

## บทที่ 6

### สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะเป็นการสรุปผลที่ได้จากการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย 3 หัวข้อหลัก คือ สรุปการวิจัย ข้อเสนอแนะ และการวิจัยที่ควรดำเนินการต่อ

#### 6.1 สรุปการวิจัย

ในหัวข้อนี้จะสรุปผลที่ได้จากการดำเนินงานวิจัย จากวัตถุประสงค์ของงานวิจัย คือ

1. เพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับองค์กรที่ศึกษาวิจัย
  2. จัดทำระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพที่เหมาะสมสำหรับองค์กรที่ศึกษาวิจัย
- ทางผู้จัดทำได้จัดทำขั้นตอนของงานวิจัยโดยสรุปในรูปของผังแสดงกระบวนการดำเนินงานวิจัย (Thesis Work Flow Process Chart) ดังรูปที่ 6.1-6.2

จากการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ทของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สรุปได้ว่า

6.1.1 ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก และวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร สามารถสรุปผลเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ขององค์กรที่ศึกษาดังนี้

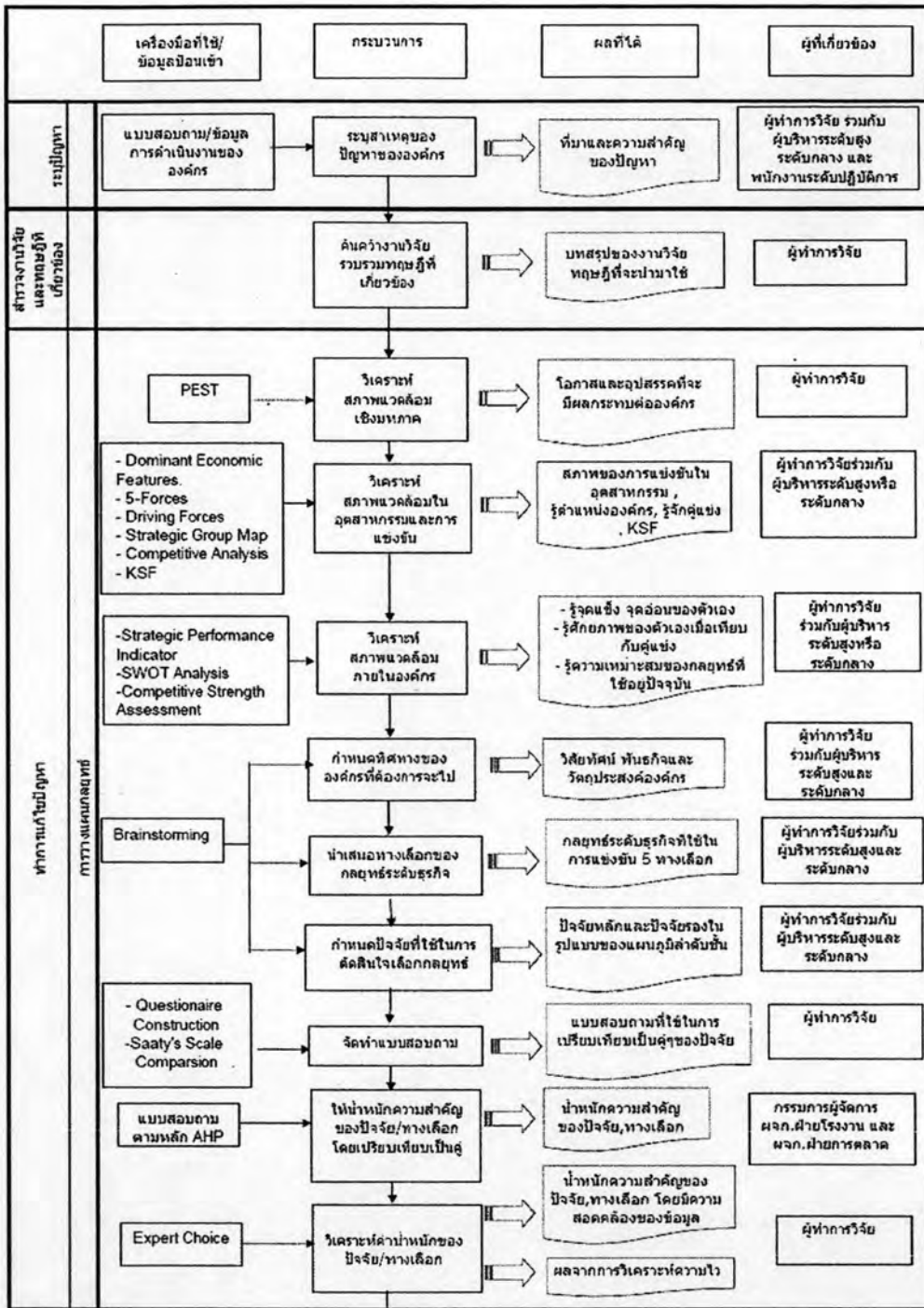
##### 1) จุดแข็ง (Strength)

- ก) เป็นที่ยอมรับของตลาดสากลในด้านคุณภาพ
- ข) ติดตามและนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้ตลอดเวลา
- ค) มีบริษัทตัวแทนในต่างประเทศสำหรับการทำตลาดต่างประเทศ
- ง) พัฒนาระบบการผลิตเข้าสู่ระบบ Green Printing
- จ) สามารถผลิตงานได้หลากหลายรูปแบบ
- ฉ) การให้บริการลูกค้าแบบครบวงจร

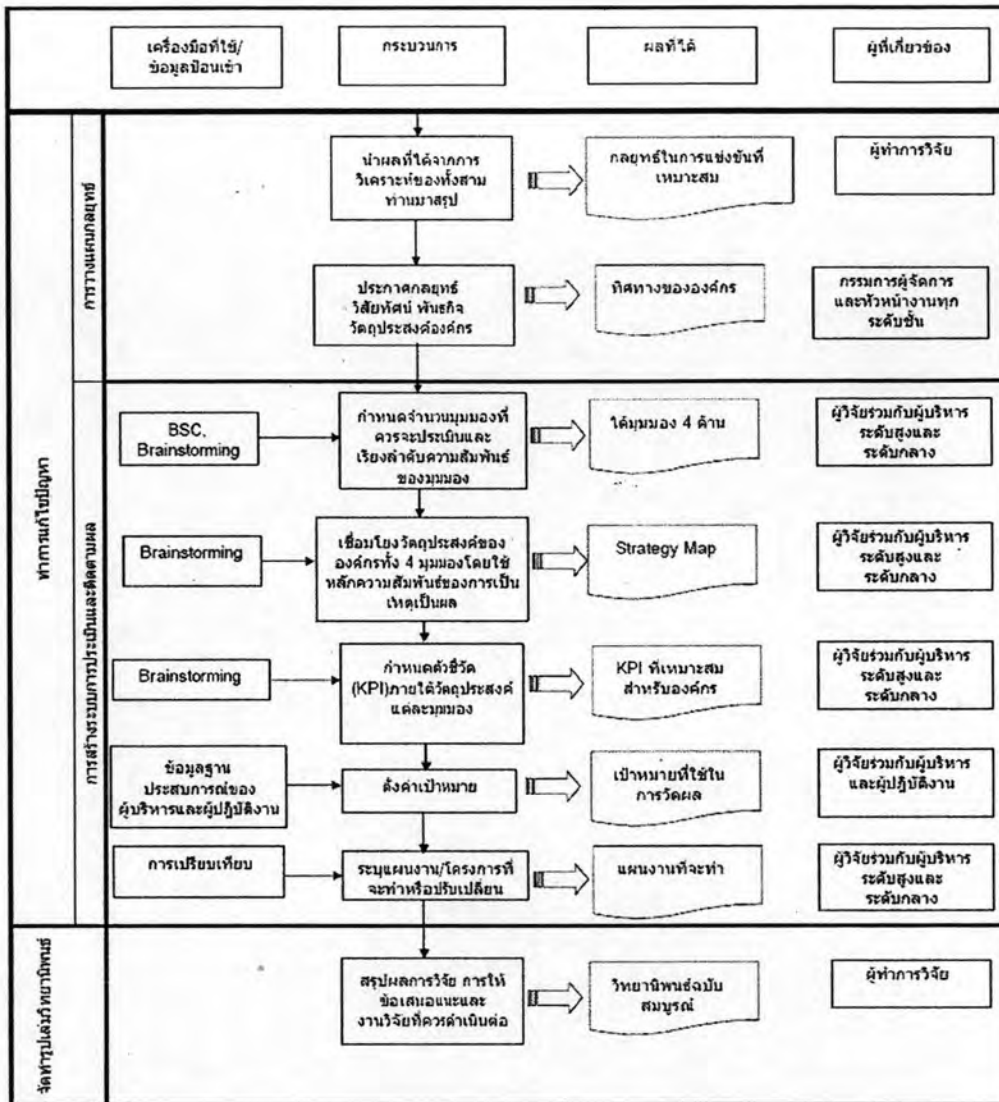
##### 2) จุดอ่อน (Weakness)

- ก) ต้นทุนรวมสูงกว่าคู่แข่ง
- ข) ขาดระบบการบริหารและจัดการข้อมูลที่ดี
- ค) ขาดหน่วยงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการพิมพ์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า
- ง) ขาดการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

จ) การพัฒนาบุคลากรในทุกกระดับไม่ทันกับการเติบโตอย่างรวดเร็วของบริษัท



รูปที่ 6.1 แสดงกระบวนการดำเนินงานวิจัยในขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์



รูปที่ 6.2 ผังแสดงกระบวนการดำเนินงานวิจัยในขั้นตอนของการสร้างระบบการประเมินและติดตามผล

3) โอกาส (Opportunity)

- ก) รัฐบาลให้การส่งเสริมการลงทุนแก่ผู้ประกอบการและการให้อิสระในการดำเนินธุรกิจ
- ข) ความก้าวหน้าและการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่
- ค) การร่วมมือกันของกลุ่มสมาคมการพิมพ์และสหพันธ์การค้าเป็นการเพิ่มช่องทางในการทำตลาด ช่วยเสริมสร้างศักยภาพของผู้ประกอบการและทำให้เป็นที่รู้จักในตลาดโลกเพิ่มขึ้น

ง) ตลาดสหรัฐฯควบคุมการจัดซื้อจัดจ้างจากจีนเพื่อลดการขาดดุลทางการค้า

#### 4) อุปสรรค (Threat)

- ก) เศรษฐกิจโลกชะลอตัว
- ข) ปัญหาการค้าวัตถุดิบที่กว้างตัว โดยเฉพาะกระดาษ
- ค) ต้นทุนโลจิสติกส์ที่สูงเมื่อเทียบกับต่างประเทศ
- ง) แรงกดดันการแข่งขันด้านราคาจากจีน อินเดีย
- จ) การเป็นพันธมิตรกันระหว่างฮ่องกงกับจีน

นอกจากนี้ยังได้ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จดังนี้

#### 5) ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor)

- ก) การบริหารจัดการต้นทุนการผลิตได้ต่ำกว่าคู่แข่ง
- ข) ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร
- ค) ความหลากหลายของรูปแบบสินค้าตามความต้องการของลูกค้า
- ง) การบริการที่ครบวงจร
- จ) ความสม่ำเสมอในคุณภาพของสินค้า
- ฉ) บุคลากรทุกระดับชั้นมีศักยภาพในการเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

และทางผู้จัดทำได้นำเสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กร ดังนี้

6) วิสัยทัศน์ บริษัทมีเจตนารมณ์อันมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้ประกอบการสิ่งพิมพ์ชั้นนำด้านคุณภาพและการบริการอย่างครบวงจรในเอเชียอาคเนย์ ให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้าทั่วโลก อันจะนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงถาวร

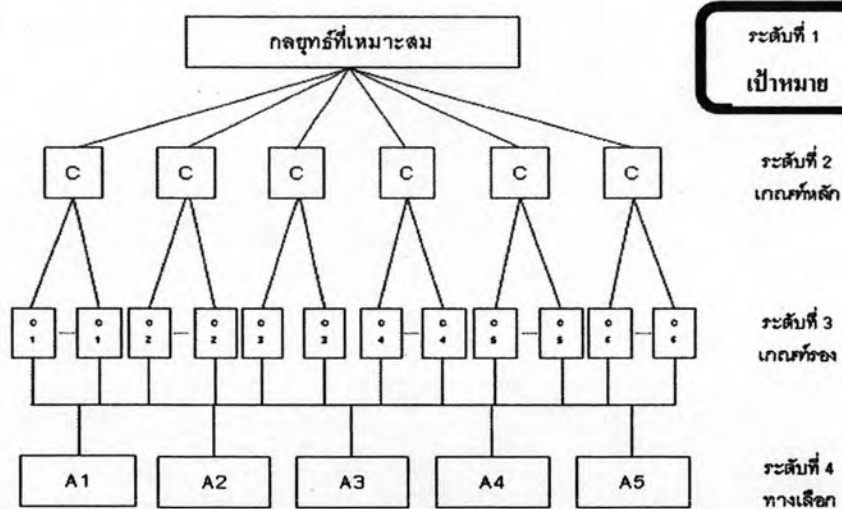
7) พันธกิจ เป็นผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ทครบวงจร รับจ้างออกแบบและผลิตสินค้าสิ่งพิมพ์ที่หลากหลายและการบริการอย่างครบวงจรและสามารถสร้างคุณค่าที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าโดยจะไม่หยุดนิ่งในการค้นคว้าและแสวงหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิตและระบบการสนับสนุนการผลิตในด้านต่างๆ ตลอดจนการส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรให้กับพนักงานของบริษัท ทั้งนี้เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงถาวร ให้แก่กิจการและร่วมกันพัฒนาให้อุตสาหกรรมกราฟิกพิมพ์ของไทยก้าวไปสู่การเป็นศูนย์กลางการพิมพ์แห่งเอเชีย

#### 8) วัตถุประสงค์ขององค์กร

- 1) ยอดขายเติบโตอย่างต่อเนื่อง
- 2) เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด

- 3) ลดต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กร
- 4) จัดส่งสินค้าได้รวดเร็วทันตามกำหนดเวลา
- 5) เพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าในด้านคุณภาพและการบริการที่ครบวงจร
- 6) นำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหนือความคาดหมาย
- 7) นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนากระบวนการผลิต
- 8) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
- 9) พัฒนาระบบการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์
- 10) พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่สดุดคงคลังที่มีประสิทธิภาพ
- 11) สร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร

6.1.2 ในกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ รูปแบบปัญหาของการเลือกกลยุทธ์การผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ทที่เหมาะสม เป็นโครงสร้างลำดับชั้นที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างระดับชั้น และในแต่ละระดับชั้นประกอบด้วยปัจจัยหลักในการตัดสินใจ ปัจจัยย่อยในการตัดสินใจ และกลยุทธ์ที่เป็นแนวทางเลือกต่างๆ ดังแสดงไว้ในรูปที่ 6.3



รูปที่ 6.3 รูปแบบปัญหาการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ท

จากรูปที่ 6.3 สามารถสรุปได้ดังนี้

ระดับที่หนึ่ง เป็นระดับชั้นของวัตถุประสงค์ของปัญหา ในที่นี้หมายถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ท

ระดับที่สอง เป็นระดับชั้นของปัจจัยหลัก ได้แก่ ความเหมาะสมกับเป้าหมาย ความเหมาะสมกับโอกาส ความเหมาะสมกับอุปสรรค ความเหมาะสมกับจุดแข็ง ความเหมาะสมกับจุดอ่อน และความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ระดับที่สาม เป็นระดับชั้นของปัจจัยย่อยตามปัจจัยหลัก ซึ่งแบ่งได้ดังนี้ ปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส ปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค ปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง ปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน ปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ระดับที่สี่ เป็นระดับชั้นของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่ Overall Low-Cost Provider Strategy, Broad Differentiation Strategy, Best-Cost Provider Strategy, Focused Low-Cost Strategy และ Focused Differentiation Strategy

6.1.3 จากการจัดทำแบบสอบถามที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมตามหลักการของกระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์ โดยให้ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายการตลาด ขององค์กรที่ศึกษาวิจัยเป็นผู้ทำการตัดสินใจ สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ในการเปรียบเทียบความสำคัญของระดับปัจจัยหลัก ผู้ตัดสินใจทั้งสามท่านให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักแตกต่างกัน โดยที่ผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือกความเหมาะสมกับเป้าหมาย กรรมการผู้จัดการเลือกความเหมาะสมกับโอกาส และผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือกความเหมาะสมกับจุดอ่อนเป็นอันดับแรก

2) ในการเปรียบเทียบความสำคัญของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ผู้จัดการฝ่ายโรงงานและกรรมการผู้จัดการได้ให้น้ำหนักกับกลยุทธ์ Best-Cost Provider Strategy มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนผู้จัดการฝ่ายการตลาดได้ให้น้ำหนักกับกลยุทธ์ Overall Low-Cost Provider Strategy มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง

3) โดยสรุปแล้วผู้ตัดสินใจทั้งสามท่านมีมติเป็นเอกฉันท์เห็นชอบในกลยุทธ์ Best-Cost Provider Strategy ในการที่จะนำกลยุทธ์นี้มาใช้ในการแข่งขันภายใต้สภาวะการณ์ปัจจุบัน สำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ท เนื่องจากมีความเหมาะสมกับปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยต่างๆที่นำมาเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณามากกว่ากลยุทธ์อื่นๆ โดยสอดคล้องกับปัจจัยย่อยถึง 16 ปัจจัยจากทั้งหมด 29 ปัจจัยย่อย



4) การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ในการเลือกกลยุทธ์การผลิต สิ่งพิมพ์ออฟเซ็ทที่เหมาะสม ผู้ตัดสินใจสามารถเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยที่ใช้เป็นเกณฑ์ ในการตัดสินใจ หรือความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่เป็นแนวทางเลือกภายใต้ปัจจัยหนึ่งๆ ว่า ปัจจัยใดมีความสำคัญมากกว่ากันหรือทางเลือกใดมีความเหมาะสมมากกว่ากัน นอกจากนี้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ยังสามารถตรวจสอบความสอดคล้องของเหตุผลในการตัดสินใจเพื่อช่วย วิจัยว่าการตัดสินใจนั้นมีความถูกต้องหรือไม่ อีกทั้งยังช่วยวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity analysis) ของทางเลือกต่างๆ เมื่อกำหนดน้ำหนักของแต่ละปัจจัยเปลี่ยนแปลงไปตามสมการการถ่วง ทำให้สามารถทราบความเปลี่ยนแปลงของทางเลือกภายใต้ความไม่แน่นอนของแต่ละปัจจัย เพื่อช่วย ให้เราต้องมีการพิจารณาการที่ควรจะมีการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้ในสมการการถ่วงปัจจุบัน บ่อยครั้งแค่ไหนตามความไวในการเปลี่ยนแปลงที่เล็กน้อยแตกต่างกัน

5) ในการนำระบบสนับสนุนการตัดสินใจ เช่น โปรแกรม Expert Choice มาช่วย ในการวิเคราะห์ปัญหา ส่งผลให้สามารถลดขั้นตอนที่ยุ่งยากในการวิเคราะห์ปัญหาลงได้ ทำให้ผู้ ตัดสินใจเสียเวลาในการวิเคราะห์ปัญหาน้อยลงแต่ความแม่นยำมากยิ่งขึ้น

#### 6.1.2 การประยุกต์ใช้ระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพ

ระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพนั้นเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำ กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นหนึ่งเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งการจัดทำระบบ ประเมินผลเชิงดุลยภาพอย่างครบวงจรนั้นจะประกอบด้วย การประเมินผลเชิงดุลยภาพในระดับ องค์กร (Corporate Scorecard) การประเมินผลเชิงดุลยภาพในระดับฝ่ายงาน (Division Scorecard) การประเมินผลเชิงดุลยภาพในระดับส่วนงาน (Department Scorecard) และการ ประเมินผลเชิงดุลยภาพในระดับบุคคล (Personal Scorecard) โดยในงานวิจัยฉบับนี้จะ ครอบคลุมเฉพาะการประเมินผลเชิงดุลยภาพในระดับองค์กร หรือ Corporate Scorecard เท่านั้น

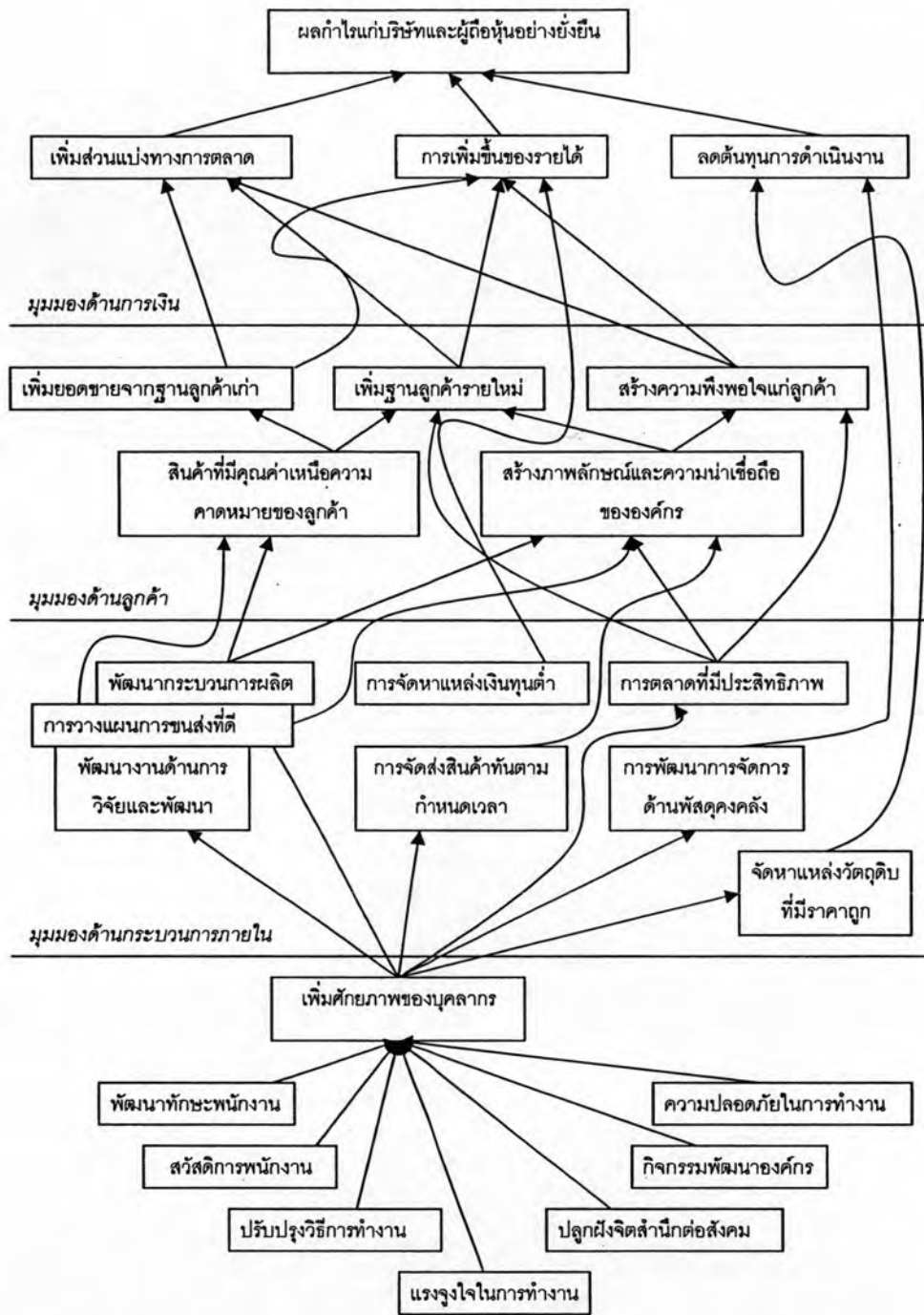
จากการศึกษาเรื่องระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพระดับองค์กรเพื่อใช้เป็นระบบ ประเมินผลสำเร็จของกลยุทธ์การผลิตและจัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ท ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สรุปได้ว่า

1) จากบทที่ 4 กลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันที่ทั้งสามท่านได้เลือกนั้นคือ Best Cost Provider Strategy ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมที่ผู้บริโภคมีความต้องการสินค้าที่ หลากหลาย ไม่ใช่เพียงต้องการสินค้าที่ดีที่สุดหรือถูกที่สุด รวมถึงมีผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับ คุณประโยชน์ที่ได้จากสินค้านั้นมีความคุ้มค่ากับราคาที่เสียไปหรือไม่

2) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรร่วมกันกำหนดมุมมองในการวัดผล 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

3) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรร่วมกันระดมสมอง เพื่อจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรดังแสดงในรูปที่ 6.4





มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต  
 รูปที่ 6.4 แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ขององค์กรที่วิจัย  
 ที่มา : องค์กรที่ศึกษาวิจัย

6.1.4 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรร่วมกันกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ซึ่งรายละเอียดในแต่ละวัตถุประสงค์ประกอบด้วยประเด็นต่างๆ ดังนี้

- 1) การจัดทำตัวชี้วัด
- 2) การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน
- 3) การจัดทำแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

เป้าหมายที่กำหนดขึ้น

ภายหลังการจัดทำดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยการประยุกต์ใช้หลักการของระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ผลที่ได้จากการจัดทำสามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) ตัวชี้วัดครอบคลุมทุกมุมมองที่จำเป็น ในการวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรซึ่งได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
- 2) ตัวชี้วัดสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และ กลยุทธ์ระดับองค์กร
- 3) ตัวชี้วัดทุกตัวเป็นที่เข้าใจตรงกันของผู้บริหารระดับสูงทุกคนรวมไปถึงหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนกต่างๆ

สรุปได้ว่าตัวชี้วัดหลัก ที่ได้จากการประยุกต์ใช้หลักการ ระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard: BSC) แสดงในตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1 สรุปรายการตัวชี้วัดหลักที่ได้จากการประยุกต์ใช้หลักการ Balanced Scorecard

มุมมอง	รายการตัวชี้วัดหลัก (KPI)
1. การเงิน	1.1 ร้อยละรายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว
	1.2 ร้อยละรายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด
	1.3 เพิ่มร้อยละของแหล่งที่มาของเงินกู้ที่ดอกเบี้ยต่ำ
	1.4 อัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้คงที่
	1.5 กำไรรวมต่อยอดขายในส่วนที่เพิ่มขึ้น
2. ด้านลูกค้า	2.1 จำนวนสินค้าที่ถูกตีกลับจากลูกค้า
	2.2 อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า
	2.3 ร้อยละจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นต่อปี
	2.4 จำนวนลูกค้าที่หายไป
	2.5 ร้อยละรายได้จากลูกค้าเก่าต่อรายได้ทั้งหมด
	2.6 ความสามารถในการทนต่อแรงดึงของสันปก
	2.7 ร้อยละของความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 6.1 สรุปรายการตัวชี้วัดหลักที่ได้จากการประยุกต์ใช้หลักการ  
Balanced Scorecard

มุมมอง	รายการตัวชี้วัดหลัก (KPI)
3.ด้านกระบวนการ ภายใน	3.1 ร้อยละการเพิ่มขึ้นของแบบผลิตภัณฑ์ ใหม่ต่อปี
	3.2 ร้อยละของจำนวนการออกแบบที่สามารถนำมาใช้แล้ว ได้ผล
	3.3 ระยะเวลาในการจัดหาอะไหล่ที่ใช้ซ่อมเครื่องจักร
	3.4 ระยะเวลาในการเตรียมความพร้อมเครื่องจักร
	3.5 % Utilization
	3.6 อัตราของเสียจากการผลิต
	3.7 ร้อยละของจำนวนลูกค้าที่ได้เพิ่มจากการทำ Road Show หรืองานแสดงสินค้าทั้งในและต่างประเทศ
	3.8 ต้นทุนวัตถุดิบที่ลดลง
	3.9 ลดร้อยละของวัตถุดิบที่ไม่เคลื่อนไหวเกิน 1 ปี
4.มุมมองด้านการ เรียนรู้และการ เติบโต	จำนวนวันในการอบรมต่อคนต่อปี
	4.1 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังอบรม
	4.2 ร้อยละของข้อเสนอแนะที่นำไปปฏิบัติได้จริง
	4.3 จำนวนข้อเสนอแนะจากพนักงานต่อคนต่อปี
	4.4 อัตราการลาออกของพนักงาน (%)
	4.5 ร้อยละของพนักงานที่มีระดับความพึงพอใจในการ บริหารงานขององค์กรเพิ่มขึ้น
	4.6 จำนวนครั้งของอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดงาน (ครั้ง /ปี)
	4.7 จำนวนข้อร้องเรียนด้านสิ่งแวดล้อม (เรื่อง/ปี)

## 6.2 ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเป็นกรณีศึกษาที่มุ่งประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ในการเลือก  
แผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ทและประยุกต์ใช้หลักการของระบบการ  
ประเมินผลเชิงคุณภาพระดับองค์กร ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย ซึ่งสรุปข้อเสนอแนะออกเป็น 2  
ประเด็นหลัก คือ

6.2.1 การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม  
นั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1) องค์กรอื่นที่ต้องการนำไปใช้ควรพิจารณาให้ถี่ถ้วนในการเลือกผู้ตัดสินใจ เนื่องจากการตัดสินใจภายใต้เกณฑ์ที่มากและมีความซับซ้อนอย่างเชื่อมโยงกันนั้น ต้องอาศัยผู้ตัดสินใจที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในประเด็นปัญหาและเกณฑ์ต่างๆเป็นอย่างดี จึงควรจะเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีประสบการณ์เป็นผู้กำหนด

2) จากงานวิจัยนี้ได้ให้น้ำหนักความสำคัญของผู้ทำการตัดสินใจทั้งสามท่าน เท่ากันภายใต้สมมติฐานที่ว่าทั้งสามท่านนั้นมีประสบการณ์ ความรู้ ความชำนาญที่เทียบเท่ากัน เนื่องจากมีการระดมสมองทางความคิดในการคัดเลือกปัจจัยต่างๆที่จะนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจแล้ว ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งทางความคิด ลดความลำเอียงในการตัดสินใจ รวมไปถึงจะมีการถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ต่างๆได้อย่างทั่วถึงกัน แต่จากผลการเลือกกลยุทธ์ที่ได้จากการให้ลำดับความสำคัญรวมของผู้ทำการตัดสินใจทั้งสามท่านจะเห็นว่าผู้ตัดสินใจท่านหนึ่งคือ ผู้จัดการฝ่ายการตลาดที่ให้น้ำหนักความสำคัญของทางเลือกกลยุทธ์ Overall Low-Cost Provider Strategy มากที่สุดซึ่งแตกต่างไปจากผู้จัดการฝ่ายโรงงานและกรรมการผู้จัดการที่ได้ให้น้ำหนักความสำคัญของ Best-Cost Provider Strategy มากกว่า ดังนั้นจะเห็นว่าเกิดความขัดแย้งกันทางความคิด ทั้งนี้สำหรับองค์กรอื่นที่ต้องการนำกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ไปประยุกต์ใช้อาจจะมีการพิจารณาการจัดอันดับ (Rating) และการตัดสินใจเป็นกลุ่มตามการตัดสินใจขั้นสูง โดยใช้ AHP หรืออาจจะมีการจัดสร้างระดับคะแนนมาตรฐานในแต่ละปัจจัยหลัก เพื่อเปรียบเทียบคะแนนทางเลือกที่เสนอพิจารณา

3) ในกรณีที่ผลของการตัดสินใจต่างกัน อาจมีการอธิบายความคิดเห็นของแต่ละท่าน และให้ผู้ตัดสินใจแยกย้ายไปทำการตัดสินใจอีกครั้งหนึ่งก็ได้ เพื่อเป็นการใช้ประสบการณ์ของแต่ละท่านมาประกอบการตัดสินใจ

4) องค์กรอื่นที่จะนำงานวิจัยนี้ไปใช้อาจจะมีการพิจารณาให้มีการปรับปรุงรูปแบบของแบบสอบถามของ AHP ให้มีความเข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน และไม่ใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามนานเกินกว่า 30 นาที จากการวิจัย พบว่าแบบสอบถามที่ต้องใช้เวลาตอบเกินกว่าสามสิบนาทีนั้น ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามรู้สึกเบื่อหน่ายในการตอบ และผู้ตอบแบบสอบถามอาจจะรู้สึกสับสนกับคำถามและระดับคะแนนที่ให้เลือกได้

#### 6.2.2 การประยุกต์ใช้ระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) การเริ่มนำระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพมาใช้ในองค์กรนั้น เมื่อกำหนดตัวชี้วัดหลักครบทุกมุมมองแล้ว ควรจะนำไปปฏิบัติให้เห็นผลในระดับหนึ่งโดยเร็ว เพื่อให้พนักงานเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับตนเองและองค์กร ความเชื่อมั่นนี้จะทำให้พนักงานให้ความร่วมมือในการนำระบบไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ต้องปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดหลักและเป้าหมายให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

3) ไม่ควรนำระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินผลพนักงานอย่างจริงจังซึ่งงวดในช่วงแรกที่เริ่มต้นพัฒนาระบบ ควรจะรอให้ค่อนข้างแน่ใจว่าระบบทั้งหมดมีความแน่นอน และพนักงานทุกคนยอมรับในตัวชี้วัด เป้าหมาย หรือรอให้พนักงานเห็นผลสำเร็จของโครงการ และเห็นว่าโครงการเหล่านั้นสามารถสร้างผลประโยชน์ต่อองค์กร

4) ควรมีการประเมินและปรับค่าเป้าหมายในช่วงเริ่มใช้ระบบให้ดีกว่าปกติเพื่อให้ดัชนีชี้วัดหลักมีความเหมาะสมกับองค์กรและองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ไม่ยากและไม่ง่ายจนเกินไปนัก แต่หากต้องมีการปรับค่าเป้าหมายตลอดโดยที่องค์กรไม่สามารถบรรลุได้ อาจต้องมีการทบทวนกลยุทธ์ใหม่ก็เป็นได้

### 6.3 งานวิจัยที่ควรดำเนินงานต่อ

ในหัวข้อนี้ จะกล่าวถึงงานวิจัยที่ควรดำเนินงานต่อในเรื่อง การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์สำหรับการตัดสินใจในงานด้านอื่นๆ และงานวิจัยที่ควรดำเนินงานต่อในเรื่อง การประยุกต์ใช้หลักการของระบบประเมินผลเชิงคุณภาพกับฝ่าย แผนก หน่วยงานหรือตัวบุคคล ซึ่งสรุปเป็น 2 ประเด็น ดังต่อไปนี้

6.3.1 เนื่องจากกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ เป็นเทคนิคการตัดสินใจพหุเกณฑ์วิธีหนึ่ง ที่มีประสิทธิภาพและมีขั้นตอนในการดำเนินงานที่ไม่ซับซ้อน เข้าใจได้ง่ายทั้งยังสามารถตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูล เพื่อความถูกต้องของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ และช่วยวิเคราะห์ความอ่อนไหวของทางเลือกต่างๆ เมื่อค่าน้ำหนักของแต่ละปัจจัยเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ทำให้สามารถทราบความเปลี่ยนแปลงของทางเลือกภายใต้ความไม่แน่นอนของแต่ละปัจจัย ผู้วิจัยมีความเห็นว่า น่าจะมีการส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ ในการวิเคราะห์ปัญหาการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น ด้านวิศวกรรม ด้านการตัดสินใจลงทุนในโครงการต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ในประเทศไทยให้มากยิ่งขึ้น

6.3.2 ต่อยอดงานวิจัยนี้โดยการจัดทำระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพอย่างครบวงจร ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้จะครอบคลุมเฉพาะการประเมินผลเชิงคุณภาพในระดับองค์กร หรือ Corporate Scorecard เท่านั้น ดังนั้นผู้จัดทำมีความเห็นว่า การนำเอาแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้วแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารระดับรองลงไป เพื่อนำไปใช้จัดทำ



ระบบการประเมินผลในแต่ละหน่วยงานและมีการตรวจติดตามผลการประเมิน ทั้งนี้จึงจะเป็นการ  
แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง