

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยซึ่งประกอบด้วย ความเป็นมาของอุตสาหกรรมเม็ดพลาสติก การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) การบริหารเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri) การวิจัยตลาด (Marketing Research) กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process) ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความเป็นมาของอุตสาหกรรมเม็ดพลาสติก (ดร.เจริญ นาคะสรรค์ , 2544)

พลาสติก (Plastic) เป็นวัสดุที่ประกอบด้วยสารโพลิเมอร์ (Polymer) และสารเติมแต่งต่าง ๆ (Additive) ตามความเหมาะสมของการใช้งาน พลาสติกมีวิวัฒนาการควบคู่มาทั้งยาง และโพลิเมอร์ประเภทอื่นๆ พลาสติกสังเคราะห์ชนิดแรก คือ เบคคาไลท์ (Bakelite) ซึ่งผลิตจากปฏิกิริยาการควบแน่นของฟีนอล (Phenol) และฟอร์มัลดีไฮด์ (Formaldehyde) ค้นพบโดย Leo Hendrick Bakeland ในปี ค.ศ. 1907 หลังจากนั้น ได้มีการพัฒนาคิดค้นพลาสติกชนิดใหม่ๆ หลายชนิดซึ่งได้ผลผลิตขายในเชิงพาณิชย์ จุดเริ่มต้นของการพัฒนาเทคโนโลยีพลาสติกเริ่มจากการใช้วิธีการทางเคมีเปลี่ยนแปลงโมเลกุลโพลิเมอร์ธรรมชาติ คือ จากเซลลูโลส เป็น เซลลูโลสไนเตรต โดย Schonbein ในปี ค.ศ. 1846 ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นเซลลูโลสอยด์ และได้ผลผลิตขายในเชิงพาณิชย์ เพื่อใช้ทำฟิล์มถ่ายภาพและฟิล์มภาพยนตร์ นอกจากการค้นพบเบคคาไลท์ ซึ่งถือว่าเป็นยุคเริ่มต้นของการผลิตโพลิเมอร์สังเคราะห์ ยังมีการค้นพบพลาสติกที่สำคัญอีกหลายชนิด เช่น การค้นพบวิธีการสังเคราะห์โพลิเอทิลีนแบบความหนาแน่นต่ำ (Low Density Polyethylene : LDPE) การค้นพบวิธีการผลิตโพลิเอทิลีนชนิดความหนาแน่นสูง (High Density Polyethylene : HDPE) และการค้นพบวิธีการผลิตโพลิโพรไพลีน (Polypropylene : PP) เป็นต้น

2.1.1 ประเภทของพลาสติก

พลาสติกที่ใช้ในกระบวนการผลิตแบ่งออกตามคุณสมบัติทางกายภาพได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

2.1.1.1 เทอร์โมพลาสติก (Thermoplastics) พลาสติกที่สามารถนำกลับไปหลอมใหม่ได้หลังจากผ่านกระบวนการแปรรูป โดยที่สมบัติของพลาสติกไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ตัวอย่างพลาสติกในกลุ่มนี้ ได้แก่ โพลีเอทิลีน , โพลีโพรไพลีน , โพลิสไตรีน, โพลีไวนิลคลอไรด์

2.1.1.2 เทอร์โมเซตติง (Thermosetting) พลาสติกที่หลังจากผ่านกระบวนการแปรรูปแล้ว จะแข็งตัวอย่างถาวร เนื่องจากเกิดการเชื่อมโยง (cross-linking) ของโมเลกุล การให้ความร้อนแก่พลาสติกชนิดนี้หลังการแปรรูปแล้ว ไม่สามารถทำให้หลอมเหลวได้ แต่ถ้าให้ความร้อนสูงมากจะทำให้เกิดการเสื่อมสภาพและการออกซิไดซ์ (Oxidize) ซึ่งจะได้ถ่านเป็นผลิตภัณฑ์ ตัวอย่างพลาสติกในกลุ่มนี้ ได้แก่ ฟีนอลิก , เมลามีนฟอร์มาลดีไฮด์ และ อีพอกซี เป็นต้น

2.1.2 คุณสมบัติของพลาสติก

คุณสมบัติโดยทั่วไปของพลาสติกแบ่งออกตามประเภทของพลาสติกได้ดังตารางที่ 2.1

2.1.2.1 คุณสมบัติของพลาสติกประเภทเทอร์โมพลาสติก

ชนิดพลาสติก	คุณสมบัติ	ตัวอย่างผลิตภัณฑ์
PE (Polyethylene)	<ul style="list-style-type: none"> - ลอยน้ำ - ผิวลื่นน้ำเกาะไม่ติด - เป็นรอยขีดขูดได้ง่าย - ยืดตัวได้มากฉีกขาดยาก - ไขมันซึมผ่านได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ถุงพลาสติก - ภาชนะบรรจุของใช้ในครัวเรือน - ภาชนะบรรจุของเหลว - เครื่องมือแพทย์ - ดอกไม้เทียม
PP (Polypropylene)	<ul style="list-style-type: none"> - ลอยน้ำ - ทนต่อการขีดขูดได้ดี - ยืดหยุ่นดี แข็งแกร่ง - ไขมันซึมผ่านได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - หลอดพลาสติก - ถุงบรรจุอาหารร้อน - สายไฟฟ้า สายเคเบิล - กล่องแบตเตอรี่
PVC (Polyvinylchloride)	<ul style="list-style-type: none"> - กันการซึมของไอน้ำและก๊าซได้ดี - เมื่อติดไฟจะเกิดกรดเกลือปนกับควัน ซึ่งเป็นอันตรายต่อการหายใจ - สิ่งสกปรกไม่เกาะติด - ทนต่อกรดและด่าง น้ำมัน-เครื่อง และไขมัน 	<ul style="list-style-type: none"> - ท่อน้ำ - ฉนวนหุ้มสายไฟฟ้า - หนังเทียม - กระเบื้องยาง - ขวดน้ำมันพืช

ตารางที่ 2.1 คุณสมบัติทั่วไปของพลาสติกแบ่งตามประเภทของพลาสติก

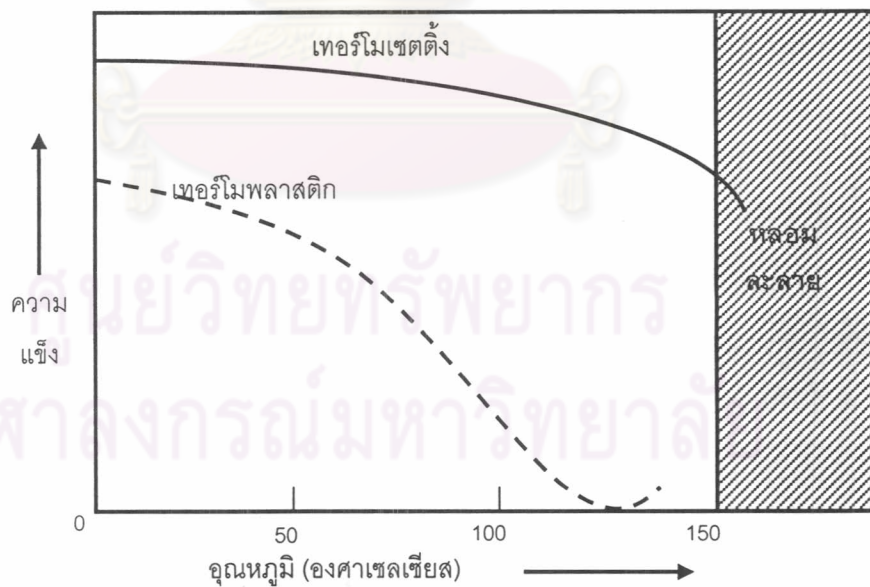
ชนิดพลาสติก	คุณสมบัติ	ตัวอย่างผลิตภัณฑ์
PS (Polystyrene)	<ul style="list-style-type: none"> - แข็งเปราะ - โปร่งใส - ทำปฏิกิริยากับน้ำมันเบนซิน - ทนต่อสารเคมี กรดและด่างชนิดอ่อนได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - โฟมแข็ง - ตะเกียบ - ถังบรรจุเครื่องดื่ม - แปรงสีพื้น

ตารางที่ 2.1 คุณสมบัติทั่วไปของพลาสติกแบ่งตามประเภทของพลาสติก (ต่อ)

2.1.2.2 คุณสมบัติของพลาสติกประเภทเทอร์โมเซตติง

ชนิดพลาสติก	คุณสมบัติ	ตัวอย่างผลิตภัณฑ์
MF (Melamineformaldehyde)	<ul style="list-style-type: none"> - ทนความร้อนได้สูง - ทนต่อการขีดข่วน 	<ul style="list-style-type: none"> - ของใช้ในบ้าน ถ้วย ชาม ช้อน และอุปกรณ์ไฟฟ้า
UP (Unsaturated Polyester)	<ul style="list-style-type: none"> - แข็งแรงทนทานมาก - เหนียว - โปร่งใส 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลิตภัณฑ์ไฟเบอร์กลาส - ผลิตภัณฑ์พลาสติกหล่อ - फिल्मถ่ายภาพฟิล์มภาพยนตร์ - ขวดบรรจุของเหลว

ตารางที่ 2.1 คุณสมบัติทั่วไปของพลาสติกแบ่งตามประเภทของพลาสติก (ต่อ)



รูปที่ 2.1 การเปรียบเทียบความแข็งแรงของพลาสติกประเภทต่าง ๆ เมื่ออุณหภูมิเปลี่ยนแปลง
ที่มา : เจริญ นาคะสรรค์. 2544. กระบวนการแปรรูปพลาสติก (Plastic Processing).
พิมพ์ครั้งที่ 2.

2.1.3 ตัวอย่างพลาสติกที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม

ตัวอย่างพลาสติกที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติกโดยทั่วไป แสดงดังตารางที่ 2.2

ประเภท	ชื่อ	ตัวย่อ
เทอร์โมพลาสติก	โพลีเอทิลีน (Polyethylene)	PE
	โพลีโพรไพลีน (Polypropylene)	PP
	โพลิสไตรีน (Polystyrene)	PS
	พีวีซี (Polyvinylchloride)	PVC
	เอบีเอส (Acrylonitrile-Butadiene-Styrene)	ABS
	พีเอ็มเอ็มเอ (Polymethylmethacrylate)	PMMA
	โพลีเอไมด์ (Polyamide) หรือ ไนล่อน (Nylon)	PA
	โพลีออกซิเมทิลีน (Polyoxymethylene)	POM
	โพลีคาร์บอเนต (Polycarbonate)	PC
เทอร์โมเซตติง	เมลามีนฟอรัมาลดีไฮด์ (Melamineformaldehyde)	MF
	โพลีเอสเตอ์ (Unsaturated Polyester)	UP

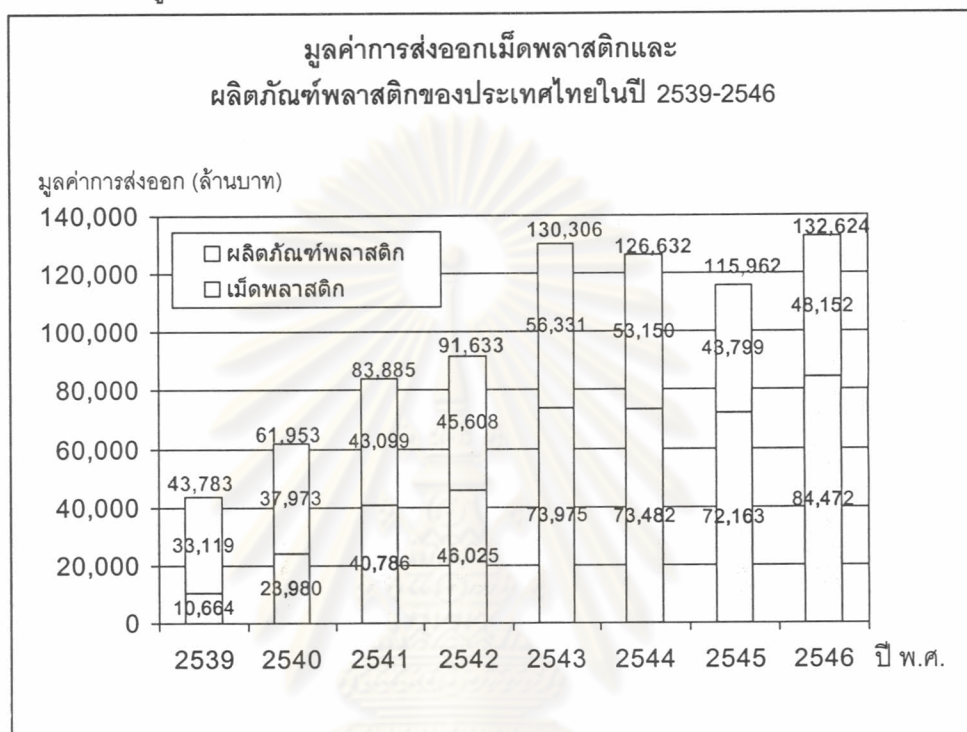
ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างพลาสติกที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติกโดยทั่วไป

2.1.4 อุตสาหกรรมพลาสติกในประเทศไทย

อุตสาหกรรมพลาสติกมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจของประเทศไทย เนื่องจากมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมอื่นๆ อีกเป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็น อุตสาหกรรมปิโตรเคมีที่ผลิตวัตถุดิบส่งมอบให้โรงงานผลิตเม็ดพลาสติกหรืออุตสาหกรรมต่อเนื่องหลากหลายประเภท อาทิ อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ อาหารแปรรูป ชิ้นส่วนยานยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องแต่งกาย เฟอร์นิเจอร์ วัสดุก่อสร้าง ของเด็กเล่น เครื่องกีฬา เป็นต้น ที่ต้องใช้พลาสติกเป็นส่วนประกอบในการผลิตสินค้า

ปัจจุบันประเทศไทยมีจำนวนโรงงานพลาสติก รวมทั้งสิ้นประมาณ 4,500 โรงงาน (กรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์, 2546) ในจำนวนนี้ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) มีคนงาน 50-200 คน ที่ผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติกประมาณ 4,100 โรงงาน ส่วนโรงงานผลิตเม็ดพลาสติก ซึ่งจะเป็นโรงงานขนาดใหญ่ มีคนงาน 200 คนขึ้นไป จะมีอยู่ประมาณ 30 โรงงานเท่านั้น ในขณะที่ปริมาณการผลิตของโรงงานขนาดใหญ่

เหล่านี้สูงถึงร้อยละ 40 ของการผลิตทั้งหมด ส่วนที่เหลืออีกประมาณ 300 โรงงาน เป็นโรงงานผู้ผลิตเครื่องจักรที่ใช้ในอุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมพลาสติกของประเทศไทยมีการจ้างงานโดยตรงกว่า 130,000 คน และมีมูลค่าการส่งออกติดอันดับ 1 ใน 10 ของประเทศ ด้วยมูลค่าประมาณ 132,000 ล้านบาท ในปี 2546 ซึ่งเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 20 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2545 ดังแสดงในรูปที่ 2.2

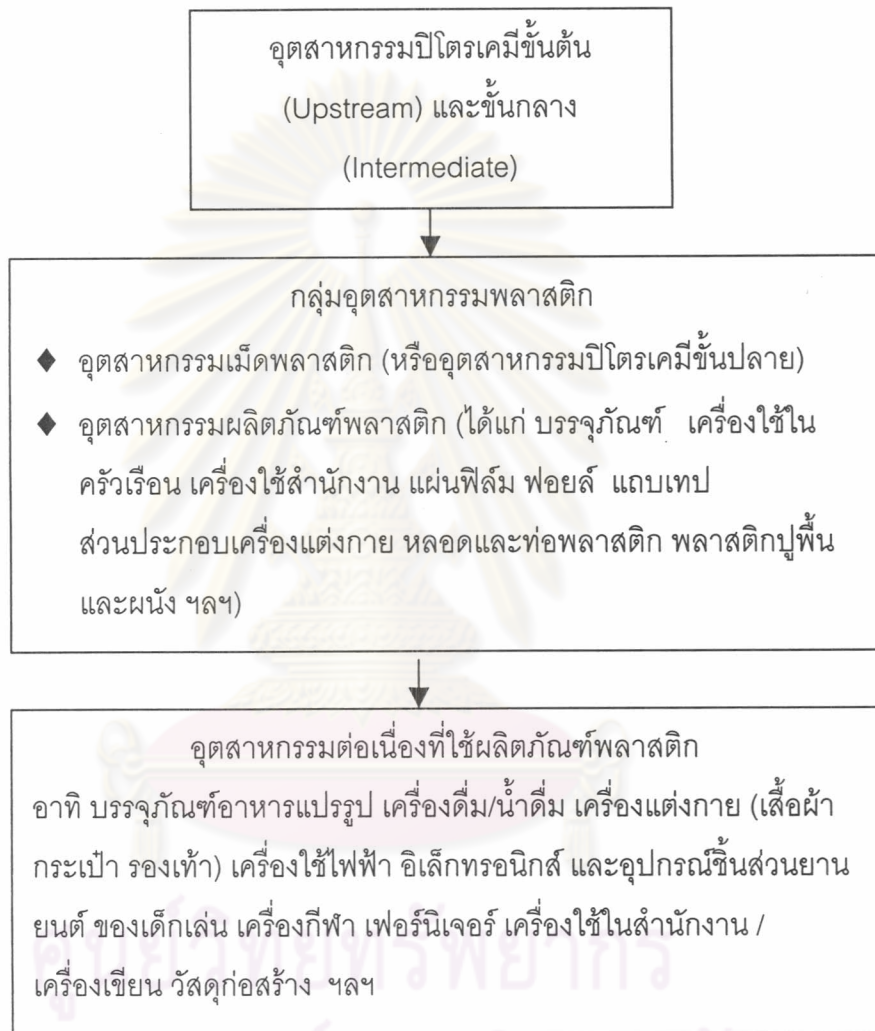


รูปที่ 2.2 แสดงมูลค่าการส่งออกเม็ดพลาสติกและผลิตภัณฑ์พลาสติกของประเทศไทยในปี 2539-2546

ที่มา : กรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์. 2546.

กลุ่มอุตสาหกรรมพลาสติกของประเทศไทย สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ อุตสาหกรรมเม็ดพลาสติกหรืออุตสาหกรรมปิโตรเคมีขั้นปลาย และอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก โดยที่อุตสาหกรรมเม็ดพลาสติกจะผลิตพลาสติกชนิดต่างๆ อาทิ PE, PP, PS, PVC และ ABS เพื่อเป็นวัตถุดิบส่งมอบให้อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ซึ่งจะผลิตสินค้าพลาสติกหลายประเภท เช่น ถังและกระสอบพลาสติก เครื่องใช้พลาสติก แผ่นฟิล์ม ฟอยล์และเทป สิ่งประกอบเครื่องแต่งกาย กล่องพลาสติก หลอดและท่อพลาสติก พลาสติกปูพื้นและผนังสำหรับผู้บริโภคโดยตรง หรือเพื่อส่งมอบให้อุตสาหกรรมต่อเนื่องต่างๆ ที่ใช้ผลิตภัณฑ์พลาสติกเป็นส่วนประกอบของสินค้า จากลักษณะโครงสร้างดังกล่าวข้างต้น อุตสาหกรรมพลาสติกจึงมีความเชื่อมโยงอย่างมากกับอุตสาหกรรมอื่นๆ ทั้งการเชื่อมโยงไปข้างหน้า (Backward Integration) กับ

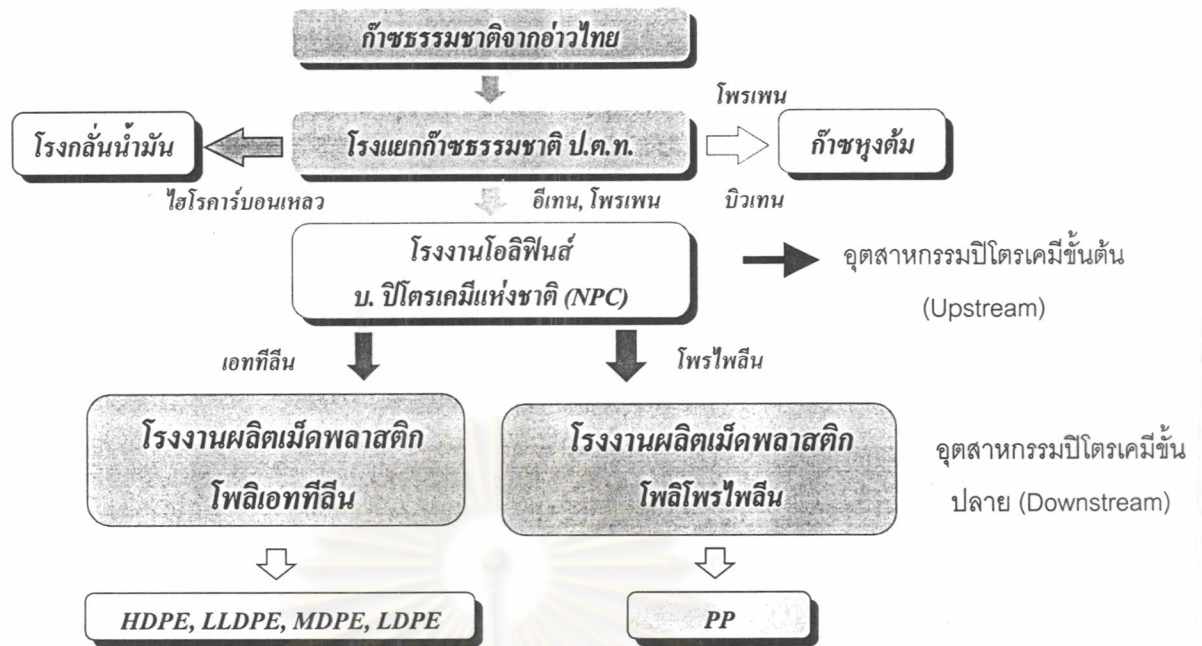
อุตสาหกรรมปิโตรเคมีซึ่งผลิตวัตถุดิบส่งมอบให้โรงงานผลิตเม็ดพลาสติก และเชื่อมโยงไปข้างหน้า (Forward Integration) กับอุตสาหกรรมต่อเนื่องต่างๆ ที่ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคชั้นปลาย ดังแสดงความเชื่อมโยงของอุตสาหกรรมพลาสติกในรูปที่ 2.3 และสามารถแสดงโครงสร้างของ อุตสาหกรรมเม็ดพลาสติกได้ดังรูปที่ 2.4



รูปที่ 2.3 ความเชื่อมโยงของอุตสาหกรรมพลาสติก

ที่มา : สมาคมอุตสาหกรรมพลาสติกไทย. 2545. พลาสติกเพื่อคุณ. พลาสติกสาร

Bi-monthly Journal For Plastic Industry in Thailand.



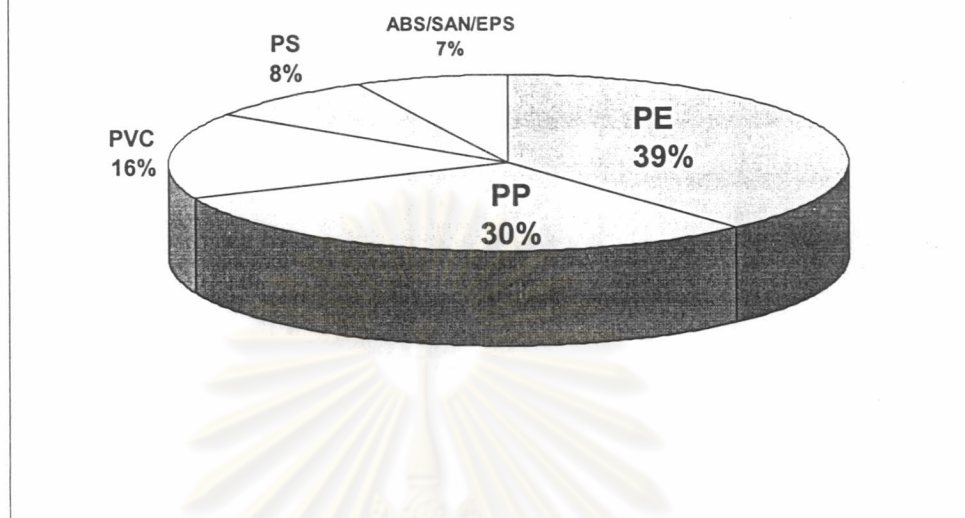
รูปที่ 2.4 โครงสร้างของอุตสาหกรรมเม็ดพลาสติก

ที่มา : องค์การที่ทำการศึกษาวิจัย

ดังนั้นภาวะของอุตสาหกรรมพลาสติกจึงขึ้นอยู่กับภาวะของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและอุตสาหกรรมปิโตรเคมี รวมทั้งสถานการณ์ของอุตสาหกรรมต่อเนื่องต่างๆ ในเวลาเดียวกัน

ปัจจุบันประเทศไทยมีศักยภาพสูงในการพัฒนาอุตสาหกรรมพลาสติกและนับได้ว่าเป็นหนึ่งในผู้นำการผลิตและส่งออกพลาสติกในภูมิภาคเอเชีย เนื่องจากมีความสามารถในการผลิตครบวงจรที่ครอบคลุมกระบวนการผลิตตั้งแต่อุตสาหกรรมปิโตรเคมี การออกแบบและผลิตแม่พิมพ์ ตลอดไปจนถึงการขึ้นรูปและผลิตสินค้าพลาสติก เพื่อผู้บริโภคและเพื่ออุตสาหกรรมต่อเนื่องต่างๆ ที่ต้องใช้ผลิตภัณฑ์พลาสติก ประเทศไทยนับเป็นผู้นำในภูมิภาคเอเชียในด้านการออกแบบและส่งออกผลิตภัณฑ์พลาสติกหลายประเภท ทั้งนี้การเปิดเสรีทางการค้าทั้งภายใต้กฎเกณฑ์ขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization : WTO) และกติกาของเขตการค้าเสรีอาเซียน (ASEAN Free Trade Area : AFTA) จะส่งเสริมการส่งออกผลิตภัณฑ์พลาสติกของประเทศไทยมากยิ่งขึ้น ซึ่งปัจจุบันคิดเป็นร้อยละ 70 ของการผลิตทั้งหมด สำหรับสัดส่วนการใช้เม็ดพลาสติกในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติกในประเทศไทย มีสัดส่วนการใช้เม็ดพลาสติกโพลีเอทิลีน (Polyethylene : PE) และโพลีโพรไพลีน (Polypropylene : PP) ประมาณ 70% ของอุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติกในประเทศไทยทั้งหมด ส่วนอีก 30% ที่เหลือเป็นการใช้เม็ดพลาสติกประเภทอื่นๆ เช่น PVC , PS และ ABS ดังแสดงในรูปที่ 2.5

ปริมาณการใช้เม็ดพลาสติกของอุตสาหกรรมพลาสติก
ของประเทศไทยในปี 2546 ทั้งหมด 2,643,000 ตัน



รูปที่ 2.5 สัดส่วนการใช้เม็ดพลาสติกชนิดต่างๆ ในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติกในประเทศไทยปี 2546
ที่มา : กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์. 2546.

ในด้านวัตถุดิบสำหรับการผลิตพลาสติก ประเทศไทยมีอุตสาหกรรมปิโตรเคมีที่ครบวงจร กล่าวคือ มีตั้งแต่อุตสาหกรรมปิโตรเคมีขั้นต้น (Upstream Petrochemical Industry) ที่นำน้ำมันดิบหรือก๊าซธรรมชาติมาผลิตโอเลฟินส์และอะโรเมติกส์ อุตสาหกรรมปิโตรเคมีขั้นกลาง (Intermediate Petrochemical Industry) ที่นำผลิตภัณฑ์จากปิโตรเคมีขั้นต้นมาผลิตสารโมโนเมอร์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีขั้นปลาย (Downstream Petrochemical Industry) ที่นำสารโมโนเมอร์มาผลิตสารโพลีเมอร์หรือเม็ดพลาสติกต่างๆ เช่น โพลีเอทิลีน (PE) โพลีโพรพิลีน (PP) โพลิสไตรีน (PS) และโพลีไวนิลคลอไรด์ (PVC) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมปิโตรเคมีของประเทศไทยส่วนใหญ่อยู่ในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีขั้นปลาย คืออุตสาหกรรมเม็ดพลาสติก เพื่อส่งมอบให้โรงงานผลิตภัณฑ์พลาสติกทั้งในประเทศและส่งออกต่างประเทศ แม้ว่าปัจจุบันโรงงานในประเทศไทยสามารถผลิตเม็ดพลาสติกมากกว่าความต้องการใช้ในประเทศจนต้องมีการส่งออก แต่ยังมี การนำเข้าเม็ดพลาสติกจากต่างประเทศปีละประมาณ 700,000 ตันต่อปี ซึ่งคิดเป็นมูลค่ากว่า 1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ สาเหตุส่วนหนึ่งเพราะปัจจัยด้านราคาของเม็ดพลาสติกนำเข้าจากต่างประเทศ ที่ต่ำกว่าราคาของเม็ดพลาสติกที่ผลิตในประเทศไทย นอกจากนี้ คุณสมบัติของเม็ดพลาสติกบางชนิดที่ผลิตในประเทศไม่ตรงตามที่ต้องการของโรงงานพลาสติกต้องการ ดังนั้นผู้ผลิตเม็ดพลาสติกในประเทศจึงต้องเผชิญกับสภาวะ

การแข่งขันทั้งการแข่งขันในประเทศและการแข่งขันกับผู้ผลิตต่างประเทศจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงอย่างต่อเนื่องเช่นนี้

2.1.5 ผลกระทบของพลาสติกโพลิเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน

เม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนและโพลิโพรไพลีนเป็นเม็ดพลาสติกที่มีสัดส่วนการนำไปใช้ในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติกประมาณ 70% ของปริมาณการใช้เม็ดพลาสติกในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติกในประเทศไทยทั้งหมดในปี 2546 ดังแสดงในรูปที่ 2.5 องค์กรที่วิจัยเป็นบริษัทที่ผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกทั้ง 2 ประเภทดังกล่าว โดยตารางที่ 2.3 แสดงผลกระทบขององค์กรที่วิจัยทั้งหมด รวมถึงผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่นำเม็ดพลาสติกจากองค์กรที่วิจัยไปใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิต

ผลิตภัณฑ์ขององค์กร	ประเภทชิ้นงานสำเร็จรูป	ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป
โพลิเอททีลีนชนิดความหนาแน่นสูง (High Density Polyethylene : HDPE)	งานฟิล์ม (Film)	- ฟิล์มสำหรับใช้งานหนัก เช่น ถุงรองชั้นใน , ถุงช้อปปิ้ง, ถุงหิ้วและถุงขยะ - ฟิล์มสำหรับใช้งานทั่วไป โดยเฉพาะฟิล์มบางพิเศษ เช่น ถุงช้อปปิ้ง , ถุงหิ้วและถุงม้วนปรุ
	งานฉีดแบบ (Injection Molding)	- ถังหรือถังอุตสาหกรรมประเภทต่างๆ , ถังบรรจุน้ำดื่ม , ถังบรรจุผลไม้, ถังขยะ, ชิ้นส่วนอุตสาหกรรมที่ใช้งานกลางแจ้ง เช่น บังโคลน, บังลมรถมอเตอร์ไซด์ - เครื่องใช้ทั่วไปในบ้าน เช่น ตะกร้า, กะละมัง , ถัง, ไม้แขวนเสื้อ, กล่องใส่อาหาร, อุปกรณ์สำนักงาน, ฝาขวด, ของเด็กเล่น
	งานเป่าแบบ (Blow Molding)	- ขวดบรรจุน้ำดื่ม, นม, น้ำผลไม้, ยา หรือเครื่องดื่มประเภทต่างๆ, ชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์ หรือรถยนต์ เช่น หม้อน้ำล้างกระจก, หม้อพักน้ำ, เปลือกกระติกน้ำ หรือ เปลือกถังแช่ - ขวดหรือภาชนะขนาดกลางจนถึงขนาดใหญ่สำหรับบรรจุสารเคมี, สารซักล้าง, น้ำมันเครื่อง, ภาชนะขนาดใหญ่สำหรับลำเลียงขนส่งสารเคมีเหลว
	งานเส้นใย (Mono filament)	- เส้นใยเพื่อนำไปทอเป็นแหวน หรือทำเชือกเกลียว และทำเส้นเทปเพื่อทอเป็นผ้าใบ

ตารางที่ 2.3 ผลกระทบขององค์กรที่วิจัยและผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป

ที่มา : องค์กรที่ทำการศึกษาวิจัย

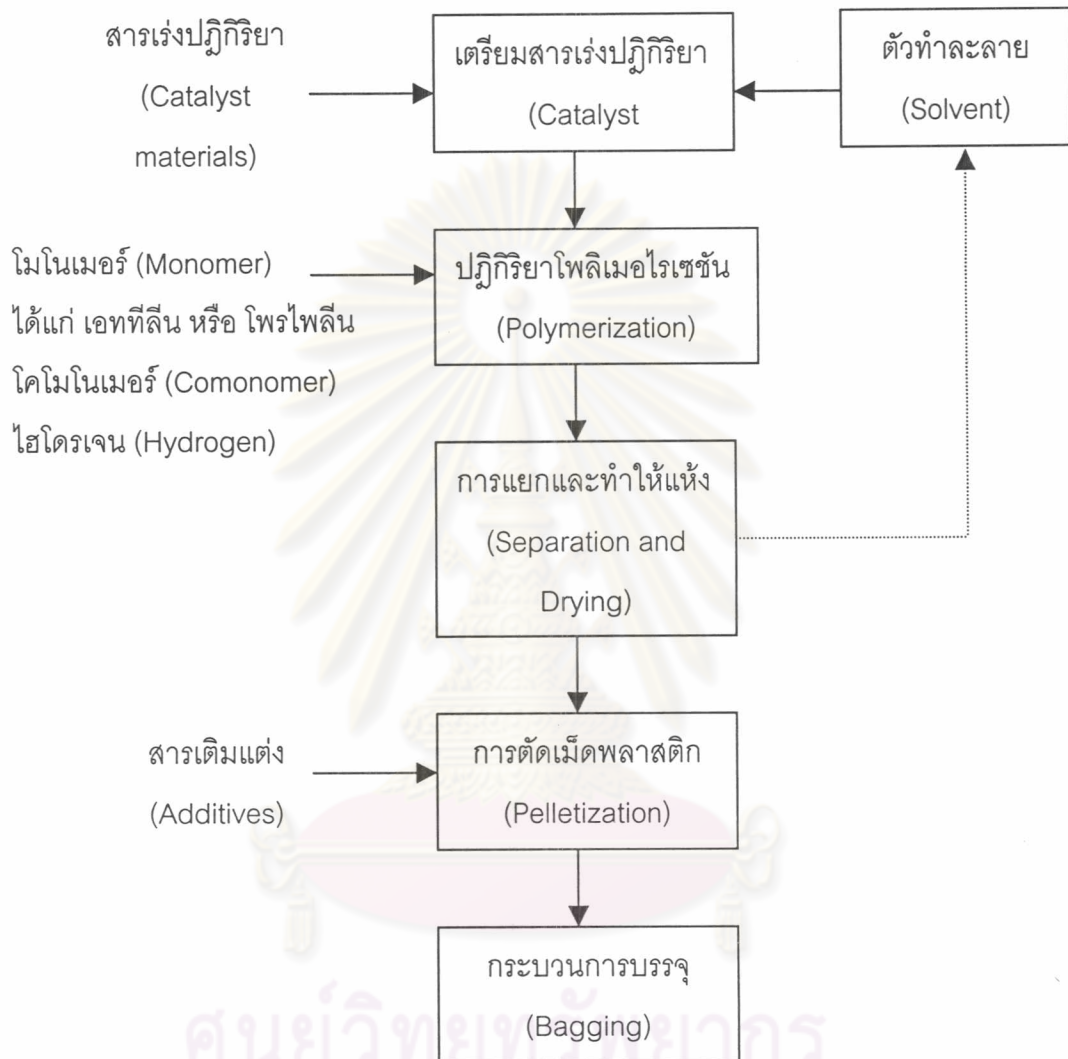
ผลิตภัณฑ์ขององค์กร	ประเภทชิ้นงานสำเร็จรูป	ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป
โพลีเอทิลีนชนิดความหนาแน่นต่ำ (Low Density Polyethylene : LDPE)	งานฟิล์ม (Film)	- ฟิล์มหัด, ฟิล์มสำหรับใช้งานหนัก เช่น ถุงข้าวสาร, ถุงน้ำแข็ง, ถุงอุตสาหกรรม - ถุงชิป, ถุงบรรจุอาหาร, ถุงใส่ผักและผลไม้ - งานเคลือบบนผิวกระดาษ, พลาสติก, อลูมิเนียมพอยล์และผ้าใบ ใช้ในการผลิตฟิล์มประกบ
	งานฉีดแบบ (Injection Molding)	- ของเด็กเล่น, เครื่องใช้ในบ้านที่ต้องการความนิ่ม, ฝาปิดภาชนะขนาดกลางจนถึงขนาดใหญ่, ดอกไม้พลาสติก
โพลีเอทิลีนชนิดความหนาแน่นปานกลาง (Medium Density Polyethylene : MDPE)	งานหมุนแบบ (Roto Molding)	- ภาชนะที่ต้องการความแข็งแรง, ทนแรงกระแทก และงานที่ต้องทนต่ออุณหภูมิ เช่น ถังแช่สำหรับอุตสาหกรรมประมง, ถังเก็บน้ำ, ถังขยะ, ถังบรรจุสารเคมี, กรวยจราจร
โพลิโพรไพลีน (Polypropylene)	งานฟิล์ม (Film)	- ถุงอาหาร, ถุงเสื้อผ้า, ของขนมน, เทปกาว
	งานฉีดแบบ (Injection Molding)	- ชิ้นส่วนหรืออะไหล่สำหรับรถยนต์ และเครื่องใช้ไฟฟ้าที่ต้องการความทนทานสูง และมีอายุการใช้งานนาน เช่น ฐานพัดลม, ฝาครอบมอเตอร์พัดลม, ชิ้นส่วนเครื่องซักผ้า, ถังภายในของเครื่องซักผ้า, ชิ้นส่วนภายในรถยนต์, ชิ้นส่วนของตู้เย็น, กล่องแบตเตอรี่รถยนต์ และมอเตอร์ไซด์ - เครื่องใช้ในบ้าน, อุปกรณ์สำนักงาน และเครื่องประดับ - กล่องเก็บอาหาร, อุปกรณ์ทางการแพทย์, เครื่องใช้เด็กอ่อน, ของเล่นเด็ก, ฝาเกลียว
	งานอัดรีดเส้นเทปแผ่นพลาสติก และงานเคลือบ (Monofilament, Sheet)	- เส้นเทปสำหรับทอถุงสาน, ผ้าใบ, เชือกฟาง, แผ่นพลาสติกสำหรับปกแฟ้ม เทปรัดกล่อง - งานเคลือบบนผิวพลาสติกที่เน้นการเกาะติดดี, ตัดขอบน้อย และเคลือบได้อย่างต่อเนื่อง เช่น งานเคลือบถุงกระสอบสานต่างๆ ผ้าใบ และอื่นๆ

ตารางที่ 2.3 ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่วิจัยและผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป (ต่อ)

ที่มา : องค์กรที่ทำการศึกษาวิจัย

2.1.6 กระบวนการผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน

กระบวนการผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลิโพรไพลีนมีกระบวนการผลิตหลัก ๆ ที่เหมือนกันดังแสดงในรูปที่ 2.6



รูปที่ 2.6 กระบวนการผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน
ที่มา : องค์กรที่ทำการศึกษาวิจัย

2.1.7 วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน

วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน เป็นผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบมาจากอุตสาหกรรมปิโตรเคมีขั้นต้นดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งในการผลิตเม็ดพลาสติกทั้ง 2 ประเภทใช้วัตถุดิบที่แตกต่างกัน ดังนี้

2.1.7.1 วัตถุดิบ (Raw Material) ที่ใช้ในการผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีน ได้แก่

- เอททีลีน (Ethylene) ใช้เป็นโมโนเมอร์ (Monomer) เป็นวัตถุดิบหลัก
- บิวทีน-1 (Butene-1) ใช้เป็นโคโมโนเมอร์ (Comonomer) ใช้เพื่อปรับ

ความหนาแน่น (Density) ของโพลิเมอร์ (Polymer)

- ไฮโดรเจน (Hydrogen) ใช้ในการปรับน้ำหนักโมเลกุล (Molecular Weight) หรือ ดัชนีการไหล (Melt Flow Rate, MFR) ของโพลิเมอร์

2.1.7.2 วัตถุดิบ (Raw Material) ที่ใช้ในการผลิตเม็ดพลาสติกโพลิโพรไพลีน ได้แก่

- โพรไพลีน (Propylene) ใช้เป็นโมโนเมอร์ (Monomer) เป็นวัตถุดิบหลัก
- เอททีลีน (Ethylene) ใช้เป็นโคโมโนเมอร์ (Comonomer) เพื่อปรับ

โมดูลัสการโค้งงอของโพลิเมอร์

- ไฮโดรเจน (Hydrogen) ใช้ในการปรับน้ำหนักโมเลกุล (Molecular Weight) หรือ ดัชนีการไหล (Melt Flow Rate, MFR) ของโพลิเมอร์

2.2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ต้องพิจารณาถึงสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีการปรับทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กรให้พอเหมาะกับการเปลี่ยนแปลงขณะนั้นเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ (บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล , 2528)

ในการวางแผนต้องคำนึงถึงคำถามที่ต้องการหาคำตอบ 3 ประการ (อัจฉรา จันทร์ฉาย , 2542) คือ

1. ปัจจุบันอยู่ที่ใด
2. อนาคตต้องการจะไปไหน
3. ทำอย่างไรจึงจะไปถึง

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.4

คำถาม	วิธีการ/เครื่องมือ	ผลลัพธ์
1. ปัจจุบันการดำเนินการของธุรกิจเป็นอย่างไร	วิเคราะห์ - สภาวะแวดล้อมภายนอก (เศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี) - วิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน - สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร	- จุดแข็ง - จุดอ่อน - โอกาส - อุปสรรค
2. ในอนาคตต้องการไปที่ใด	นำผลลัพธ์จาก SWOT มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางกิจการ	- วิสัยทัศน์ - ภารกิจหลัก - ปัจจัยแห่งความสำเร็จ - วัตถุประสงค์
3. ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น	- BCG - Experience Curve	- กลยุทธ์องค์กร - กลยุทธ์ธุรกิจ - กลยุทธ์ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2.4 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

จากตารางที่ 2.4 สามารถอธิบายกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ได้ดังนี้

1. ปัจจุบันการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างไร

เพื่อที่จะได้ทราบว่าในปัจจุบันสถานะการดำเนินการของธุรกิจนั้นเป็นอย่างไร และเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ดังนั้นจึงต้องมีการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (External environment analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคขององค์กร (พัคตร์พวง วัฒนสินธุ์ และ พลุ เดชะรินทร์, 2542) ประกอบด้วย

1.1.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป (General environment analysis)

1.1.1.1 เศรษฐกิจ ตัวแปรที่มีผลก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคต่อการดำเนินงานของกิจการ ได้แก่ อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โครงสร้างทางเศรษฐกิจ อัตรา

แลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ รายได้ประชากร ค่าแรง งบประมาณของรัฐด้านการลงทุนต่างๆ

1.1.1.2 สังคม ตัวแปรทางสังคมที่สำคัญได้แก่ จำนวนและอัตราการเจริญเติบโตของประชากร ขนาดของครอบครัว จำนวนกลุ่มอาชีพต่างๆ การกระจายของอายุ การศึกษา คุณภาพชีวิต

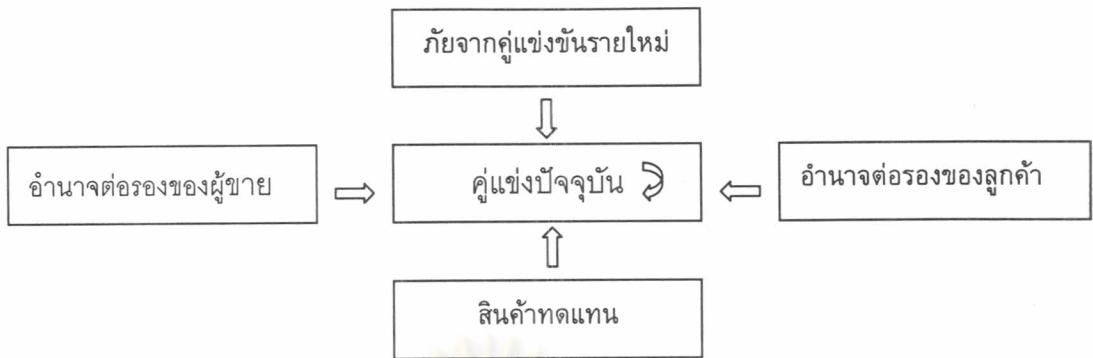
1.1.1.3 การเมืองและกฎหมาย ตัวแปรทางการเมืองและกฎหมายที่สำคัญได้แก่ ภาษีมูลค่าเพิ่มและภาษีอื่นๆ กฎหมายแรงงาน กฎหมายสิ่งแวดล้อม เสถียรภาพของรัฐบาล ข้อกำหนดด้านมาตรฐานสากล นโยบายการค้าเสรี

1.1.1.4 เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี มีผลต่อธุรกิจทั้งทางด้านโอกาสและอุปสรรค ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าด้านการสื่อสาร การขนส่ง คอมพิวเตอร์ การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การถ่ายทอดเทคโนโลยี วงจรชีวิตของสินค้า

1.1.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน (Industry and competitive analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่มีการเกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์กรธุรกิจ (Thompson and Strickland, 1999) ประกอบด้วย

1.1.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม (Dominant economic characteristics of the industrial environment) เนื่องจากอุตสาหกรรมแต่ละประเภทมีลักษณะแตกต่างกันในแง่ของโครงสร้างพื้นฐาน ดังนั้นการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันจะต้องเริ่มจากการพิจารณาสภาพเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงได้แก่ ขนาดของตลาดและอัตราการเติบโต ขอบเขตในการแข่งขัน จำนวนและขนาดของคู่แข่ง จำนวนและขนาดของผู้ซื้อ ความยากง่ายในการทำ Backward หรือ Forward Integration ความยากง่ายในการเข้าหรือออกจากอุตสาหกรรม ความแตกต่างของสินค้า อัตราการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของเทคโนโลยี การประหยัดจากขนาด (Scale economies) Learning and Experience effects เงินลงทุน และกำไรของอุตสาหกรรม

1.1.2.2 การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Porter's five-forces model) ในการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม มีปัจจัยสำคัญ 5 ประการ ที่ส่งผลต่อสภาวะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถแสดงได้ดังรูปที่ 2.7



รูปที่ 2.7 Porter's five-forces model

1.1.2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม (Driving forces) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม (Driving forces) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ใช้สินค้า หรือวิธีการใช้ นวัตกรรมของสินค้า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นวัตกรรมทางการตลาด การเข้าหรือออกจากอุตสาหกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีความสำคัญ การแพร่กระจายของข้อมูล ความรู้ด้านเทคนิค ความเป็นสากลหรือโลกาภิวัตน์ของอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ นโยบายรัฐบาล และการเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม

1.1.2.4 การประเมินสถานภาพทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจอื่น ภายในอุตสาหกรรม (Strategic group model) เป็นการวิเคราะห์องค์กรธุรกิจทั้งหมดในอุตสาหกรรม เพื่อแบ่งอุตสาหกรรมออกเป็นกลุ่มตามประเภทหรือตามกลยุทธ์พื้นฐานที่แต่ละองค์กรธุรกิจใช้ เพื่อลดช่องว่างระหว่างการศึกษาอุตสาหกรรมทั้งหมดกับการวิเคราะห์ที่ละองค์กรธุรกิจ ซึ่งในแต่ละ Strategic group นั้นจะประกอบไปด้วยองค์กรธุรกิจที่มีแนวทางในการแข่งขัน หรือสถานภาพทางการตลาดที่คล้ายกัน

1.1.2.5 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor analysis) การวิเคราะห์คู่แข่ง จะใช้ในการคาดการณ์ว่าคู่แข่งจะมีความเคลื่อนไหวทางกลยุทธ์อย่างไร โดยต้องระบุคู่แข่งที่สำคัญ ศึกษาถึงกลยุทธ์และพฤติกรรมที่ผ่านมาของคู่แข่ง และคาดการณ์ถึงการเคลื่อนไหวในอนาคตของคู่แข่ง

1.1.2.6 การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน (Key success factors) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะทำให้องค์กรมีความสำเร็จในด้านการแข่งขัน โดยปัจจัยเหล่านี้จะต้องก่อให้เกิดความถูกต้อง และเหมาะสม มิฉะนั้นจะทำให้ความพยายามในการดำเนินการขององค์กรได้ผลลัพธ์ต่ำกว่าที่คาดหวัง

1.1.2.7 ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry attractiveness) เป็นการสรุปถึงความน่าสนใจของอุตสาหกรรม โดยจะต้องนำผลจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันมาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อสรุปว่าอุตสาหกรรมนั้นๆ มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด

1.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment analysis) เพื่อจะหาจุดแข็ง และจุดอ่อนภายในองค์กร (Thompson and Strickland, 1999) โดยสามารถประเมินผลการวิเคราะห์จาก

1.2.1 การวัดผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic performance indicators) เพื่อศึกษาว่ากลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันดีหรือไม่ดีอย่างไร โดยวิเคราะห์ได้จากผลการดำเนินงานในปัจจุบันและอดีตที่ผ่านมา เช่น ส่วนแบ่งการตลาด อัตราการเติบโตของยอดขาย กำไร เป็นต้น

1.2.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis) เป็นวิธีที่ใช้งานง่าย รวดเร็วในการวิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์ขององค์กร โดยเน้นว่ากลยุทธ์จะต้องก่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างความสามารถภายในองค์กรและสภาวะแวดล้อมภายนอก การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายในจะทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรคซึ่งเกิดจากสภาวะแวดล้อมภายนอกได้

1.2.3 การประเมินความสามารถในการแข่งขัน (Competitive strength assessment) เป็นการประเมินความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเทียบกับคู่แข่ง โดยเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาเปรียบเทียบคือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม โดยผลที่ได้จากการประเมินนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

2. ในอนาคตต้องการไปที่ใด

เป็นการกำหนดเป้าหมายในอนาคตว่าองค์กรมีความคาดหวังอย่างไร (อัฉรา จันทรฉาย, 2542) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ความคาดหวังในอนาคตของธุรกิจที่ต้องการจะเป็น โดยวิสัยทัศน์ที่ดี ต้องบอกทิศทางอย่างชัดเจน ต้องกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรดำเนินการไปในทิศทางที่ถูก และต้องช่วยประสานงานการดำเนินงานของหน่วยงาน และพนักงาน

2.2 ภารกิจหลัก (Mission) เป็นการทำให้ทราบถึงทิศทางและขอบเขตของการทำธุรกิจ โดยการกำหนดภารกิจหลักกว้างหรือแคบมีผลต่อขอบเขตของการทำธุรกิจจะเติบโตอย่างไร มากหรือน้อยเพียงใด

2.3 วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นการแปรหรือเปลี่ยนภารกิจหลักและทิศทางขององค์กร ให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ ซึ่งสามารถแบ่งได้ 2 ประเภทได้แก่ 1. วัตถุประสงค์ทางการเงิน (Financial objectives) และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objectives)

3. ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น

การทำให้ธุรกิจสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม (พัคตร์พวง วัฒนสินธุ์ และ พลุ เดชะรินทร์, 2542) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) จะบ่งบอกถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต อุตสาหกรรมที่องค์กรจะแข่งขัน แนวทางที่องค์กรจะยึดถือและปฏิบัติต่อไป ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของกิจการ เพื่อให้ธุรกิจของตนเองเข้าสู่อุตสาหกรรมต่างๆ รวมทั้งกิจกรรมและแนวทางที่ใช้ในการบริหารและจัดการบริษัทที่มีลักษณะขยายตัวไปสู่ทิศทางต่างๆ

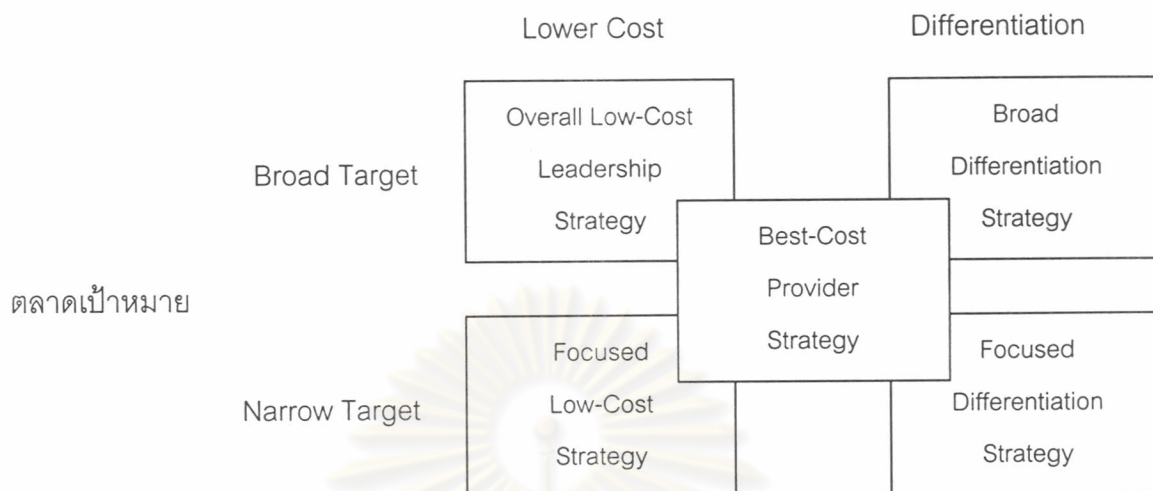
3.2 กลยุทธ์ธุรกิจ (Business strategy) หมายถึงกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม ถ้าองค์กรมีธุรกิจหลายประเภท จะต้องมีการกลยุทธ์ธุรกิจสำหรับการแข่งขันในแต่ละประเภทธุรกิจ แนวคิดที่สำคัญคือทำอย่างไรจึงจะสร้างและเพิ่มความเข้มแข็งในการแข่งขันธุรกิจในระยะยาว

3.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะครอบคลุมหน่วยงานในระดับปฏิบัติการขององค์กร เช่น ด้านการตลาด การผลิต การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น โดยมุ่งเน้นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานในระดับปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) และระดับธุรกิจ (Business strategy)

4. กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน

Thompson และ Strickland (1999) ได้เสนอแนวทางในการวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจ เรียกว่า กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategies) โดยแบ่งลักษณะของกลยุทธ์ออกเป็น 5 ชนิดดังรูปที่ 2.8

ความได้เปรียบในการแข่งขัน



รูปที่ 2.8 กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน

จากรูปที่ 2.8 กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน สามารถแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ ได้แก่

4.1 Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นความพยายามที่จะสามารถชนะคู่แข่งได้โดยทำทุกอย่างเพื่อที่จะทำให้สินค้าและบริการมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง โดยก่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการคือ 1. สามารถเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่ง 2. สามารถทนต่อการแข่งขันที่รุนแรงโดยเฉพาะด้านราคา

4.2 Broad Differentiation Strategy เป็นการบรรลุถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการผลิตสินค้าและบริการให้มีความแตกต่างกว่าคู่แข่ง เช่น คุณภาพ ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย การให้ความสำคัญกับลูกค้า และต้องพยายามที่จะก่อให้เกิดความแตกต่างกับคู่แข่งในหลายๆ ด้านเพื่อป้องกันตนเองจากคู่แข่งและเป็นที่สนใจของลูกค้า

4.3 Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกลยุทธ์สร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

4.4 Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

4.5 Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มและเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

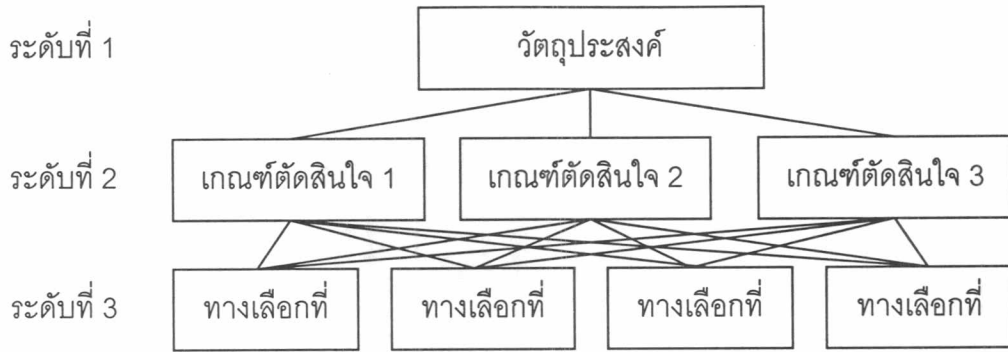
2.3 การวิจัยการตลาด (Marketing Research)

(สุบัญญัติ ชาญชาญ, 2538) ได้เสนอกระบวนการวิจัยการตลาด ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดปัญหา เพื่อศึกษาว่าปัญหานั้นจำเป็นต้องมีการวิจัยหรือไม่ เพราะบางครั้งสารสนเทศที่มีอยู่แล้วอาจเพียงพอต่อการพิจารณา
2. การออกแบบการวิจัย เป็นขั้นตอนการวางแผนลงมือทำการวิจัยเอาไว้ล่วงหน้า โดยยึดหลักให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้มากที่สุดภายใต้ข้อจำกัดที่มี
3. การกำหนดวิธีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล ถ้าเป็นข้อมูลทุติยภูมิจะใช้การรวบรวม แต่ถ้าเป็นข้อมูลปฐมภูมิจะใช้วิธีการจัดเก็บแทน เช่น การส่งแบบสอบถาม การโทรศัพท์ไปสอบถาม การสัมภาษณ์ เป็นต้น
4. การออกแบบกลุ่มตัวอย่าง เป็นการกำหนดกรอบตัวอย่างที่จะศึกษา กำหนดขนาดของตัวอย่าง กำหนดวิธีการชักตัวอย่าง เพื่อเป็นตัวแทนประชากร
5. การสร้างเครื่องมือจัดเก็บข้อมูล เครื่องมือที่เป็นที่รู้จักกันดี ได้แก่แบบสอบถาม หลักการสำคัญของการออกแบบสอบถามคือ ต้องให้สะดวกต่อผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล ต้องเหมาะกับวิธีการจัดเก็บที่จะใช้ และสามารถจัดเก็บข้อมูลตรงตามความต้องการ
6. การลงมือจัดเก็บข้อมูล ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นลงปฏิบัติงานภาคสนาม โดยต้องมีการวางแผนที่ดี เนื่องจากขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญมากเพราะงบประมาณส่วนใหญ่จะนำมาใช้ในขั้นตอนนี้และความผิดพลาดส่วนใหญ่มักเกิดกับขั้นตอนนี้ เช่นกัน
7. การประมวลผลข้อมูล โดยเริ่มจากการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลตั้งแต่การจัดเก็บข้อมูลในภาคสนาม จากนั้นจึงนำมารวบรวมเป็นหมวดหมู่ เป็นระเบียบ
8. การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการแปรรูปข้อมูลโดยอาศัยเทคนิคทางสถิติ
9. การจัดทำรายงานและเสนอผลการวิจัย หมายถึงการจัดทำผลการวิจัยซึ่งอาจอยู่ในภาษาเทคนิคเฉพาะการวิจัยออกมาเป็นภาษาสามัญ เพื่อนำไปเสนอต่อผู้บริหารการตลาดหรือผู้ที่สนใจต่อไป

2.4 กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process)

กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ถูกพัฒนาขึ้นโดย Thomas Saaty เมื่อประมาณปลายปีทศวรรษที่ 1970 (วิฑูรย์ ต้นศิริมงคล, 2542) โดยเป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกหรือการเรียงลำดับทางเลือกของปัญหา ซึ่งกระบวนการนี้สร้างขึ้นมาจากการเลียนแบบวิธีการตัดสินใจของมนุษย์ หลักการสำคัญคือให้ผู้ตัดสินใจจัดโครงสร้างปัญหาที่มีความซับซ้อนให้อยู่ในรูประดับชั้นซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เกณฑ์การตัดสินใจ และทางเลือก ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญของการตัดสินใจนี้ ดังรูปที่ 2.9



รูปที่ 2.9 โครงสร้างของกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ มีขั้นตอนดังนี้

1. การจำแนกปัญหา เป็นการกระจายความซับซ้อนของปัญหาให้อยู่ในรูประดับชั้น โดยโครงสร้างพื้นฐานของปัญหาประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เกณฑ์การตัดสินใจ และทางเลือกต่างๆ
2. พิจารณาความสำคัญเปรียบเทียบเป็นคู่ๆ เพื่อจัดลำดับความสำคัญ หลังจากจัดโครงสร้างปัญหาแล้ว ต้องมีการประเมินความสำคัญของทางเลือกต่างๆ เทียบกันเป็นคู่ๆ โดยอิงตามเกณฑ์ต่างๆ ประเมินความสำคัญของเกณฑ์ต่างๆ เทียบกันเป็นคู่ๆ โดยอิงตามวัตถุประสงค์ แล้วนำมาสรุปหาน้ำหนักความสำคัญโดยเปรียบเทียบ โดยชุดตัวเลขที่ใช้เปรียบเทียบสร้างขึ้นมาจากการศึกษาของ Saaty ในปี ค.ศ.1980 ซึ่งสามารถแสดงความหมายได้ดังตารางที่ 2.5

ค่าของตัวเลข	ความหมาย
1	มีความสำคัญเท่ากัน
3	มีความสำคัญกว่ากัน พอประมาณ
5	มีความสำคัญกว่ากัน ปานกลาง
7	มีความสำคัญกว่ากัน อย่างมาก
9	มีความสำคัญกว่ากัน อย่างที่สุด
2, 4, 6, 8	มีความสำคัญกว่ากันระหว่างค่าที่กำหนดของเลขคู่ข้างต้น

ตารางที่ 2.5 เกณฑ์มาตรฐานที่ใช้เปรียบเทียบความสำคัญ

3. พิจารณาอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง (Inconsistency ratio) โดยอัตราส่วนความไม่สอดคล้องที่ยอมรับได้มีค่าน้อยกว่า 0.1 ถ้าอัตราส่วนความไม่สอดคล้องเท่ากับหรือมากกว่า 0.1

แสดงว่าต้องพิจารณาเปรียบเทียบใหม่ โดยการหาอัตราส่วนความไม่สอดคล้องนั้นจะกระทำทุกระดับชั้น

4. คำนวณคะแนนรวมของแต่ละทางเลือก และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ปัจจุบันมีโปรแกรมสำเร็จรูปชื่อ Expert Choice* ซึ่งเป็นโปรแกรมสนับสนุนการตัดสินใจที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากและออกแบบมาเพื่อใช้กับกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์โดยเฉพาะมาช่วยในการประมวลผล และในการพิจารณาเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นสามารถพิจารณาได้จากคะแนนของทางเลือกต่างๆ ว่าทางเลือกใดได้คะแนนสูงสุดจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด

2.5 ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

เป็นแนวคิดที่กำเนิดจาก Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton ซึ่งได้ตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 1992 ซึ่งได้ให้คำนิยามของ Balanced Scorecard ว่าเป็นเครื่องมือในด้านการบริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารกลยุทธ์โดยผ่านการวัดผลการปฏิบัติงาน โดย Balanced Scorecard จะประกอบด้วย 4 มุมมองหลัก ได้แก่

1. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะประสบความสำเร็จทางการเงินองค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการเงินอย่างไร

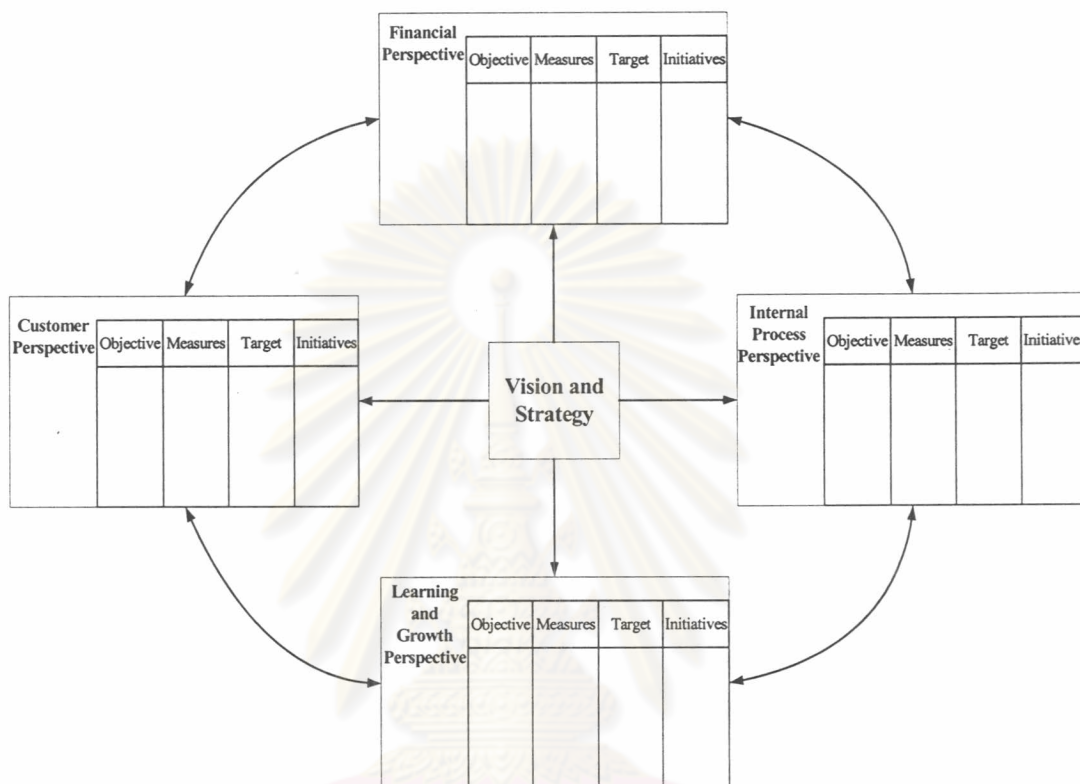
2. มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะบรรลุถึงเป้าหมายของกิจการองค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาลูกค้า กล่าวคือ ลูกค้าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในมุมมองของลูกค้า โดยมุ่งประเด็นไปที่ผลประโยชน์ที่ลูกค้าพึงจะได้รับ

3. มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจ องค์กรจะต้องมีการจัดการภายในอย่างไร โดยมุ่งประเด็นไปที่วิธีการบริหารจัดการ ขั้นตอนของงานบริหารและการทำงาน

4. มุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่าองค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไรในแง่ของการพัฒนาสินค้าและบริการ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการผลิต เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน

* รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับโปรแกรม Expert Choice ศึกษาได้ที่ www.expertchoice.com

ทั้ง 4 มุมมองนี้จะเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์จากองค์กร ดังแสดงในรูปที่ 2.10 (Robert S. Kaplan and David P. Norton , 1996) โดยในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) ตัวชี้วัด (Measures หรือ KPIs) เป้าหมาย (Target) และโครงการ (Initiatives) เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้น



รูปที่ 2.10 ความเชื่อมโยงของการวางแผนกลยุทธ์และ Balanced Scorecard 4 มุมมอง

ที่มา : Robert S. Kaplan and David P. Norton. 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review (January-February)

ทั้ง 4 มุมมองนี้เชื่อมโยงกันโดยใช้หลักการของเหตุและผล (Cause and Effect) โดยเริ่มจากเป้าหมายขององค์กร คือการอยู่รอดและกำไร (มุมมองทางการเงิน) ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อลูกค้ามีความพึงพอใจและใช้สินค้าหรือบริการขององค์กร (มุมมองทางด้านการลูกค้า) ซึ่งจะเป็นไปได้โดยองค์กรจะต้องมีกระบวนการภายในที่เอื้ออำนวย (มุมมองทางด้านการกระบวนการภายใน) ซึ่งจะเกิดมาจากการพัฒนาและการเรียนรู้ เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร (มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา)

2.5.1 การกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละมุมมอง (พสุ เดชะรินทร์, 2545 : 37-45)

2.5.1.1 มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)

เป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะธุรกิจที่มุ่งมั่นในการแสวงหากำไร ทั้งนี้เนื่องจากมุมมองทางการเงินจะเป็นตัวที่บอกว่าการลงทุนที่ได้มีการกำหนดขึ้นมานั้น และการนำกลยุทธ์ไปใช้งานก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ ภายใต้กลยุทธ์ทางการเงินนั้นจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้านได้แก่

1. วัตถุประสงค์ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้

ซึ่งสามารถแสดงตัวอย่างของวัตถุประสงค์ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้และตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

- การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ รายได้จากสินค้าและบริการใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด หรือกำไรสุทธิจากสินค้าและบริการใหม่ เป็นต้น
- การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ รายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด

2. วัตถุประสงค์ด้านการลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของผลผลิต

ซึ่งสามารถแสดงตัวอย่างของวัตถุประสงค์ด้านการลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของผลผลิตและตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

- การลดต้นทุนต่อหน่วย ซึ่งหน่วยที่จะใช้วัดนี้จะต้องพิจารณาว่าเป็นหน่วยในลักษณะใดอาจจะเป็นหน่วยธุรกิจ หรือหน่วยการผลิต หรือหน่วยงาน โดยตัวชี้วัดที่นิยมใช้ประกอบด้วย ต้นทุนต่อหน่วยที่ลดลง หรือ ต้นทุนต่อผลผลิต หรือต้นทุนต่อพนักงาน เป็นต้น
- การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน ซึ่งตัวชี้วัดที่ใ้้มักจะเป็นต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลง หรือ อัตราส่วนของต้นทุนในการดำเนินงานต่อต้นทุนทั้งหมด เป็นต้น

2.5.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ภายใต้มุมมองทางด้านลูกค้าจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญอยู่ 5 ประการ ได้แก่

1. ส่วนแบ่งตลาด โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ
2. การรักษาลูกค้าเก่า เป็นการวัดความสามารถในการรักษารฐานลูกค้าเดิมขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันความสามารถในการรักษารฐานลูกค้าเดิม ขององค์กรไว้เป็นสิ่งสำคัญมาก ตัวชี้วัดที่สำคัญคือ จำนวนลูกค้าที่สูญหายไปในแต่ละปีต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด เป็นต้น
3. การเพิ่มลูกค้าใหม่ เป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการแสวงหาลูกค้าใหม่ โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

4. ความพึงพอใจลูกค้า เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กร ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า หรือข้อร้องเรียนของลูกค้า เป็นต้น

5. กำไรต่อลูกค้า โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ กำไรต่อลูกค้า 1 ราย เป็นต้น

ในการกำหนดมุมมองด้านลูกค้า องค์กรจะต้องมีการกำหนดกลุ่มของลูกค้าที่ตนเองจะมุ่งเน้นตอบสนองให้ชัดเจน จากนั้นจะต้องแสวงหาคคุณค่าที่องค์กรจะต้องนำเสนอ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มนั้น คุณค่าที่องค์กรจะมุ่งเสนอลูกค้ามี 3 ด้าน และองค์กรจะต้องมีความชัดเจนว่าจะมุ่งเสนอคุณค่าในด้านใด โดยคุณค่าทั้ง 3 ประการประกอบด้วย

1. การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมของสินค้าและบริการ (Product and Service Innovation) ซึ่งเป็นคุณค่าในด้านความเป็นผู้นำในด้านของสินค้าและบริการ ไม่ว่าจะเป็นในด้านของเทคโนโลยีการออกแบบ เป็นต้น

2. การดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Operation Excellence) ได้แก่การที่องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง ทำให้สามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานในต้นทุนที่ต่ำ อันจะส่งผลให้ราคามีความเหมาะสม

3. ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Customer Relation) ได้แก่การที่องค์กรมีความใกล้ชิดกับลูกค้าสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา

ดังนั้นมุมมองด้านลูกค้าจะต้องมีการวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่า ใครคือลูกค้าหลักขององค์กร และอะไร คือคุณค่าที่องค์กรจะนำเสนอให้ลูกค้าหลักกลุ่มนั้น เพื่อให้ลูกค้ามีความพอใจ เป็นลูกค้าขององค์กรนาน ๆ สามารถหาลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้น มีส่วนแบ่งตลาดที่สูงขึ้น และทำให้กำไรต่อลูกค้าสูงขึ้น

2.5.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective)

ภายใต้มุมมองนี้จะต้องพิจารณาว่าอะไรคือกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กร ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน มุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์กรที่มีความสำคัญที่จะช่วยนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ กิจกรรมหลักขององค์กร ได้แก่

- กิจกรรมที่เกี่ยวกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบ การจัดการวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบ การบริหารสินค้าคงคลัง

- กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบต่างๆ ให้ออกมาเป็นสินค้า ซึ่งได้แก่กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแปรรูป การประกอบ การบรรจุหีบห่อ การดูแลรักษาเครื่องจักร
- กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการ ไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดการคลังสินค้า
- กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้า และการตลาดขององค์กร เช่น การโฆษณา การจัดทำงานขาย
- กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการ เพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งการบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่

2.5.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective)

เป็นมุมมองที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่า 3 มุมมองที่กล่าวมาข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร และถ้าขาดมุมมองนี้ไปจะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่น ๆ ข้างต้น องค์กรจะต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ลูกค้าและกระบวนการภายในนั้น องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนา และเตรียมตัวอย่างไรบ้าง วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาจะแบ่งเป็น 3 ด้านหลัก ๆ ได้แก่ ด้านเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ด้านเกี่ยวกับระบบข้อมูลสารสนเทศ ด้านเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ระบบการจูงใจ และโครงสร้างองค์กร

ภายใต้วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรนั้นมีพื้นฐานมาจากการพิจารณาว่าในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่น ๆ นั้น บุคลากรภายในองค์กรนั้นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด ทำให้องค์กรต่างๆ มักจะพิจารณาวัตถุประสงค์ในด้านทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- ทักษะความสามารถของพนักงานซึ่งมักจะวัดได้ในหลายลักษณะ เช่น จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการอบรมต่อปี
- ทักษะคติและความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งโดยมากมักจะวัดด้วยการทำสำรวจทัศนคติของพนักงาน
- อัตราการหมุนเวียน เข้าออกของพนักงาน ซึ่งมักจะวัดโดยพิจารณาจากอัตราการเข้าออกของพนักงาน

สำหรับวัตถุประสงค์ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น เป็นการพิจารณาว่านอกเหนือจากการมีพนักงานที่มีความสามารถและทัศนคติที่มีต่อองค์กรแล้ว ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ก็เป็นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ภายในมุมมองอื่นๆ เป็นการเปรียบเสมือนว่านอกเหนือจากทักษะแล้วเทคโนโลยีก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จด้วย จึงมักจัดระบบ

เทคโนโลยี หรือระบบข้อมูลสารสนเทศไว้ภายใต้มุมมองนี้ด้วย ตัววัดที่นิยมใช้ได้แก่ ความถูกต้องของข้อมูล อัตราที่ระบบไม่สามารถใช้งานได้ อัตราความครอบคลุมของข้อมูล เป็นต้น การที่พนักงานที่มีความสามารถ และระบบข้อมูลที่ทันสมัย แต่ถ้าวัฒนธรรมในการทำงาน หรือระบบจิตใจขององค์กรไม่เหมาะสมแล้ว ย่อมยากที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ จึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและระบบจิตใจที่เอื้ออำนวยในการทำงานของพนักงานด้วย ตัวอย่างตัวชี้วัดได้แก่ จำนวนข้อเสนอกับพนักงานเสนอ หรือจำนวนข้อเสนอนะที่พนักงานเสนอและมีการนำไปปฏิบัติ เป็นต้น

2.5.2 ลักษณะของดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลที่ดี (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2546 : 110-112)

1. ความสำเร็จแบบสมดุลที่ดีจะต้องกำหนดให้ครอบคลุมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ต่างๆ ในองค์กรครบถ้วนซึ่งหมายความว่า ผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรบางกลุ่มจะไม่เกิดความรู้สึกว่าตัวเองถูกทอดทิ้ง หรือองค์กรไม่เห็นความสำคัญของกลุ่มตน
2. ความสำเร็จแบบสมดุลที่ดีจะต้องไม่กำหนดไว้ทับซ้อนกัน กล่าวคือ กำหนดตัวชี้วัดเรื่องใดเรื่องหนึ่งไว้ในสองหน่วยงานย่อย เพราะการกระทำดังกล่าวก่อให้เกิดความทับซ้อนที่ไม่จำเป็น และจะนำไปสู่การเพิ่มต้นทุนโดยไม่จำเป็น
3. ความสำเร็จแบบสมดุลที่ดีจะต้องช่วยให้บุคลากรขององค์กรมองเห็นความเด่นชัดของกลุ่มตัวชี้วัดอย่างชัดเจน ไม่เกิดความสับสน กล่าวคือ พอพบเห็นตัวชี้วัดตัวใดตัวหนึ่งก็สามารถระบุได้ว่า ตัวชี้วัดนั้นอยู่ในกลุ่มตัวชี้วัดความสำเร็จกลุ่มใด
4. ความสำเร็จแบบสมดุลที่ดีต้องมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายทุกระดับ มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และบรรลุประสิทธิผลขององค์กร
5. ความสำเร็จแบบสมดุลที่ดีจะต้องสามารถสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าใจได้ตรงกัน มีลักษณะเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

2.5.3 ประโยชน์ของดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล

1. ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลมีส่วนช่วยให้การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมีระบบเป็นกลุ่มเป็นก้อนที่ชัดเจน ง่ายต่อการบริหารจัดการและการกำกับดูแล
2. ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล สามารถช่วยทำหน้าที่สื่อสารให้ทุกคนในองค์กรทุกระดับ บุคคลและทีมงานได้ทราบวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรและวัตถุประสงค์ระดับฝ่ายอย่างถูกต้อง ซึ่งจะมีผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3. ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล สามารถช่วยทำให้ทัศนคติที่มีต่อเรื่องราวต่างๆ ของการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งจะยังผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

4. ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล สามารถให้กรอบทิศทางที่จะมีส่วนสำคัญในการช่วยให้การปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กรเป็นไปอย่างสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติการขององค์กร

5. ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ตรวจสอบความสำเร็จในแต่ละด้านของการบริหารและการปฏิบัติงานซึ่งจะช่วยเป็นหลักประกันได้ว่า การบริหารและการดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จจริงหรือไม่ หรือประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

6. ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล มีส่วนช่วยให้การกระจายงาน กระจายความรับผิดชอบเป็นไปอย่างมีระบบ ผู้บริหารระดับสูงสามารถติดตามงานและตรวจสอบผลการดำเนินงานได้อย่างมีระบบและอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2.5.4 กระบวนการในการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล (พสุ เดชะรินทร์, 2545 : 47-49)

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

2. กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategy Themes) ที่สำคัญขององค์กร

3. วิเคราะห์และกำหนดว่า ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมองและมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กร จะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง

4.1 ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้น จะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

4.2 จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล

5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของ ตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ ซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

6.1 การจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator: KPI)

6.2 การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน

6.3 การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

7. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถที่จะแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงไป

8. วิเคราะห์และปรับเปลี่ยนเป้าหมายและตัวชี้วัดในแต่ละมุมมอง รวมถึงกลยุทธ์ขององค์กรภายหลังจากที่ได้นำ Balanced Scorecard ไปใช้ในองค์กรระยะหนึ่งแล้ว

2.5.5 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) กับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator: KPI)

(วัฒนา พัฒนพงศ์, 2546) ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลเป็นระบบหรือกระบวนการหรือเป็นเครื่องมือวัดผลสำเร็จของธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ที่ช่วยในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ โดยการเชื่อมโยง วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) และแผนงานที่สำคัญเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหรือ KPI เป็นกลไกสำคัญกลไกหนึ่งเท่านั้น ดังนั้นดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานไม่ใช่สิ่งเดียวกันและไม่สามารถทดแทนกันได้แต่จะเป็นสิ่งที่สามารถนำมาใช้ร่วมกันได้

สำหรับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหรือ KPI เป็นเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานนั้นมีวิธีการหลายวิธีซึ่งถ้าจะมองอีกแง่หนึ่งดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลหรือ BSC ก็เป็นแนวทางหนึ่งซึ่งช่วยในการกำหนด KPI ขององค์กรที่ครอบคลุมทุกมุมมองที่สำคัญและจำเป็นในการวัดผลสำเร็จทางธุรกิจแบบยั่งยืน

กล่าวโดยสรุปก็คือในการจัดทำดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลหรือ BSC นั้นจะต้องมีการจัดทำ KPI แต่ในขณะเดียวกันวิธีการในการจัดทำ KPI นั้นยังมีอีกหลายวิธีไม่ใช่แค่การจัดทำดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลหรือ BSC เพียงอย่างเดียว

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่สามารถรวบรวมได้ มีดังนี้

1. สุพจน์ สุวรรณพิมลกุล และ พนพ เกษามา ,2545 : งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการใช้ดัชนีวัดคุณภาพ (Key Quality Indicators : KQI) เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน บริษัท เอส. เค. โพลีเมอร์ จำกัด เนื่องจากทางบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัดได้มีการนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเข้ามาใช้ (TQM) และมีการนำดัชนีวัดคุณภาพ (Key Quality Indicator : KQI) มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ และการดำเนินงานขององค์กรเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะมีแนวทางการนำดัชนีวัดคุณภาพหลักไปใช้ดังนี้ 1. การนำดัชนีวัดคุณภาพ (KQI) มาใช้ในวิสัยทัศน์ (VISION) และภารกิจ (MISSION) ขององค์กร 2. การนำดัชนีวัดคุณภาพ (KQI) ไปใช้ในการออกแบบ สร้าง และปรับปรุงกระบวนการธุรกิจ และกระบวนการทำงานในองค์กร 3. การนำดัชนีวัดคุณภาพ (KQI) ไปใช้ในกระบวนการดำเนินธุรกิจขององค์กร (Quality Business Process : QBP) 4.การนำดัชนีวัดคุณภาพ (KQI) ไปใช้ในภาระงานที่ได้รับมอบหมายในแต่ละฝ่าย (Quality Work Assignment : QWA) 5.การนำดัชนีวัดคุณภาพ (KQI) ไปใช้ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Quality Work Procedure : QWP) 6.การกระจายดัชนีวัดคุณภาพ (KQI) ในรูปแบบของการกระจายเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri) หรือการกระจายนโยบาย (Policy Deployment) 7.การทบทวนโดยฝ่ายบริหาร (Management Review) โดยการรายงานและติดตามความคืบหน้าในรูปแบบของดัชนีวัดคุณภาพ (KQI) 8.การตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง (Top Management Diagnosis) เป็นประจำ โดยการตรวจความคืบหน้าเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri) ของหน่วยงานนั้น ๆ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาหัวข้อเข็มมุ่งที่ไม่ได้บรรลุตามเข็มมุ่งขององค์กร และของหน่วยงานโดยวิธีการแก้ไขและป้องกันปัญหาแบบขั้นตอนของคุณภาพ (QC Story) ณ บริเวณกระดานเข็มมุ่ง ซึ่งติดอยู่ที่หน้างาน (Shop Floor) ทุกหน่วยงานและทุกกระบวนการ ตามแผนการตรวจวินิจฉัยของบริษัท

2. ภวีน ภูมรินทร์, 2544 : งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร และกำหนดกลยุทธ์การผลิตกระจกใส 2 มิลลิเมตรที่เหมาะสม ซึ่งมีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้ 1. ศึกษารวบรวมข้อมูลจากองค์กรที่ศึกษา ลูกค้าและแหล่งข้อมูลภายนอก 2. วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก และวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร 3. ใช้กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมโดยผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายการตลาดขององค์กรที่ศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยปัจจัยหลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่ 1. ความเหมาะสมกับเป้าหมาย 2. ความเหมาะสมกับจุดแข็ง 3. ความเหมาะสมกับจุดอ่อน 4. ความเหมาะสมกับโอกาส 5. ความเหมาะสม

กับอุปสรรค และ 6. ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ สำหรับกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขันที่นำมาประยุกต์ใช้เป็นทางเลือกได้แก่ 1. Overall Low-Cost Leadership Strategy 2. Broad Differentiation 3. Best-Cost Provider Strategy และ 4. Focus Strategy

3. กำจร รัตยาบัณฑิต, 2542 : งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียงโดยเริ่มจากการสำรวจด้านทัศนคติของคนในองค์กรด้วยการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์และประเมินสภาพปัจจุบันของการดำเนินธุรกิจ โดยหัวข้อในการสำรวจจะจำแนกออกเป็น การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมและการประเมินสภาวะแวดล้อมภายใน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ตามลำดับ แล้วเลือกกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้มาปฏิบัติ จากผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่ได้เลือกมาดำเนินการนี้สามารถที่จะช่วยปรับปรุงแก้ไขและลดจุดอ่อนของแต่ละหน่วยงาน ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับโรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียงและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นอีกทั้งยังสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกด้วย

4. อุทัย วรรณวิชชาบุญศิริ, 2542 : งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาวสำหรับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และที่อยู่อาศัยในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจปี 1997 โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบภาวะของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และที่อยู่อาศัยระหว่างช่วงก่อนและหลังเกิดวิกฤติการทางเศรษฐกิจ คือระหว่างปี ค.ศ. 1996 และ 1998 เพื่อค้นหาปัจจัยสำคัญและผลกระทบที่เกี่ยวข้องที่มีต่อธุรกิจ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ที่สำคัญ อาทิ SWOT analysis, PEST analysis และ Porter's Five Forces Model เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ใช้เป็นกรณีศึกษา รวมถึงการวิเคราะห์ความไวของแผนกลยุทธ์ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยที่สำคัญต่างๆ ผลการศึกษาได้นำเสนอปัจจัยภายนอกห้าประการอันได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ อัตราการจ้างงาน นโยบายการปล่อยกู้ของสถาบันการเงิน อัตราดอกเบี้ย และภาวะราคาในตลาด และปัจจัยภายในสามประการ อันได้แก่ การวิจัยการตลาด แรงงานฝีมือและแผนการทางการเงิน ที่ล้วนแต่มีผลกระทบต่อตลาดธุรกิจที่อยู่อาศัย และได้เสนอแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยประกอบไปด้วย แผนกลยุทธ์ด้านการเงิน แผนกลยุทธ์ด้านการก่อสร้าง และแผนกลยุทธ์ด้านการตลาด

5. ฉัตรชัย จรัลฉิมพลีกุล, 2542 : งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่ออุตสาหกรรมการผลิตเครื่องปรับอากาศ เพื่อนำมาจัดทำแผนกลยุทธ์ การพิจารณาจัดทำแผนกลยุทธ์จะแบ่งเป็น 2 ช่วง คือช่วงธุรกิจขาขึ้นและช่วงธุรกิจขาลง การดำเนินงานหลักมีดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายโดยให้สอดคล้องกับทัศนคติของผู้ประกอบการ
2. การกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่ออุตสาหกรรม ให้สอดคล้องกับทัศนคติของผู้ประกอบการ
3. การวิเคราะห์กลยุทธ์ในระดับอุตสาหกรรม เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแผนกลยุทธ์
4. การกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการให้สอดคล้องกับทัศนคติของผู้ประกอบการ
5. การกำหนดแนวทางการพัฒนาของภาครัฐบาลโดยให้สอดคล้องกับทัศนคติของผู้ประกอบการ
6. การประยุกต์การใช้แผนการดำเนินงาน
7. การวิเคราะห์ทิศทาง และแนวโน้มความต้องการเครื่องปรับอากาศในอนาคต จากผลการวิจัยพบว่าวิสัยทัศน์ในช่วงธุรกิจขาขึ้น คือ มีบทบาทเป็นผู้นำในระดับกลุ่มอาเซียน (AFTA) โดยมีกลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรมคือ เน้นการรักษาส่วนแบ่งตลาดมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญและการร่วมลงทุน ส่วนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ คือ กลยุทธ์การบำรุงรักษาแบบทวีผล เพื่อตอบสนองปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ส่วนวิสัยทัศน์ในช่วงธุรกิจขาลง คือ การลดความสูญเสียในการผลิต โดยมีกลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรมคือ การขยายส่วนแบ่งตลาดส่งออก กลยุทธ์การถดถอยและการร่วมลงทุนกับต่างประเทศ และมีกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการคือ กลยุทธ์การลดต้นทุน เพื่อตอบสนองปัจจัยการลดค่าใช้จ่าย ทิศทางและแนวโน้มความต้องการเครื่องปรับอากาศในอนาคตวิเคราะห์ได้จากปัจจัยภายในและภายนอกของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ สถิติการนำเข้าและการส่งออก รวมถึงการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าแนวโน้มความต้องการเครื่องปรับอากาศในอนาคตจะมีทิศทางที่ดีขึ้น

6. Ly Thi Minh Chau, 1999 : งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนากลยุทธ์ระยะยาวของบริษัท Rangdong Plastic ซึ่งเป็นบริษัทที่มี Market Share สูงและผลิตภัณฑ์ที่สำคัญคือ PVC มี Market share 70 % แต่เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรง Rangdong Plastic ยังมีปัญหาบางประการเช่น การไม่มีวิสัยทัศน์ระยะยาว จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในพบว่า จุดอ่อนที่สำคัญที่สุดคือ กิจกรรมด้านการตลาดและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตลาดต่างประเทศและคู่แข่ง ผู้วิจัยได้เสนอให้บริษัทตั้งหน่วยงานงานตลาดเพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมการตลาด การวิจัยตลาด และวิเคราะห์พฤติกรรมคู่แข่ง เพื่อพัฒนาแผนระยะยาวสำหรับบริษัทต่อไป

7. เพชรชรินทร์ พรนภดล, 2541 : งานวิจัยฉบับนี้เริ่มจากการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อทำการกำหนดวัตถุประสงค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวม โดยการเลือกสายการผลิตกระป๋องบรรจุกาแฟที่มียอดขายรวมสูงสุด เพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในระยะยาว จากนั้นได้ทำการศึกษาปัญหาและจุดอ่อนในทุกกระบวนการผลิตของสายการผลิตต้นแบบ เพื่อเลือกกลวิธีจากแผนกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมมาประยุกต์ ได้แก่ กลวิธีการบำรุงรักษาแบบทีละส่วนที่ทุกคนมีส่วนร่วมสำหรับกระบวนการเคลือบแลคเกอร์ เพื่อลดเวลาสูญเสียจากการเกิดเครื่องจักรเสียหรือเกิด เหตุขัดข้องบ่อย ๆ และกลวิธีลดเวลาการเปลี่ยนแม่พิมพ์สำหรับกระบวนการพิมพ์สีและกระบวนการขึ้นรูปกระป๋องเพื่อเพิ่มความสามารถในการผลิตหลังจากที่ได้ดำเนินการตามกลวิธีทั้ง 2 ที่นำเสนอแก่สายการผลิตต้นแบบ สามารถสรุปผล ดังนี้ 1. เวลาสูญเสียในกระบวนการเคลือบแลคเกอร์ลดลง 3.65 เปอร์เซ็นต์ 2. ลดเวลาที่ใช้ในการเปลี่ยนแม่พิมพ์กระบวนการพิมพ์สีลง 38 เปอร์เซ็นต์ หรือผลผลิตเพิ่มขึ้นวันละ 2,664 แผ่น คิดเป็นต้นทุนการผลิตที่ลดลง 5 เปอร์เซ็นต์ 3. ลดเวลาที่ใช้ในการเปลี่ยนแม่พิมพ์กระบวนการขึ้นรูปกระป๋องลง 53 เปอร์เซ็นต์ หรือผลผลิตเพิ่มขึ้นวันละ 22,000 กระป๋อง คิดเป็นต้นทุนการผลิตที่ลดลง 7 เปอร์เซ็นต์

8. สิทธิชัย แซ่แหล่ม, 2539 : งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาปัจจัยการเลือกคลังสารเคมีเหลว ของผู้ใช้บริการหรือลูกค้าและหากกลยุทธ์การแข่งขัน ที่ผู้ให้บริการคลังสารเคมีเหลวสามารถนำไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานคลังสารเคมีเหลวให้เป็นที่ดึงดูดลูกค้าได้โดยสารเคมีเหลวที่เป็นกรณีศึกษาเป็นสารเคมีเหลวให้เข้า โดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจปัญหาที่สำคัญ

9. เกษมศักดิ์ มิตรเกษม, 2536 : งานวิจัยนี้เป็นการประยุกต์ใช้เทคนิคกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ในการเลือกทำเลที่ตั้งโรงงานภายใต้ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินกิจการ และนำแนวทางจากการศึกษาข้างต้น มาพิจารณาเลือกทำเลที่เหมาะสมสำหรับโรงงานผลิตสารซอร์บิโทลจากแป้งมันสำปะหลัง โดยปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาเลือกทำเลที่ตั้งโรงงาน ประกอบด้วย ปัจจัยที่ตีค่าเป็นเงินได้ ได้แก่ ต้นทุนแรกเริ่ม ต้นทุนแปรผันรายปี และปัจจัยที่ตีค่าเป็นเงินไม่ได้ ได้แก่ ความแน่นอนของวัตถุดิบ ความพร้อมของสาธารณูปโภค ความง่ายในการหาแรงงาน ทัศนคติของชุมชนที่มีต่อสถานประกอบการ ข้อได้เปรียบในการใช้ที่ดิน การศึกษานี้ใช้การสอบถามความคิดเห็นเป็นรายบุคคลของผู้บริหารบริษัท จำนวน 10 ท่าน ตามแนวทางของเทคนิคกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ โดยเลือกจากทำเลสามแห่งของบริษัท คือ ที่จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดระยอง และจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลจากการเปรียบเทียบทำเลภายใต้ ปัจจัย

ย่อยต่าง ๆ ปรากฏว่า ผู้ตัดสินใจทุกท่านเลือกทำเลของบริษัทที่จังหวัดนครราชสีมา เป็นอันดับหนึ่งตามด้วยระยองและกาฬสินธุ์

10. Thanaphol Virasa, 2534 : งานวิจัยนี้มุ่งเน้นถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย โดยมีทางเลือกของกลยุทธ์คือ ดำรงธุรกิจเดิมโดยมุ่งตลาดในประเทศ, ดำรงธุรกิจเดิมโดยมุ่งตลาดต่างประเทศ, ขยายธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมโดยมุ่งตลาดในประเทศ, ขยายธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมโดยมุ่งตลาดในประเทศ, ขยายธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมโดยมุ่งตลาดต่างประเทศ, ขยายธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมโดยมุ่งตลาดในประเทศ, โดยมีเกณฑ์พิจารณาคือ อัตราการเติบโต, กำไร, การเพิ่มผลผลิต, ความรับผิดชอบต่อสังคม ภายใต้อาณาเขตความไม่แน่นอนแบบต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจปัญหาที่สำคัญ ซึ่งสรุปว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดได้แก่ การขยายธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมและเป็นตลาดในประเทศ

หลังจากที่ได้ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในบทต่อไปจะกล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย