

การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ สำหรับการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก



นางสาวสุภาวดี กันสุทธิ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2548

ISBN 974-17-5839-1

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



# FORMULATION OF BUSINESS STRATEGY FOR MANUFACTURING OF PLASTICS PACKAGING

Miss Suphawadee Khunsutthi

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

Department of Industrial Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

Academic Year 2005


ISBN 974-17-5839-1

481536

หัวข้อวิทยานิพนธ์      การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ สำหรับการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก  
โดย                              นางสาวสุภาวดี กันสุทธิ  
สาขาวิชา                      วิศวกรรมอุตสาหกรรม  
อาจารย์ที่ปรึกษา              ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล

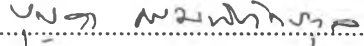
---

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

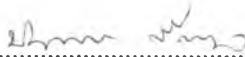
  
..... คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก ทาวิณย์ศิริ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์จันทนา จันทโร)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นภัสวงศ์ โอสธิตลป)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์นันทพร ลีลายนกุล)

สุภาวดี กันสุทธิ : การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ สำหรับการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก.

( FORMULATION OF BUSINESS STRATEGY FOR MANUFACTURING OF PLASTICS PACKAGING) อ. ที่ปรึกษา : ผศ.ดร.บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล, 162 หน้า. ISBN : 974-17-5839-1.

วิทยานิพนธ์นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในขององค์กร และกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมสำหรับการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก โดยองค์กรที่เป็นกรณีศึกษาเป็นโรงงานผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก ตั้งอยู่ที่ จังหวัดสมุทรปราการ

ขั้นตอนการวิจัยนี้ทำโดย 1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กรที่ศึกษา ลูกค้านี้และแหล่งข้อมูลภายนอก 2. วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก และวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กรโดยใช้หลักการของการวางแผนกลยุทธ์ 3. ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน และผู้จัดการฝ่ายการตลาดขององค์กรที่วิจัยเป็นผู้ตัดสินใจ

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

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตัดสินใจได้ให้ความสำคัญกับเป้าหมายเป็นอันดับหนึ่ง และเลือกกลยุทธ์ Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมมากที่สุด สำหรับบริษัทนี้

ภาควิชา วิศวกรรมอุตสาหกรรม  
สาขาวิชา วิศวกรรมอุตสาหกรรม  
ปีการศึกษา 2548

ลายมือชื่อนิติ..... Suphawada  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา..... พ.ดร. บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล

## 4671443721 : MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEY WORD: ANALYTIC HIERARCHY PROCESS / STRATEGIC PLANNING/ PLASTICS PACKAGING

SUPHAWADEE KHUNSUTTHI : FORMULATION OF BUSINESS STRATEGY FOR MANUFACTURING OF PLASTICS PACKAGING. THESIS ADVISOR : ASST. PROF. BOONWA THAMPITAKKUL, Ph.D, 162 pp. ISBN 974-17-5839-1.

The aim of this thesis is to analyse the external environment and the internal environment and to formulate the business strategy for manufacturing of plastics packaging. The company in the study is a plastics packaging factory located in Samutprakarn.

The research methodology consists of : 1. Studying and collecting the information from the company, customers and outside information sources 2. Analysing the external environment and the internal environment by using the Strategic Planning 3.Using the Analytic Hierarchy Process as a decision making tool for determining the best strategy by Managing Director, Factory Manager and Marketing Manager.

The criteria for determining the best strategy consist of : 1. Objectives 2. Strengths 3. Weaknesses 4. Opportunities 5. Threats and 6. Key Success Factors. The generic competitive strategies consist of : 1. Overall Low-Cost Provider Strategy 2. Broad Differentiation Strategy 3. Best-Cost Provider Strategy 4. Focused Low-Cost Strategy 5. Focused Differentiation Strategy

The results indicate that the most important criterion for determining the best strategy is objectives and the best strategy for this company is Broad Differentiation Strategy.

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

Field of study INDUSTRIAL ENGINEERING Advisor's signature.....*Boonwa Thampitakkul*.....

Academic year 2005

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาโดยตลอดระยะเวลาของการทำวิทยานิพนธ์ ทำให้ผู้วิจัยได้รับความรู้ความเข้าใจทั้งในด้านวิชาการและด้านการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน รวมทั้งได้สละเวลาในการตรวจอ่านต้นฉบับวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ รวมถึงคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน อันประกอบด้วย รองศาสตราจารย์จันทนา จันทโร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นภัสวงศ์ โอสถศิลป์ และอาจารย์นันทพร ติลาชนกุล ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่การวิจัยนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณ คุณสมบัติ ลิ้มธงชัย กรรมการผู้จัดการ คุณภาณุทัต ลิ้มธงชัย ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน คุณประสาน เกตุสว่าง ผู้จัดการฝ่ายการตลาด และ ดร.พรรัชชล ลิ้มธงชัย ผู้จัดการฝ่ายบริหารคุณภาพ ตลอดจนเพื่อนร่วมงานทุกท่าน สำหรับความมีน้ำใจช่วยเหลือและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ตลอดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบวิทยานิพนธ์

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา ที่ได้ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจ มาโดยตลอด รวมทั้งพี่ ๆ น้อง ๆ และเพื่อนทุกคนที่ได้ให้ความช่วยเหลือในทุกด้านแก่ผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง .....	ฌ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	7
3. ขอบเขตของการวิจัย.....	7
4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย.....	7
5. วิธีการดำเนินการวิจัย .....	8
6. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย .....	11
2. ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
1. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับพลาสติก.....	12
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	23
2.1 การวางแผนกลยุทธ์.....	23
2.2 กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์.....	32
3. การสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	35
3. การวางแผนกลยุทธ์.....	40
1. แนะนำองค์กรที่วิจัย.....	40
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร.....	47
2.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป.....	47
2.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน.....	54
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร.....	61
3.1 การวัดผลเชิงกลยุทธ์.....	61
3.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค.....	65
3.3 การประเมินความสามารถในการแข่งขัน .....	66
4. การเสนอทางเลือกกลยุทธ์.....	67

บทที่

4. การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์.....	69
1. รูปแบบปัญหา.....	69
2. ที่มาของข้อมูล.....	72
3. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
5. สรุปรายการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	109
1. สรุปรายการวิจัย.....	109
2. ข้อเสนอแนะ.....	112
รายการอ้างอิง .....	113
ภาคผนวก .....	114
ภาคผนวก ก : แบบสอบถามชุดที่ 1 .....	115
ภาคผนวก ข : แบบสอบถามชุดที่ 2 .....	120
ภาคผนวก ค : ตัวอย่างการหาค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักและอัตราส่วน ความไม่สอดคล้องภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหาโดย กรรมการผู้จัดการ .....	142
ภาคผนวก ง : ตัวอย่างการหาค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์และ อัตราส่วนความไม่สอดคล้องภายใต้วิสัยทัศน์โดยผู้จัดการ ฝ่ายการตลาด .....	146
ภาคผนวก จ : การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของคำตอบ (Sensitivity Analysis) .....	150
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	162



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1	สรุปยอดขายและยอดกำไร/ขาดทุนขององค์กรที่วิจัยปี 2544-2547 ..... 4
ตารางที่ 1.2	สรุปผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าปี 2546 – 2547 ..... 5
ตารางที่ 2.1	สรุปลักษณะของผลิตภัณฑ์พลาสติกที่แปรรูปโดยการอัดรีด ..... 13
ตารางที่ 2.2	กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ..... 23
ตารางที่ 2.3	ความหมายของตัวเลขที่ใช้จัดลำดับความสำคัญ ..... 34
ตารางที่ 3.1	ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม ..... 54
ตารางที่ 3.2	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม ..... 58
ตารางที่ 3.3	สรุปผลการดำเนินงานขององค์กรที่ศึกษา ..... 61
ตารางที่ 3.4	สรุปจำนวนสินค้าส่งคืนปี 2547 – 2548 ..... 61
ตารางที่ 3.5	สรุปเปอร์เซ็นต์การทำงานของเครื่องจักรเฉลี่ยแยกรายแผนก ปี 2548 ..... 62
ตารางที่ 3.6	แสดงผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ปี พ.ศ. 2546 – 2548..... 63
ตารางที่ 3.7	การประเมินความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่ศึกษาเทียบกับคู่แข่ง สำคัญ..... 66
ตารางที่ 4.1	ค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา ..... 73
ตารางที่ 4.2	ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย ..... 74
ตารางที่ 4.3	ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง ..... 74
ตารางที่ 4.4	ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน ..... 75
ตารางที่ 4.5	ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส ..... 76
ตารางที่ 4.6	ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค ..... 76
ตารางที่ 4.7	ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ..... 77
ตารางที่ 4.8	ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์ ..... 78
ตารางที่ 4.9	ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจ ..... 79
ตารางที่ 4.10	ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ ..... 80
ตารางที่ 4.11	ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งเรื่องความสามารถในการผลิต ผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย และมีความยืดหยุ่นในการผลิต ..... 81
ตารางที่ 4.12	ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งเรื่องมีการดำเนินการครบวงจร แบบ One Stop Shop ..... 82
ตารางที่ 4.13	ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการมีหน่วยงานจัดทำแม่พิมพ์ เป็นของตนเอง ..... 83

ตารางที่ 4.14	คำแนะนำทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนเรื่องต้นทุนในการซื้อเม็ดพลาสติกสูงกว่าคู่แข่งรายใหญ่ .....	84
ตารางที่ 4.15	คำแนะนำทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนการมีภาระหนี้สินกับทางธนาคาร จึงทำให้การลงทุนในเทคโนโลยีทำได้ยาก .....	85
ตารางที่ 4.16	คำแนะนำทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการที่ตลาดบรรจุภัณฑ์พลาสติกมีขนาดใหญ่ .....	86
ตารางที่ 4.17	คำแนะนำทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม สะดวกใช้ .....	87
ตารางที่ 4.18	คำแนะนำทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการที่เงินเพิ่มค่าเงินหยวนทำให้สินค้าไทยสามารถแข่งขันกับตลาดจีนได้ .....	88
ตารางที่ 4.19	คำแนะนำทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากการไม่สามารถขึ้นราคาสินค้าได้เท่ากับอัตราการเพิ่มขึ้นของราควัตถุดิบ .....	90
ตารางที่ 4.20	คำแนะนำทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากจำนวนคู่แข่งที่มีมาก ลูกค้านี้อาจเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้ง่าย .....	91
ตารางที่ 4.21	คำแนะนำทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านต้นทุนการผลิตต่ำ .....	92
ตารางที่ 4.22	คำแนะนำทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพสินค้าเป็นไปตามข้อกำหนด และมีความสม่ำเสมอ .....	93
ตารางที่ 4.23	คำแนะนำทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความหลากหลายของรูปแบบสินค้า .....	94
ตารางที่ 4.24	คำแนะนำทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการมีบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าครบวงจร .....	95
ตารางที่ 4.25	คำแนะนำทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการส่งมอบที่ตรงต่อเวลา .....	96
ตารางที่ 4.26	คำแนะนำทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริการและการประสานงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ .....	97
ตารางที่ 4.27	คำแนะนำทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้เป้าหมาย .....	98
ตารางที่ 4.28	คำแนะนำทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็ง .....	98
ตารางที่ 4.29	คำแนะนำทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อน .....	99
ตารางที่ 4.30	คำแนะนำทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาส .....	100

ตารางที่ 4.31	คำนำหน้าทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรค .....	101
ตารางที่ 4.32	คำนำหน้าทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ .....	102
ตารางที่ 4.33	สรุปผลการตัดสินใจของกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายการ โรงงานและ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด.....	102
ตารางที่ 4.34	คำนำหน้าทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยวัตถุประสงค์ของปัญหา .....	106
ตารางที่ 4.35	แนวทางการปฏิบัติที่เสนอให้องค์กรที่วิจัยพิจารณา .....	107

สารบัญภาพ

		หน้า
รูปที่ 1.1	สรุปราคาเม็ดพลาสติกปี 2547 .....	3
รูปที่ 1.2	สรุปราคาเม็ดพลาสติกปี 2548 .....	3
รูปที่ 1.3	การเปรียบเทียบยอดขายกับยอดกำไรขาดทุน ปี 2544 – 2547 .....	4
รูปที่ 1.4	สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าปี 2546 – 2547 .....	5
รูปที่ 2.1	ส่วนประกอบหลักของเครื่องอัดรีดแบบสกรูเดี่ยว .....	14
รูปที่ 2.2	เครื่องฉีดที่มีชุดฉีดวางตัวในแนวนอน .....	15
รูปที่ 2.3	เครื่องฉีดที่มีชุดฉีดวางตัวในแนวตั้ง .....	15
รูปที่ 2.4	เครื่องฉีดแบบหมุน .....	16
รูปที่ 2.5	เครื่องอัดรีดเป่า และส่วนประกอบ.....	17
รูปที่ 2.6	เครื่องฉีดเป่าขึ้นรูป .....	18
รูปที่ 2.7	เครื่องฉีดเป่าที่ทำการดึงขณะเป่า .....	18
รูปที่ 2.8	เครื่องเป่าขึ้นรูปโดยวิธีการทางอ้อม .....	19
รูปที่ 2.9	ลักษณะการพิมพ์แบบเลตเตอร์เพรท .....	20
รูปที่ 2.10	ลักษณะการพิมพ์แบบเฟลกโซกราฟฟี .....	20
รูปที่ 2.11	ลักษณะการพิมพ์แบบไลโทกราฟฟี .....	21
รูปที่ 2.12	ลักษณะการพิมพ์แบบสกรีน .....	22
รูปที่ 2.13	Porter's five-forces model .....	26
รูปที่ 2.14	แผนภูมิระดับชั้นที่ใช้ในการตัดสินใจ .....	33
รูปที่ 3.1	การแบ่งสัดส่วนของกลุ่มลูกค้าขององค์กรที่วิจัย .....	40
รูปที่ 3.2	ปริมาณการส่งออกผลิตภัณฑ์พลาสติกของไทย .....	48
รูปที่ 3.3	ปริมาณการส่งออกบรรจุภัณฑ์พลาสติกของไทย .....	48
รูปที่ 3.4	มูลค่าตลาดน้ำมันเครื่องโดยรวม .....	49
รูปที่ 3.5	มูลค่าตลาดเครื่องสำอางโดยรวม .....	50
รูปที่ 3.6	มูลค่าตลาดสินค้าอุปโภค .....	51
รูปที่ 3.7	จำนวนประชากรไทย ปี พ.ศ. 2536 – 2546 .....	52
รูปที่ 3.8	Strategic group mapping ของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์พลาสติกในประเทศไทย แบ่งตามต้นทุนและความหลากหลายของรูปแบบผลิตภัณฑ์	58
รูปที่ 3.9	อัตราการลาออกเปรียบเทียบกับอัตราการสรรหาบุคลากรตามกำหนดปี 2548 .....	62

รูปที่ 3.10	เปอร์เซ็นต์การส่งมอบสินค้าให้ทันตามกำหนด ปี 2548 .....	63
รูปที่ 3.11	สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ปี 2546 – 2548 .....	64
รูปที่ 3.12	ผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายอื่น ปี 2546 – 2548 .....	64
รูปที่ 4.1	รูปแบบปัญหาการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับผลิตบรรจุภัณฑ์ พลาสติก .....	69
รูปที่ 4.2	ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์ .....	78
รูปที่ 4.3	ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจ .....	79
รูปที่ 4.4	ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ .....	80
รูปที่ 4.5	ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งเรื่องความสามารถในการผลิต ผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย และมีความยืดหยุ่นในการผลิต .....	81
รูปที่ 4.6	ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งเรื่องมีการดำเนินการครบวงจร แบบ One Stop Shop .....	82
รูปที่ 4.7	ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการมีหน่วยงานจัดทำ แม่พิมพ์เป็นของตนเอง .....	83
รูปที่ 4.8	ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนเรื่องต้นทุนในการซื้อเม็ด พลาสติกสูงกว่าคู่แข่งรายใหญ่ .....	85
รูปที่ 4.9	ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนการมีภาระหนี้สินกับทาง ธนาคาร จึงทำให้การลงทุนในเทคโนโลยีทำได้ยาก .....	86
รูปที่ 4.10	ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการที่ตลาดบรรจุภัณฑ์ พลาสติกมีขนาดใหญ่ .....	87
รูปที่ 4.11	ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ นิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม สะดวกใช้ .....	88
รูปที่ 4.12	ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการที่เงินเพิ่มค่าเงินหยวนทำ ให้สินค้าไทยสามารถแข่งขันกับตลาดจีนได้ .....	89
รูปที่ 4.13	ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากการไม่สามารถขึ้นราคา สินค้าได้เท่ากับอัตราการเพิ่มขึ้นของราคาวัตถุดิบ .....	90
รูปที่ 4.14	ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากจำนวนคู่แข่งที่มีมาก ลูกค้า มีโอกาสเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งกันได้ง่าย .....	91

	หน้า
รูปที่ 4.15	ค่านำนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านต้นทุนการผลิตค่า ..... 92
รูปที่ 4.16	ค่านำนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพสินค้าเป็นไปตามข้อกำหนด และมีความสม่ำเสมอ ..... 93
รูปที่ 4.17	ค่านำนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความหลากหลายของรูปแบบสินค้า ..... 94
รูปที่ 4.18	ค่านำนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการมีบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าครบวงจร ..... 95
รูปที่ 4.19	ค่านำนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการส่งมอบที่ตรงต่อเวลา ..... 96
รูปที่ 4.20	ค่านำนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริการและการประสานงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ..... 97
รูปที่ 4.21	ค่านำนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้เป้าหมาย ..... 98
รูปที่ 4.22	ค่านำนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็ง ..... 99
รูปที่ 4.23	ค่านำนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อน ..... 100
รูปที่ 4.24	ค่านำนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาส ..... 100
รูปที่ 4.25	ค่านำนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรค ..... 101
รูปที่ 4.26	ค่านำนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ..... 102
รูปที่ 4.27	ค่านำนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา ..... 106
รูปที่ 5.1	รูปแบบปัญหาการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก ..... 110