

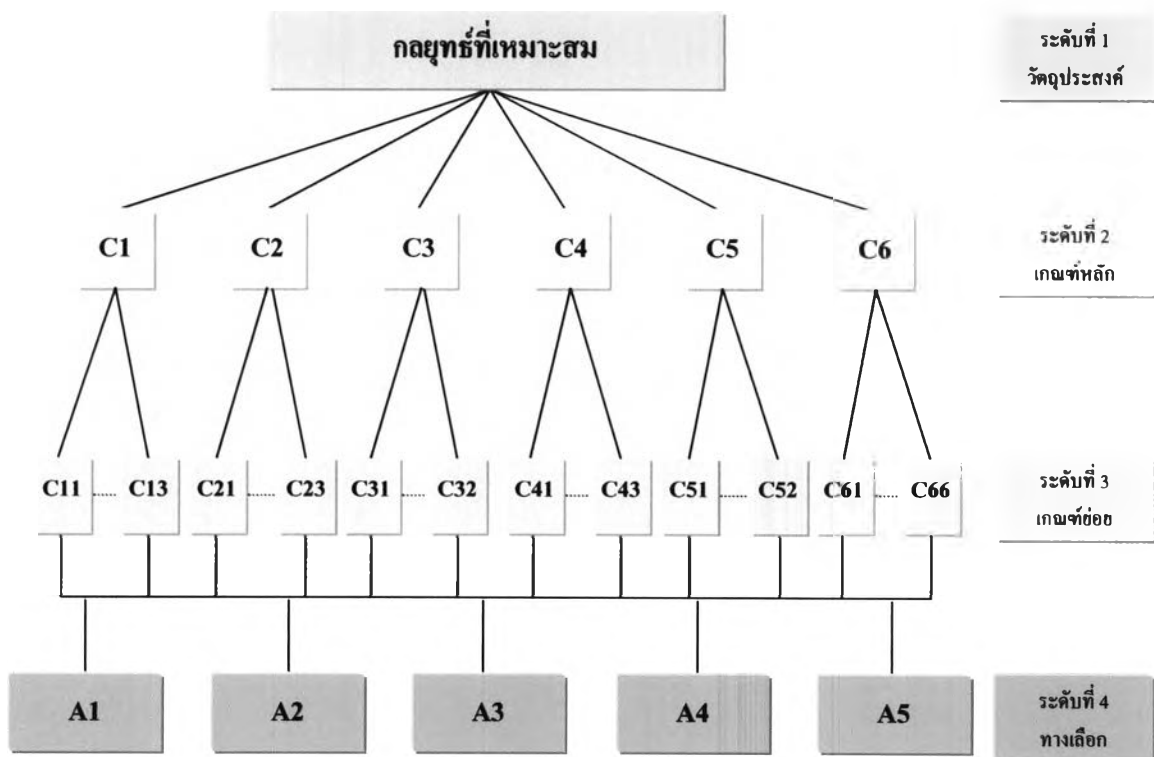
## บทที่ 4

### การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

ในบทนี้จะกล่าวถึง การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบปัญหา ที่มาของข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. รูปแบบปัญหา

ในการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ เพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกนั้น รูปแบบของปัญหาจะเป็นโครงสร้างลำดับชั้นที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างระดับชั้น โดยในแต่ละระดับชั้นจะประกอบไปด้วย ปัจจัยที่เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจหรือทางเลือกต่าง ๆ ซึ่งรูปแบบปัญหาสามารถแสดงดังรูปที่ 4.1



รูปที่ 4.1 รูปแบบปัญหาการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก

จากแผนผังข้างต้น แสดงถึงการประยุกต์กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ เข้ามาใช้ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งในที่นี้จะมีทั้งหมด 4 ระดับชั้นดังนี้

**ระดับที่ 1** เป็นระดับชั้นของวัตถุประสงค์ของปัญหาการตัดสินใจ ในที่นี้หมายถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก

**ระดับที่ 2** เป็นระดับชั้นของเกณฑ์หลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้แก่

- C1 เป้าหมาย
- C2 จุดแข็ง
- C3 จุดอ่อน
- C4 โอกาส
- C5 อุปสรรค
- C6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

**ระดับที่ 3** เป็นระดับชั้นของเกณฑ์ย่อยภายใต้แต่ละเกณฑ์หลักที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งสามารถ แบ่งได้ดังนี้

1. เกณฑ์ย่อยภายใต้เป้าหมาย ได้แก่
  - C11 วิสัยทัศน์
  - C12 ภารกิจ
  - C13 วัตถุประสงค์
2. เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดแข็ง ได้แก่
  - C21 ความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย  
และมีความยืดหยุ่นในการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
  - C22 การดำเนินการครบวงจร แบบ One Stop Shop
  - C23 มีหน่วยงานจัดทำแม่พิมพ์เป็นของตนเอง
3. เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดอ่อน ได้แก่
  - C31 ต้นทุนในการซื้อเม็ดพลาสติกสูงกว่าคู่แข่งรายใหญ่
  - C32 มีภาระหนี้สินกับทางธนาคาร จึงทำให้การลงทุนในเทคโนโลยีทำได้ยาก

4. เกณฑ์ย่อยภายใต้โอกาส ได้แก่

C41 ตลาดบรรจุภัณฑ์พลาสติกมีขนาดใหญ่

C42 พฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม สะดวกใช้

C43 จีนเพิ่มค่าเงินหยวนทำให้สินค้าไทยสามารถแข่งขันกับตลาดจีนได้

5. เกณฑ์ย่อยภายใต้อุปสรรค ได้แก่

C51 ไม่สามารถขึ้นราคาสินค้าได้เท่ากับอัตราการเพิ่มขึ้นของราคาวัตถุดิบ

C52 จำนวนคู่แข่งมีมาก ลูกคามีโอกาสเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้ง่าย

6. เกณฑ์ย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

C61 ต้นทุนการผลิตต่ำ

C62 คุณภาพสินค้าเป็นไปตามข้อกำหนด และมีความสม่ำเสมอ

C63 ความหลากหลายของรูปแบบสินค้า

C64 การมีบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าครบวงจร

C65 การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา

C66 การบริการ การประสานงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 4 เป็นระดับชั้นของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่ง ได้แก่

A1 Overall Low-cost Provider Strategy

A2 Broad Differentiation Strategy

A3 Best-Cost Provider Strategy

A4 Focused Low-Cost Strategy

A5 Focused Differentiation Strategy

## 2. ที่มาของข้อมูล

เนื่องจากผู้ตัดสินใจเป็นผู้ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม สำหรับการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก และเมื่อพิจารณาผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่วิจัย ซึ่งได้แก่ กรรมการผู้จัดการ (MD) ผู้จัดการฝ่ายบริหาร (AM) ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน (FM) ผู้จัดการฝ่ายการตลาด (MM) และผู้จัดการฝ่ายบริหารคุณภาพ (QM) จึงได้เลือก กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน และผู้จัดการฝ่ายการตลาดขององค์กรที่วิจัยเป็นผู้ตัดสินใจ โดยมีเหตุผล ดังนี้ ผู้จัดการฝ่ายทั้งสองท่านเป็นตัวแทนของกรรมการผู้จัดการในการบริหารงานภายในองค์กร โดยผู้จัดการฝ่ายโรงงาน รับผิดชอบดูแลงานในฝ่ายผลิตทั้งหมด ส่วนผู้จัดการฝ่ายการตลาดจะเป็นผู้รับผิดชอบในงานด้านการตลาดและการขายทั้งหมด ซึ่งทั้งสองท่านเกี่ยวข้องโดยตรง ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมขององค์กรที่วิจัย กล่าวคือ ผู้จัดการฝ่ายโรงงานรับผิดชอบเรื่องการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกและปรับปรุงกระบวนการผลิต เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงเป็นผู้ที่มีบทบาทโดยตรงในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการผลิต และผู้จัดการฝ่ายการตลาด รับผิดชอบในเรื่องการวางแผนการตลาดและการขาย ซึ่งจะทำหน้าที่ช่วยตัดสินใจ เพื่อประเมินว่ากลยุทธ์ที่ได้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดหรือไม่ ทั้งนี้ ผู้จัดการฝ่ายทั้งสองท่าน เป็นผู้รู้และเข้าใจในอุตสาหกรรมผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกเป็นอย่างดี นอกจากนี้ เพื่อให้การตัดสินใจมีความถูกต้องและสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในภาพรวมมากขึ้น จึงได้เลือกกรรมการผู้จัดการมาเป็นผู้ตัดสินใจร่วมอีกท่านหนึ่ง โดยผู้ตัดสินใจทั้งสามท่านจะได้รับแบบสอบถาม<sup>2</sup> และผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจประกอบในการตอบแบบสอบถามด้วย

## 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากจัดเก็บข้อมูลได้ตรงตามวัตถุประสงค์แล้ว เพื่อความรวดเร็วและถูกต้อง จึงนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปชื่อ Expert Choice ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ช่วยวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักของเกณฑ์หลักและเกณฑ์ย่อย พร้อมทั้งสรุปทางเลือกที่เหมาะสมจากการให้ความคิดเห็นของผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่าน โดยค่าน้ำหนักของเกณฑ์ หรือทางเลือกใดมีค่ามากที่สุด หมายถึง เกณฑ์นั้นมีความสำคัญที่สุด หรือทางเลือกนั้นเหมาะสมที่สุด นอกจากนี้โปรแกรม Expert Choice ยังช่วยในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้จากผู้ตัดสินใจ และช่วยวิเคราะห์ความไว (Sensitivity analysis) ของทางเลือกต่าง ๆ เมื่อมีค่าน้ำหนักของแต่ละเกณฑ์เปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์ ทำให้สามารถทราบความเปลี่ยนแปลงของทางเลือกภายใต้ความไม่แน่นอนของแต่ละเกณฑ์

<sup>2</sup> ตัวอย่างแบบสอบถาม แสดงไว้ในภาคผนวก ข

จากการใช้โปรแกรม Expert Choice ได้ผลลัพธ์ ดังนี้

1) ค่านำหนักของเกณฑ์หลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา<sup>3</sup>

จากการเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์หลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหาพบว่า กรรมการผู้จัดการได้ให้จุดแข็งมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนผู้จัดการฝ่ายโรงงานและผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้เป้าหมายมีความสำคัญอันดับหนึ่ง ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ค่านำหนักของเกณฑ์หลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

ปัจจัย	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. เป้าหมาย (C1)	0.147	0.346	0.367	0.287
2. จุดแข็ง (C2)	0.403	0.230	0.258	0.297
3. จุดอ่อน (C3)	0.066	0.035	0.034	0.045
4. โอกาส (C4)	0.109	0.126	0.144	0.126
5. อุปสรรค (C5)	0.055	0.049	0.038	0.047
6. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (C6)	0.022	0.214	0.160	0.132
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.08	0.05	

2) ค่านำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้เป้าหมาย

จากการเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ย่อยภายใต้เป้าหมาย พบว่า กรรมการผู้จัดการให้วัตถุประสงค์มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ผู้จัดการฝ่ายโรงงานให้วิสัยทัศน์มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง และผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้ภารกิจมีความสำคัญอันดับหนึ่ง ดังแสดงในตารางที่ 4.2

<sup>3</sup> ตัวอย่างการหาค่านำหนักของปัจจัยหลักและอัตราส่วนความไม่สอดคล้องภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา โดยกรรมการผู้จัดการ แสดงไว้ในภาคผนวก ค

ตารางที่ 4.2 คำนวณน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้เป้าหมาย

ปัจจัย	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. วิสัยทัศน์ (C11)	0.079	0.559	0.345	0.328
2. ภารกิจ (C12)	0.263	0.352	0.547	0.387
3. วัตถุประสงค์ (C13)	0.659	0.089	0.109	0.286
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.03	0.05	0.05	

3) ค่าน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้จุดแข็ง

จากการเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ย่อยภายใต้จุดแข็ง พบว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านให้ความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย และมีความยืดหยุ่นในการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ามีความสำคัญอันดับหนึ่ง ด้วยเหตุผลว่า ผู้ผลิตรายใหญ่มักมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าที่มีการสั่งซื้อปริมาณมาก และผู้ผลิตรายเล็กจะเน้นกลุ่มลูกค้าที่มีการสั่งซื้อครั้งละไม่มากนัก แต่มีรูปแบบผลิตภัณฑ์ให้เลือกน้อย ในขณะที่องค์กรที่วิจัยจะเน้นลูกค้าทั้งสองกลุ่ม การที่มีความยืดหยุ่นในการผลิต สามารถปรับเปลี่ยนได้หลายแบบจะเป็นจุดแข็งสำคัญที่ทำให้เกิดข้อได้เปรียบกับคู่แข่งเป็นอย่างมาก รายละเอียดดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 คำนวณน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้จุดแข็ง

ปัจจัย	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. ความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย และมีความยืดหยุ่นในการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (C21)	0.443	0.540	0.625	0.536
2. การดำเนินการครบวงจร แบบ One Stop Shop (C22)	0.387	0.163	0.238	0.263
3. มีหน่วยงานจัดทำแม่พิมพ์เป็นของตนเอง (C23)	0.169	0.297	0.136	0.201
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.02	0.01	0.02	

#### 4) คำนำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้จุดอ่อน

จากการเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ย่อยภายใต้จุดอ่อน พบว่า กรรมการผู้จัดการ ให้ความสำคัญกับการมีภาระหนี้สินกับทางธนาคารที่ทำให้การลงทุนในเทคโนโลยีทำได้ยาก มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง เนื่องจากลักษณะธุรกิจประเภทโรงงานผลิตต้องมีการลงทุนและพัฒนาในด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน การที่ไม่สามารถลงทุนเพิ่มได้ ทำให้ความสามารถในการแข่งขันต่ำ ส่วนผู้จัดการฝ่ายโรงงานและผู้จัดการฝ่ายการตลาด ให้ต้นทุนในการซื้อเม็ดพลาสติกสูงกว่าคู่แข่งรายใหญ่ มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง เพราะต้นทุนรวมที่สูงขึ้น ทำให้ไม่สามารถแข่งขันด้านราคากับคู่แข่งรายใหญ่ได้ โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องแข่งขันโดยการประมูลราคา ดังแสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 คำนำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้จุดอ่อน

ปัจจัย	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. ต้นทุนในการซื้อเม็ดพลาสติกสูงกว่าคู่แข่งรายใหญ่ (C31)	0.250	0.875	0.833	0.653
2. เนื่องจากมีภาระหนี้สินกับทางธนาคาร จึงทำให้การลงทุนในเทคโนโลยีทำได้ยาก (C32)	0.750	0.125	0.167	0.347
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.00	0.00	0.00	

#### 5) คำนำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้โอกาส

จากการเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ย่อยภายใต้โอกาส พบว่า กรรมการผู้จัดการ ให้พฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม สะดวกใช้มีความสำคัญอันดับหนึ่ง เพราะองค์กรมีความสามารถในการผลิตบรรจุภัณฑ์ได้หลากหลาย จึงเป็นโอกาสอันดีที่จะนำจุดเด่นนี้มาทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ผู้จัดการฝ่ายการตลาดได้ให้ตลาดบรรจุภัณฑ์พลาสติกมีขนาดใหญ่มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง เนื่องจากเห็นว่า จะเป็นช่องทางที่จะทำให้เพิ่มยอดขายและกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น ส่วนผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ให้ตลาดบรรจุภัณฑ์พลาสติกมีขนาดใหญ่และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม สะดวกใช้มีความสำคัญเท่ากัน ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 คำนวณน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้โอกาส

ปัจจัย	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. ตลาดบรรจุภัณฑ์พลาสติกมีขนาดใหญ่ (C41)	0.272	0.455	0.659	0.462
2. พฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม สะดวกใช้ (C42)	0.661	0.455	0.263	0.460
3. เงินเพิ่มค่าเงินหยวนทำให้สินค้าไทยสามารถแข่งขันกับตลาดจีนได้ (C43)	0.067	0.091	0.079	0.079
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.04	0.00	0.03	

## 6) คำนวณน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้อุปสรรค

จากการเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ย่อยภายใต้อุปสรรค พบว่า กรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการฝ่ายการตลาด ให้จำนวนคู่แข่งมีมาก ทำให้ลูกค้ามีโอกาสเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้ง่าย มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง เพราะลูกค้ามีโอกาสเลือกได้มากและสินค้าไม่ได้มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด จึงทำให้การตัดสินใจไปใช้สินค้าของผู้ผลิตรายอื่นที่มีข้อเสนอดีกว่าเป็นไปได้ง่าย ส่วนผู้จัดการฝ่ายโรงงานให้หัวข้อไม่สามารถขึ้นราคาสินค้าได้เท่ากับอัตราการเพิ่มขึ้นของราคาวัตถุดิบมีความสำคัญอันดับหนึ่ง ซึ่งจากการที่ไม่สามารถขึ้นราคาได้ ในขณะที่ต้นทุนในการผลิตเพิ่มขึ้น จะส่งผลให้สินค้ามีกำไรต่อชิ้นลดลง รายละเอียดดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 คำนวณน้ำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้อุปสรรค

ปัจจัย	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. ไม่สามารถขึ้นราคาสินค้าได้เท่ากับอัตราการเพิ่มขึ้นของราคาวัตถุดิบ (C51)	0.250	0.857	0.250	0.452
2. จำนวนคู่แข่งมีมาก ลูกค้ามีโอกาสเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้ง่าย (C52)	0.750	0.143	0.750	0.548
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.00	0.00	0.00	



### 7) คำนำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

จากการเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ พบว่า กรรมการผู้จัดการให้คุณภาพสินค้าเป็นไปตามข้อกำหนด และมีความสม่ำเสมอเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอันดับหนึ่ง เนื่องจากเห็นว่าเป็นการทำให้องค์กรเป็นที่ไว้วางใจของลูกค้า ส่วนผู้จัดการฝ่ายโรงงานให้การส่งมอบที่ตรงต่อเวลามีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง และผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้ต้นทุนการผลิตต่ำมีความสำคัญอันดับหนึ่ง เพราะในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่มีความไม่แน่นอน จะส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคให้มีการประหยัดค่าใช้จ่าย ดังนั้นการที่องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันด้านราคา จะทำให้มีโอกาสในการขายมากขึ้น ดังแสดงผลในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 คำนำหนักของเกณฑ์ย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

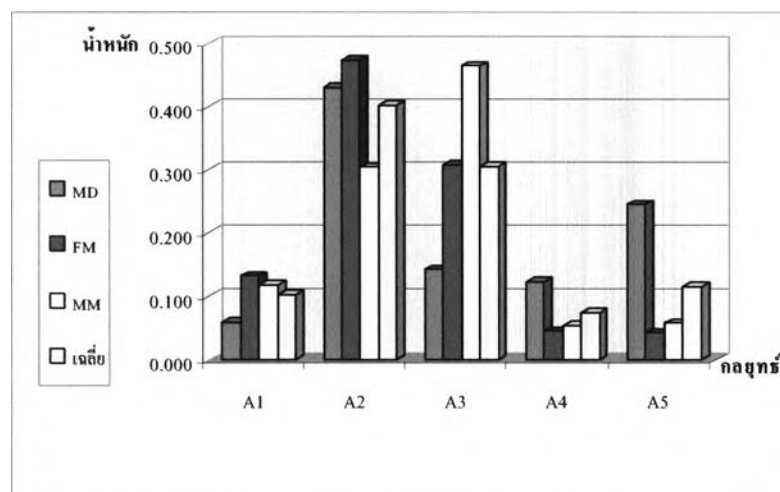
ปัจจัย	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. ต้นทุนการผลิตต่ำ (C61)	0.061	0.160	0.342	0.188
2. คุณภาพสินค้าเป็นไปตามข้อกำหนด และมีความสม่ำเสมอ (C62)	0.289	0.347	0.235	0.290
3. ความหลากหลายของรูปแบบสินค้า (C63)	0.206	0.038	0.037	0.094
4. การมีบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าครบวงจร (C64)	0.159	0.049	0.094	0.101
5. การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา (C65)	0.143	0.364	0.229	0.245
6. การบริการ การประสานงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (C66)	0.143	0.041	0.063	0.082
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.02	0.09	0.09	

8) ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์<sup>4</sup>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์ พบว่า กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ด้วยเหตุผลที่ว่า องค์กรที่วิจัยเน้นเรื่องการเป็นผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกแบบครบวงจร การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง จะทำให้ดึงดูดใจลูกค้ามากขึ้น ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง เพราะการเป็นผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกแบบครบวงจร จะทำให้ประหยัดเวลาและลดความยุ่งยากในการสั่งซื้อของลูกค้า กรณีที่สินค้ามีส่วนประกอบหลายอย่าง ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.8 และรูปที่ 4.2

ตารางที่ 4.8 ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.060	0.132	0.119	0.104
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.430	0.473	0.304	0.402
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.143	0.308	0.465	0.305
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.123	0.045	0.055	0.074
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.245	0.043	0.058	0.115
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.07	0.08	0.07	



รูปที่ 4.2 ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์

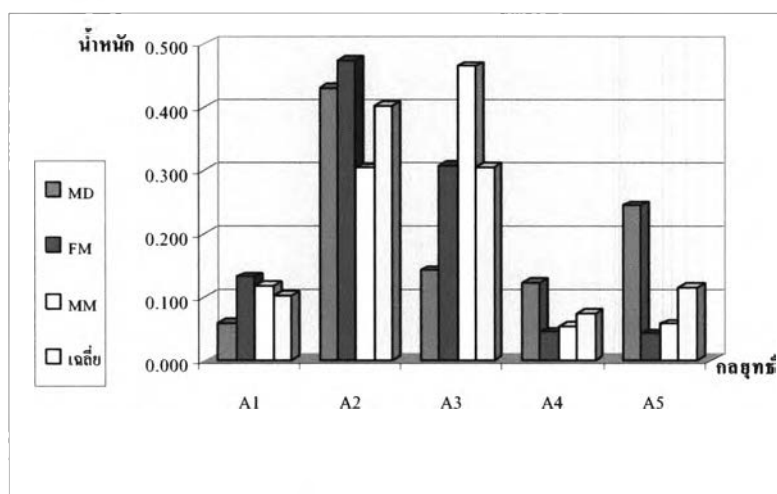
<sup>4</sup> ตัวอย่างการหาค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์และอัตราส่วนความไม่สอดคล้องภายใต้วิสัยทัศน์ โดยผู้จัดการฝ่ายการตลาด แสดงไว้ในภาคผนวก ง

9) ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจ จะพบว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่าน เลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยเหตุผลที่เลือก ส่วนทางเลือกอื่น ๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.9 และรูปที่ 4.3

ตารางที่ 4.9 ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.060	0.162	0.157	0.126
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.430	0.480	0.458	0.456
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.143	0.265	0.278	0.229
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.123	0.046	0.053	0.074
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.245	0.046	0.053	0.115
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.07	0.09	0.08	



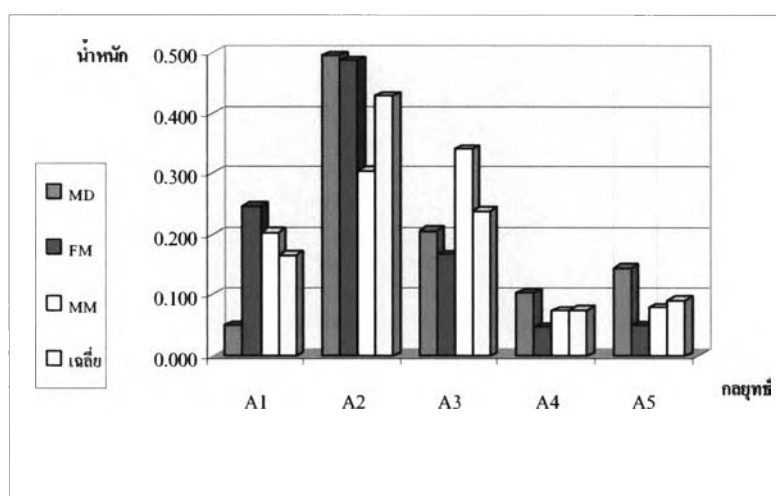
รูปที่ 4.3 ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจ

### 10) คำนำน้หนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ พบว่า กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ดังแสดงในตารางที่ 4.10 และรูปที่ 4.4

ตารางที่ 4.10 คำนำน้หนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.050	0.246	0.204	0.167
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.495	0.487	0.304	0.429
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.206	0.168	0.340	0.238
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.104	0.048	0.074	0.075
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.145	0.051	0.079	0.092
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.08	0.07	



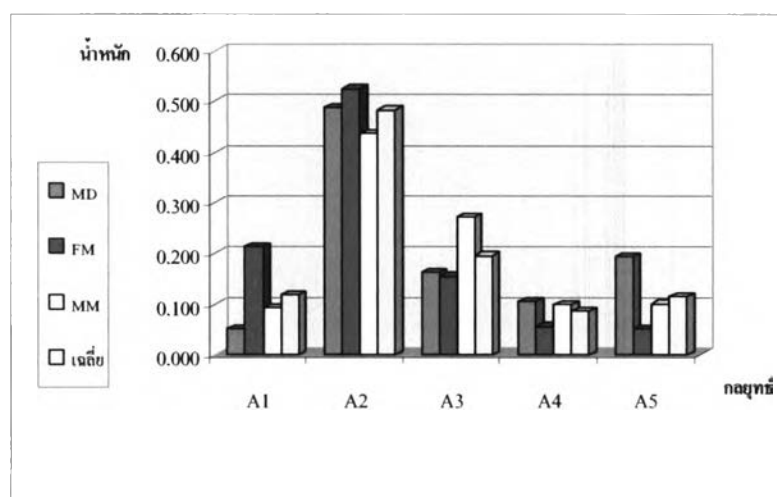
รูปที่ 4.4 คำนำน้หนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์

11) ค่านำหนัทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งเรื่องความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย และมีความยืดหยุ่นในการผลิต

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย และมีความยืดหยุ่นในการผลิต พบว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง เพราะความสามารถดังกล่าวจะเป็นข้อได้เปรียบที่ทำให้องค์กรสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้ สำหรับทางเลือกอื่น ๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.11 และรูปที่ 4.5

ตารางที่ 4.11 ค่านำหนัทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งเรื่องความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย และมีความยืดหยุ่นในการผลิต

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.050	0.213	0.092	0.118
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.488	0.525	0.437	0.483
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.162	0.154	0.272	0.196
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.105	0.056	0.098	0.086
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.194	0.051	0.100	0.115
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.10	0.08	



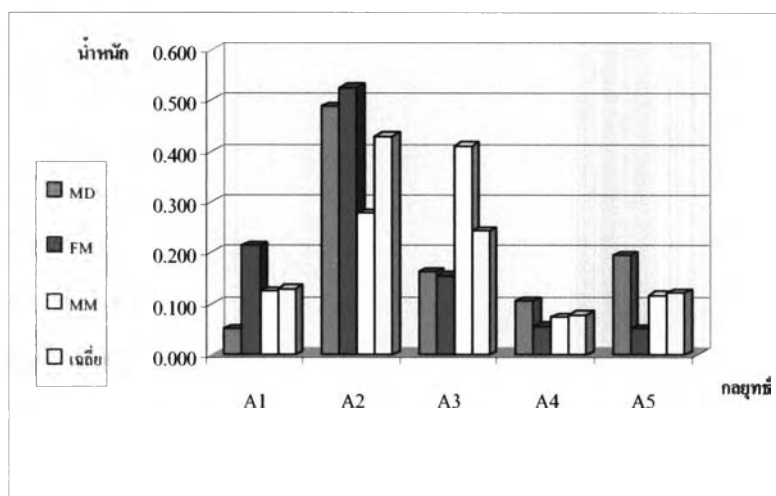
รูปที่ 4.5 ค่านำหนัทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งเรื่องความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย และมีความยืดหยุ่นในการผลิต

12) ค่านำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งเรื่องมีการดำเนินการครบวงจร แบบ One Stop Shop

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งในเรื่อง มีการดำเนินการครบวงจรแบบ One Stop Shop พบว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่าน ได้เลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง เนื่องจากการมีบริการที่ครบวงจรจะทำให้ลูกค้าได้รับบริการ และคำแนะนำที่ถูกต้องรวดเร็ว ทั้งยังลดปัญหาการใช้งานร่วมกันของส่วนประกอบต่าง ๆ ของบรรจุภัณฑ์ ในกรณีที่ตั้งชื่อจากผู้ผลิตหลายราย ดังตารางที่ 4.12 และรูปที่ 4.6

ตารางที่ 4.12 ค่านำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งเรื่องมีการดำเนินการครบวงจรแบบ One Stop shop

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เจ๊ลิย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.050	0.213	0.124	0.129
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.488	0.525	0.277	0.430
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.162	0.154	0.410	0.242
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.105	0.056	0.073	0.078
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.194	0.051	0.117	0.121
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.10	0.09	



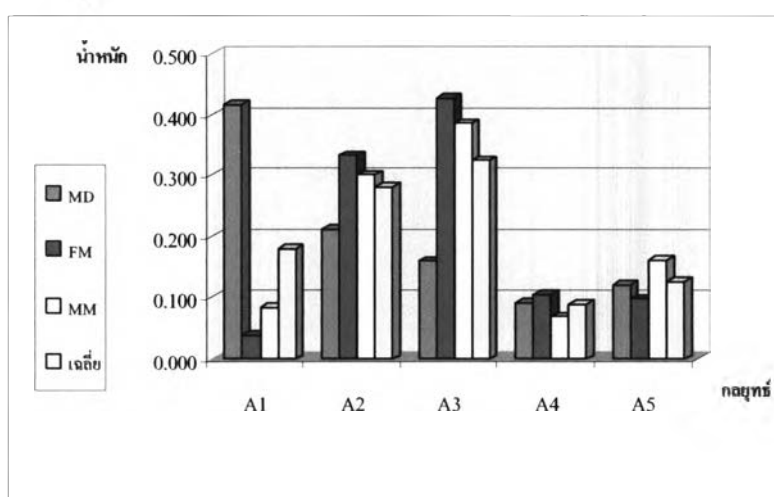
รูปที่ 4.6 ค่านำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งเรื่องมีการดำเนินการครบวงจรแบบ One Stop Shop

13) ค่านำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการมีหน่วยงานจัดทำแม่พิมพ์เป็นของตนเอง

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็ง จากการมีหน่วยงานจัดทำแม่พิมพ์เป็นของตนเอง พบว่า กรรมการผู้จัดการ ได้เลือก Overall Low-cost provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง เหตุผลคือ แม่พิมพ์เป็นหัวใจสำคัญในการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก การที่สามารถควบคุมด้านคุณภาพและราคาของแม่พิมพ์ได้ จะทำให้องค์กรสามารถตั้งราคาสินค้าได้ต่ำกว่าคู่แข่ง ส่วนผู้จัดการฝ่ายโรงงานและผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Best-Cost Provider Strategy เพราะการที่สามารถควบคุมราคาแม่พิมพ์ได้ จะทำให้ต้นทุนในการผลิตต่ำลง ลูกค้าจะมีความรู้สึกคุ้มค่าที่ได้สินค้ารูปแบบไม่ซ้ำกับรายอื่นในราคาที่ไม่สูงนัก ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงไว้ในตารางที่ 4.13 และ รูปที่ 4.7

ตารางที่ 4.13 ค่านำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการมีหน่วยงานจัดทำแม่พิมพ์เป็นของตนเอง

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.417	0.038	0.084	0.180
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.211	0.332	0.300	0.281
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.160	0.427	0.386	0.324
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.092	0.105	0.069	0.089
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.121	0.098	0.161	0.127
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.04	0.09	0.08	



รูปที่ 4.7 ค่านำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการมีหน่วยงานจัดทำแม่พิมพ์เป็นของตนเอง

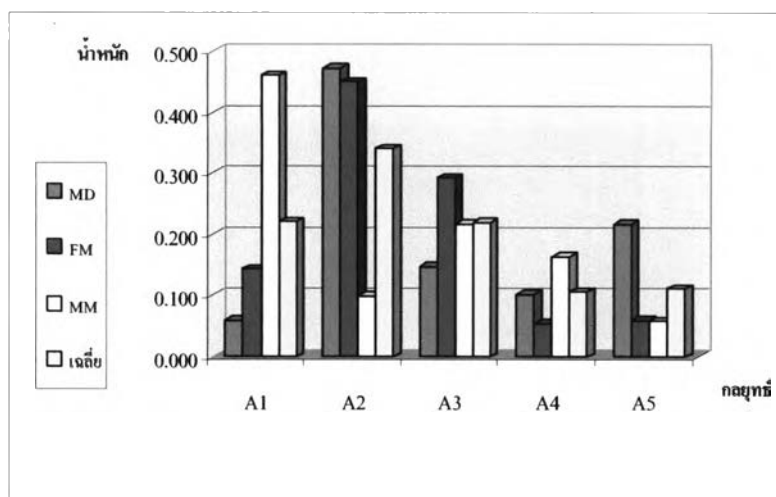
14) คำแนะนำนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนเรื่องต้นทุนในการซื้อเม็ดพลาสติกสูงกว่าคู่แข่งรายใหญ่

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อน เรื่องต้นทุน ในการซื้อเม็ดพลาสติกสูงกว่าคู่แข่งรายใหญ่ พบว่า กรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการฝ่าย โรงงาน เลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง เพราะการที่ต้นทุนในการซื้อ เม็ดพลาสติกสูงทำให้ต้นทุนรวมสูงขึ้นตามไปด้วย จึงทำให้องค์กรมีความสามารถในการต่อสู้ เรื่องราคาลดลง ดังนั้นการสร้างความแตกต่างในด้านอื่น ๆ จะสามารถดึงดูดความสนใจของ ลูกค้าได้ดีกว่า ส่วนผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Overall Low-cost Provider Strategy เป็น อันดับหนึ่ง เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นรายเล็กที่มีปริมาณการสั่งซื้อไม่สูงนัก ซึ่งไม่ใช่ กลุ่มเป้าหมายของผู้ผลิตรายใหญ่ ดังนั้นแม้ว่าต้นทุนวัตถุดิบจะต่ำกว่า แต่มีข้อจำกัดในเรื่อง เครื่องจักรที่ต้องผลิตครั้งละมาก ๆ จึงจะคุ้มทุนในการผลิตต่อครั้ง ในขณะที่องค์กรมีความ ยืดหยุ่นในการผลิต สามารถปรับเปลี่ยนได้รวดเร็ว จึงทำให้ต้นทุนส่วนนี้ต่ำกว่าผู้ผลิตรายใหญ่ เมื่อเปรียบเทียบต้นทุนรวมในการผลิตที่ไม่ใช่การผลิตต่อเนื่อง (Mass Product) จะไม่มีความ แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.14 และรูปที่ 4.8

ตารางที่ 4.14 คำแนะนำนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อน ต้นทุนในการซื้อเม็ดพลาสติกสูงกว่าคู่แข่งรายใหญ่

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.060	0.144	0.460	0.221
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.472	0.449	0.100	0.340
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.148	0.293	0.217	0.219
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.102	0.054	0.163	0.106
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.217	0.060	0.059	0.112
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.03	0.08	0.05	





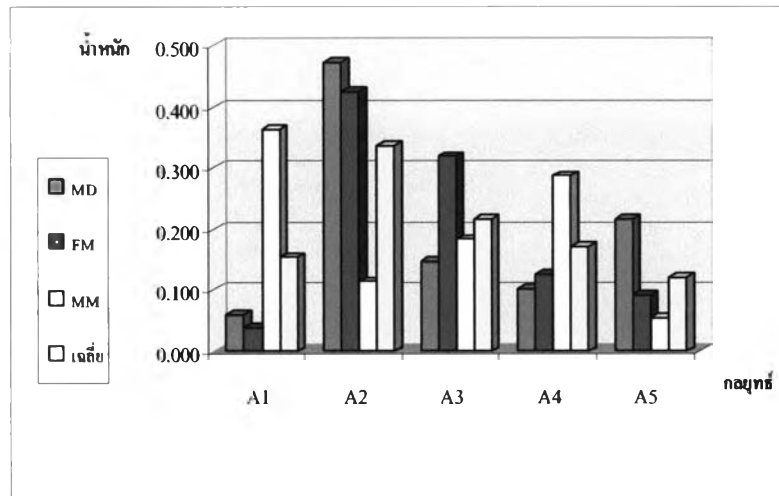
รูปที่ 4.8 ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนเรื่องต้นทุนในการซื้อเม็ดพลาสติกสูงกว่าคู่แข่งรายใหญ่

15) ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนการมีภาระหนี้สินกับทางธนาคาร จึงทำให้การลงทุนในเทคโนโลยีทำได้ยาก

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนการมีภาระหนี้สินกับทางธนาคาร จึงทำให้การลงทุนในเทคโนโลยีทำได้ยาก พบว่า กรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการฝ่ายโรงงาน เลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Overall Low-cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ดังแสดงในตารางที่ 4.15 และรูปที่ 4.9

ตารางที่ 4.15 ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อน การมีภาระหนี้สินกับทางธนาคารจึงทำให้การลงทุนในเทคโนโลยีทำได้ยาก

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.060	0.038	0.363	0.154
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.472	0.424	0.114	0.337
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.148	0.319	0.183	0.217
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.102	0.126	0.287	0.172
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.217	0.092	0.054	0.121
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.03	0.09	0.06	



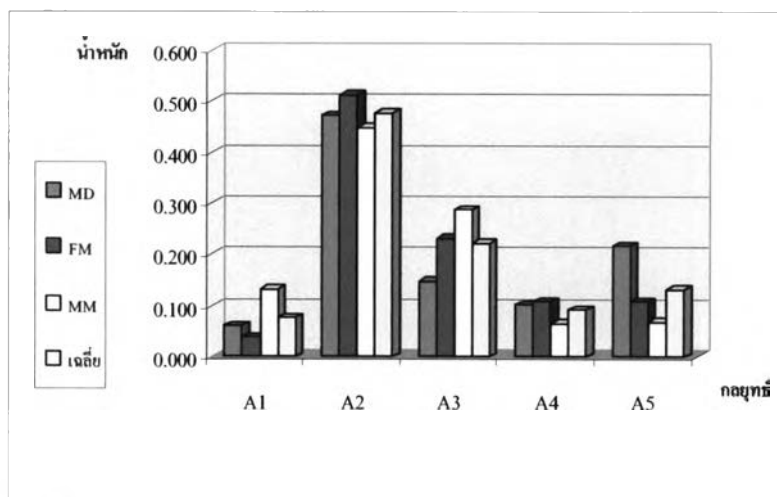
รูปที่ 4.9 ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนการมีภาระหนี้สินกับทางธนาคาร  
จึงทำให้การลงทุนในเทคโนโลยีทำได้ยาก

16) ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการที่ตลาดบรรจุภัณฑ์พลาสติกมีขนาดใหญ่

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการที่ตลาดบรรจุภัณฑ์พลาสติกมีขนาดใหญ่ จะพบว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่าน ได้เลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยให้เหตุผลว่า การทำให้ลูกค้ากลุ่มใหญ่พึงพอใจในเรื่องของความแตกต่าง เช่น คุณภาพที่ดีและสม่ำเสมอ การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา เป็นต้น จะทำให้ลูกค้าไม่เปลี่ยนใจไปใช้สินค้าของคู่แข่ง ดังแสดงในตารางที่ 4.16 และรูปที่ 4.10

ตารางที่ 4.16 ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการที่ตลาดบรรจุภัณฑ์พลาสติกมีขนาดใหญ่

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.060	0.038	0.132	0.077
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.472	0.512	0.448	0.477
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.148	0.231	0.287	0.222
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.102	0.109	0.065	0.092
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.217	0.109	0.069	0.132
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.03	0.09	0.06	



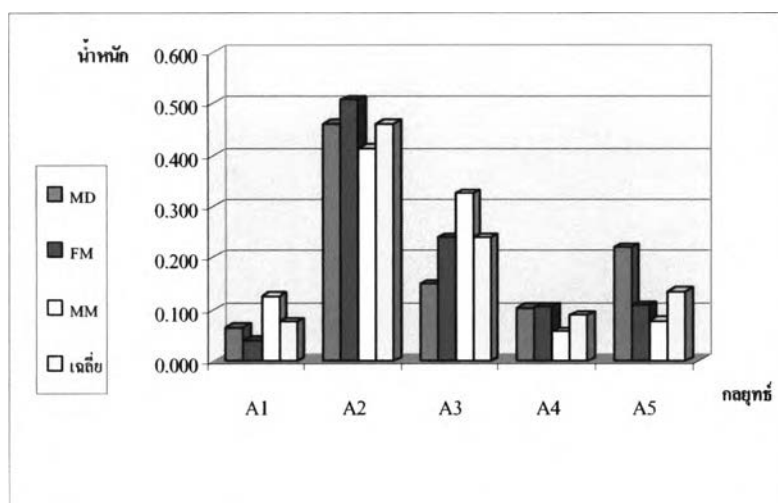
รูปที่ 4.10 คำนวณน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการที่ตลาดบรรจุภัณฑ์พลาสติกมีขนาดใหญ่

17) ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการที่พฤติกรรมของผู้บริโภคนิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม สะดวกใช้

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม สะดวกใช้ พบว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่าน ได้เลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง เพราะสอดคล้องกับความสามารถขององค์กรในการผลิตผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย และมีความยืดหยุ่นในการผลิต ทำให้ไม่มีข้อจำกัดในการออกแบบตกแต่งบรรจุภัณฑ์ใหม่ ดังแสดงในตารางที่ 4.17 และรูปที่ 4.11

ตารางที่ 4.17 คำนวณน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม สะดวกใช้

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.065	0.039	0.126	0.077
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.462	0.508	0.414	0.461
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.150	0.240	0.326	0.239
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.103	0.105	0.057	0.088
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.220	0.108	0.078	0.135
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.04	0.10	0.09	



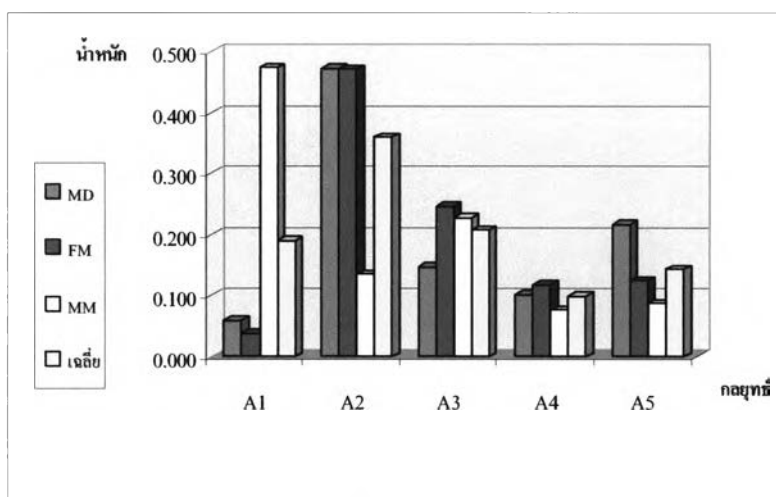
รูปที่ 4.11 คำนวณน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยม  
บรรจุกัญชาที่สวยงาม สะดวกใช้

18) คำนวณน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการที่เงินเพิ่มค่าเงินหยวนทำให้สินค้า  
ไทยสามารถแข่งขันกับตลาดจีนได้

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการที่เงิน  
เพิ่มค่าเงินหยวนทำให้สินค้าไทยสามารถแข่งขันกับตลาดจีนได้ จะพบว่า กรรมการผู้จัดการ  
และผู้จัดการฝ่ายโรงงานได้เลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง เนื่องจาก  
ก่อนหน้านี้สินค้าจากจีนจะมีราคาถูก แต่คุณภาพไม่ดีนัก เมื่อค่าเงินหยวนเพิ่มทำให้สินค้าจีนมี  
ราคาสูงขึ้น เปิดโอกาสให้ลูกค้ากลับมาสนใจสินค้าไทยที่ราคาใกล้เคียงกัน แต่มีคุณภาพที่  
ดีกว่า ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Overall Low-cost Provider Strategy เป็นอันดับ  
หนึ่ง ด้วยเหตุผลว่า การที่สินค้าจีนมีราคาสูงขึ้น จะทำให้องค์กรมีโอกาสในการแข่งขันใน  
เรื่องราคาได้มากขึ้นดังแสดงในตารางที่ 4.18 และรูปที่ 4.12

ตารางที่ 4.18 คำนวณน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการที่เงินเพิ่มค่าเงินหยวนทำให้สินค้าไทย  
สามารถแข่งขันกับตลาดจีนได้

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.060	0.038	0.473	0.190
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.472	0.471	0.135	0.359
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.148	0.246	0.227	0.207
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.102	0.118	0.077	0.099
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.217	0.125	0.088	0.143
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.03	0.09	0.06	



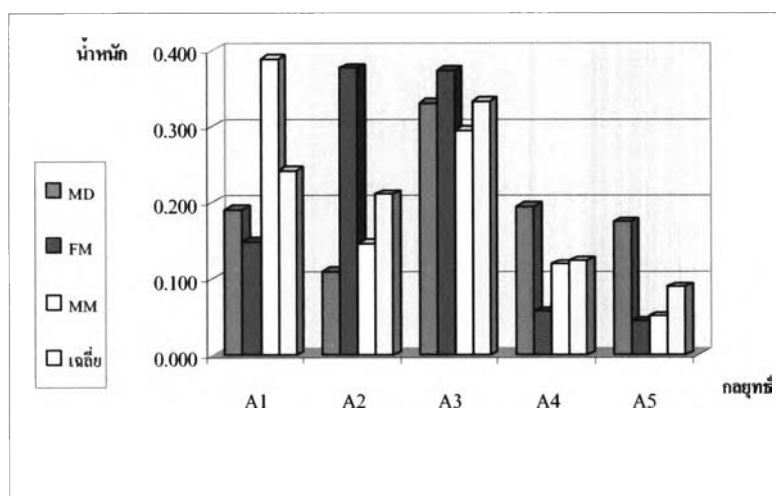
รูปที่ 4.12 คำนำน้หนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการที่เงินเพิ่มค่าเงินหยวนทำให้ สินค้าไทย สามารถแข่งขันกับตลาดจีนได้

19) คำนำน้หนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากการไม่สามารถขึ้นราคาสินค้า ได้เท่ากับอัตราการเพิ่มขึ้นของราคาวัตถุดิบ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรค จากการไม่สามารถขึ้นราคาสินค้าได้เท่ากับอัตราการเพิ่มขึ้นของราคาวัตถุดิบ พบว่า กรรมการผู้จัดการ เลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง เพราะข้อจำกัดในการที่ไม่สามารถขึ้นราคาได้มากนักแม้ว่าจะมีต้นทุนสูงขึ้น จึงต้องมีการทบทวนกระบวนการผลิตให้สูญเสีย น้อยลงเพื่อลดต้นทุน ในขณะที่ขบวนการผลิตสินค้าที่ความแตกต่างจากเดิมจะเป็นการเพิ่ม มูลค่าให้กับสินค้า ทำให้ลูกค้ารู้สึกคุ้มค่าเมื่อใช้สินค้าขององค์กร ส่วนผู้จัดการฝ่ายโรงงานได้ เลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง เนื่องจากเห็นว่า เมื่อต้นทุนการผลิต สูงขึ้น และไม่สามารถคงราคาเดิมไว้ได้ หากต้องการให้สินค้าเป็นที่สนใจของลูกค้า จะต้อง สร้างความแตกต่างให้ลูกค้ารู้สึกพอใจ แม้ว่าจะต้องจ่ายในราคาที่สูงขึ้น และผู้จัดการฝ่าย การตลาดเลือก Overall Low-cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง เพราะจากการวิเคราะห์ เปรียบเทียบองค์กรกับคู่แข่งจะพบว่ามีลักษณะใกล้เคียงกัน รวมถึงสินค้าที่ผลิตไม่มีความ แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด และผู้ผลิตส่วนใหญ่จะประสบปัญหาในลักษณะเดียวกันนี้ ดังนั้น ผู้ผลิตที่สามารถผลิตในต้นทุนที่ต่ำกว่าจะเป็นผู้ที่ได้เปรียบในการแข่งขัน ดังแสดงในตารางที่ 4.19 และรูปที่ 4.13

ตารางที่ 4.19 คำน้ําหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากการไม่สามารถขึ้นราคาสินค้าได้เท่ากับอัตรา  
การเพิ่มขึ้นของราคาวัตถุดิบ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.190	0.148	0.388	0.242
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.109	0.377	0.146	0.211
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.331	0.374	0.295	0.333
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.195	0.057	0.119	0.124
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.174	0.044	0.051	0.090
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.08	0.10	0.05	



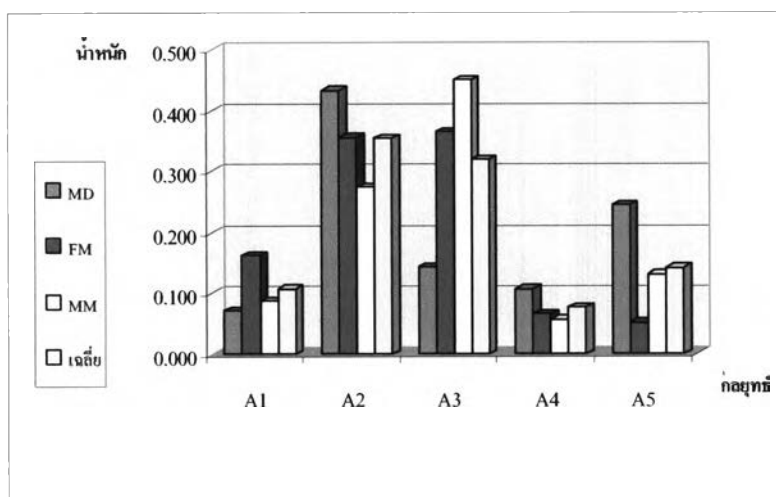
รูปที่ 4.13 คำน้ําหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากการไม่สามารถขึ้นราคาสินค้าได้เท่ากับ  
อัตราการเพิ่มขึ้นของราคาวัตถุดิบ

20) คำน้ําหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากจำนวนคู่แข่งที่มีมาก ลูกค้ามีโอกาส  
เปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้ง่าย

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากจำนวน  
คู่แข่งที่มีมาก ลูกค้ามีโอกาสเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้ง่าย พบว่า กรรมการผู้จัดการ  
เลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนผู้จัดการฝ่ายโรงงานและผู้จัดการ  
ฝ่ายการตลาดได้เลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยให้เหตุผลว่า การทำ  
ให้ลูกค้ารู้สึกคุ้มค่าเมื่อใช้สินค้าขององค์กร จะเป็นการทำให้ลูกค้าพึงพอใจและไม่เปลี่ยนไป  
ใช้สินค้าของคู่แข่งแม้ว่าจะมีข้อเสนออื่นที่ดีกว่า เช่น ราคาต่ำกว่า ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.20  
และรูปที่ 4.14

ตารางที่ 4.20 คำนวณน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากจำนวนคู่แข่งที่มีมาก ลูกค้านี้อาจเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้ง่าย

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.072	0.162	0.087	0.107
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.433	0.355	0.274	0.354
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.143	0.365	0.450	0.319
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.108	0.066	0.057	0.077
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.244	0.052	0.131	0.142
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.03	0.08	0.09	



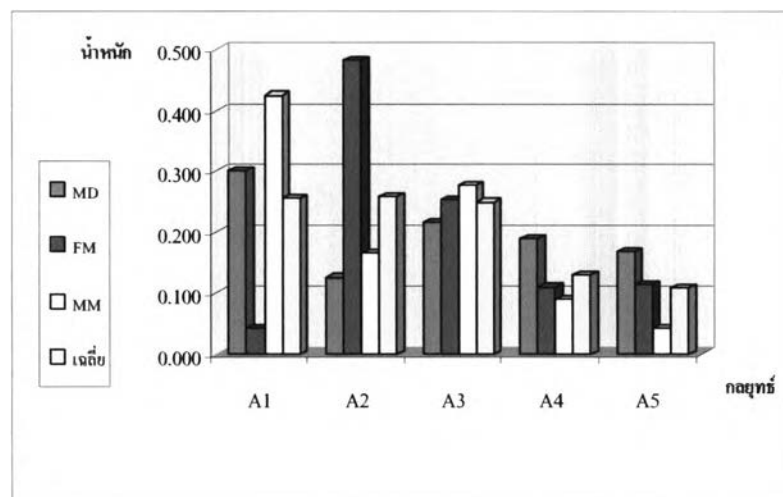
รูปที่ 4.14 คำนวณน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากจำนวนคู่แข่งที่มีมาก ลูกค้านี้อาจเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้ง่าย

21) คำนวณน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านต้นทุนการผลิตต่ำ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านต้นทุนการผลิตต่ำ พบว่า กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายการตลาดตัดสินใจเลือก Overall Low-cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง เพราะการที่สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตให้อยู่ในระดับที่ต่ำ จะเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ส่วนผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ดังตารางที่ 4.21 และรูปที่ 4.15

ตารางที่ 4.21 คำนวณน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านต้นทุนการผลิตต่ำ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.301	0.043	0.424	0.256
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.126	0.482	0.165	0.258
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.216	0.252	0.277	0.248
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.189	0.110	0.090	0.130
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.168	0.114	0.043	0.108
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.07	0.09	0.08	



รูปที่ 4.15 คำนวณน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านต้นทุนการผลิตต่ำ

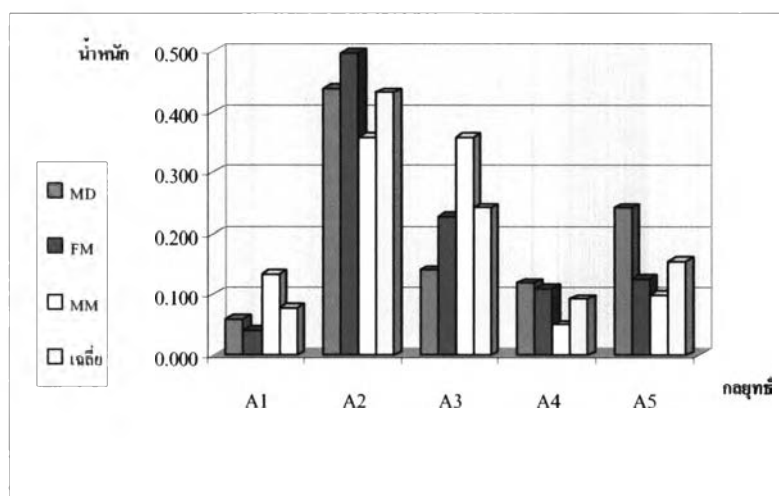
22) ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพสินค้าเป็นไปตามข้อกำหนด และมีความสม่ำเสมอ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพสินค้าเป็นไปตามข้อกำหนด และมีความสม่ำเสมอ พบว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่าน ได้เลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.22 และรูปที่ 4.16



ตารางที่ 4.22 ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพสินค้าเป็นไปตามข้อกำหนด และมีความสม่ำเสมอ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.060	0.041	0.134	0.078
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.438	0.496	0.358	0.431
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.141	0.228	0.358	0.242
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.120	0.110	0.050	0.093
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.242	0.126	0.099	0.156
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.07	0.10	0.09	



รูปที่ 4.16 ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพสินค้าเป็นไปตามข้อกำหนด และมีความสม่ำเสมอ

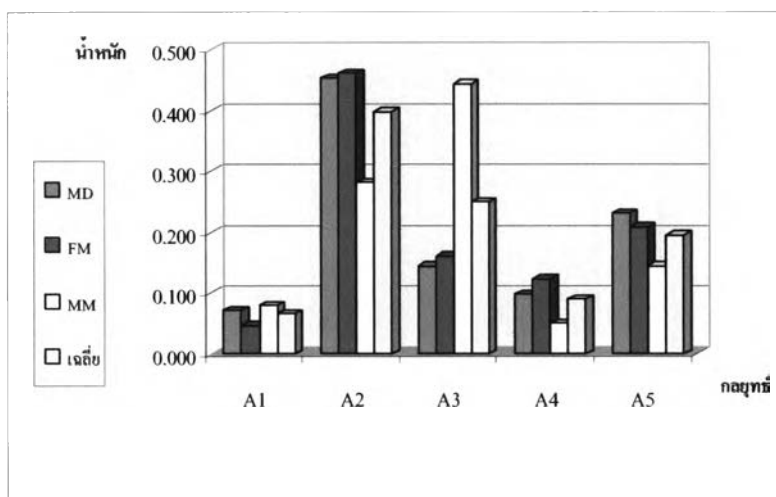
### 23) ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความหลากหลายของรูปแบบสินค้า

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความหลากหลายของรูปแบบสินค้า พบว่า กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ได้เลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง เนื่องจากความหลากหลายของรูปแบบสินค้า เป็นสิ่งที่องค์กรมีความสามารถมากกว่าคู่แข่งรายอื่นอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้นการสร้าง ความแตกต่างโดยใช้ข้อได้เปรียบนี้จะส่งผลให้สินค้าขององค์กรมีความน่าสนใจมากขึ้น ส่วนผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง เพราะจากการที่

รูปแบบบรรจุภัณฑ์ที่มีความสวยงามและหลากหลาย ลูกค้าน่าจะสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้มากขึ้น ในราคาสินค้าที่ใกล้เคียงกันกับผู้ผลิตรายอื่น ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.23 และรูปที่ 4.17

ตารางที่ 4.23 คำนวณน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความหลากหลายของรูปแบบสินค้า

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เจดีย์
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.072	0.046	0.079	0.066
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.453	0.460	0.282	0.398
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.145	0.161	0.443	0.250
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.098	0.123	0.050	0.090
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.231	0.209	0.145	0.195
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.07	0.08	0.08	



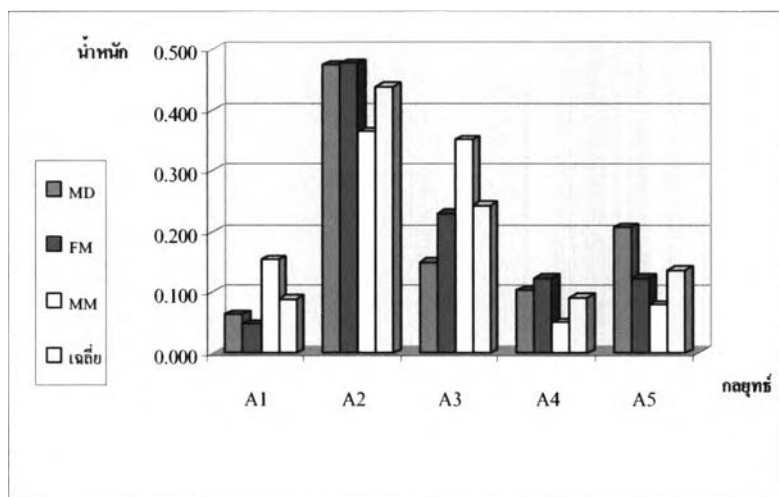
รูปที่ 4.17 คำนวณน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความหลากหลายของรูปแบบสินค้า

24) ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการมีบริการที่เกี่ยวข้อง  
เนื่องกับตัวสินค้าครบวงจร

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการมีบริการที่เกี่ยวข้องเนื่องกับตัวสินค้าครบวงจร จะสรุปได้ว่า ผู้ตัดสินใจได้เลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่งทั้ง 3 ท่าน ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.24 และรูปที่ 4.18

ตารางที่ 4.24 คำนำน้หนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการมีบริการที่เกี่ยวข้อง  
กับตัวสินค้าครบวงจร

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.064	0.048	0.154	0.089
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.474	0.476	0.365	0.438
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.150	0.230	0.351	0.244
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.103	0.123	0.050	0.092
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.208	0.123	0.079	0.137
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.03	0.10	0.09	



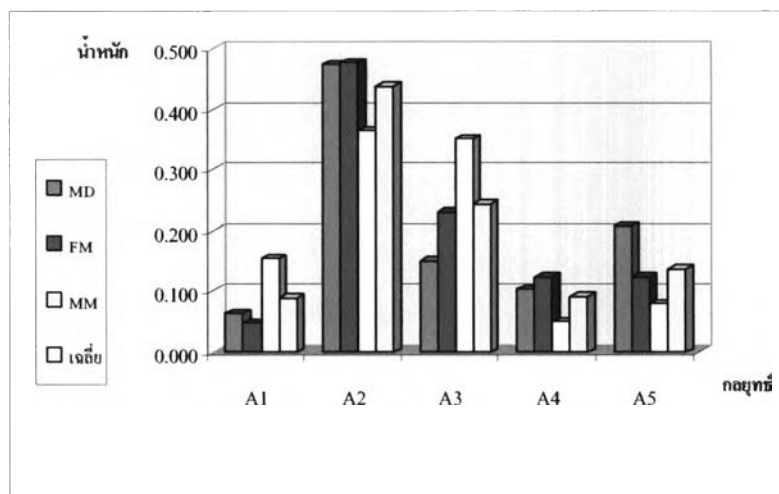
รูปที่ 4.18 คำนำน้หนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการมีบริการที่เกี่ยวข้อง  
กับตัวสินค้าครบวงจร

25) คำนำน้หนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการส่งมอบที่ตรงต่อเวลา

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการส่งมอบที่ตรงต่อเวลา จะพบว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่าน ได้เลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ดังแสดงในตารางที่ 4.25 และรูปที่ 4.19

ตารางที่ 4.25 คำนวณน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการส่งมอบที่ตรงต่อเวลา

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เจดีย์
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.084	0.052	0.094	0.077
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.438	0.474	0.358	0.423
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.148	0.246	0.336	0.243
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.111	0.121	0.070	0.101
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.219	0.107	0.142	0.156
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.03	0.06	0.05	



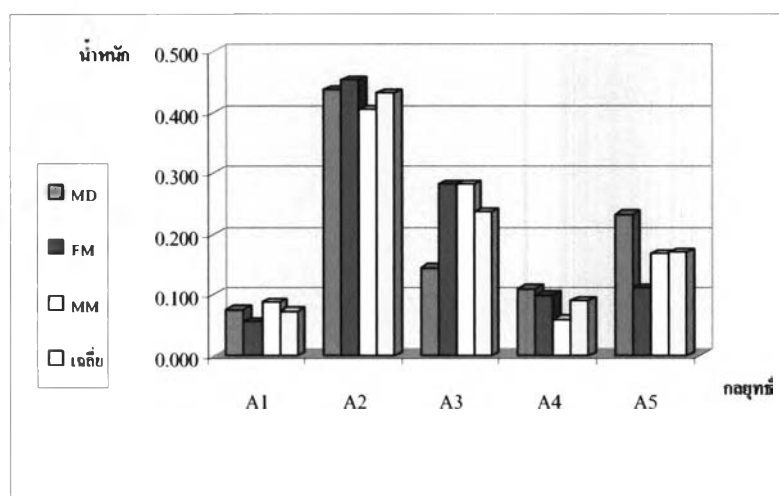
รูปที่ 4.19 คำนวณน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการส่งมอบที่ตรงต่อเวลา

26) ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริการ และการประสานงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริการ และการประสานงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่าน เลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ดังแสดงในตารางที่ 4.26 และรูปที่ 4.20

ตารางที่ 4.26 คำนำน้หนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริการและการประสานงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.076	0.055	0.087	0.073
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.436	0.452	0.405	0.431
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.145	0.282	0.282	0.236
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.110	0.099	0.060	0.090
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.233	0.112	0.167	0.171
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.02	0.08	0.07	



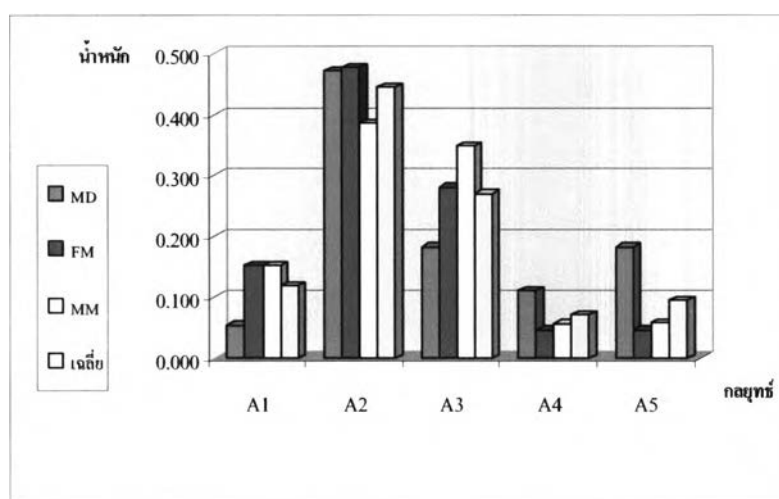
รูปที่ 4.20 คำนำน้หนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริการและการประสานงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

## 27) คำนำน้หนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้เป้าหมาย

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้เป้าหมาย จะพบว่าผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่าน ได้เลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.27 และรูปที่ 4.21

ตารางที่ 4.27 คำนำน้หนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้เป้าหมาย

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.054	0.152	0.151	0.119
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.471	0.476	0.386	0.444
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.182	0.281	0.348	0.270
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.111	0.046	0.057	0.071
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.182	0.046	0.058	0.095



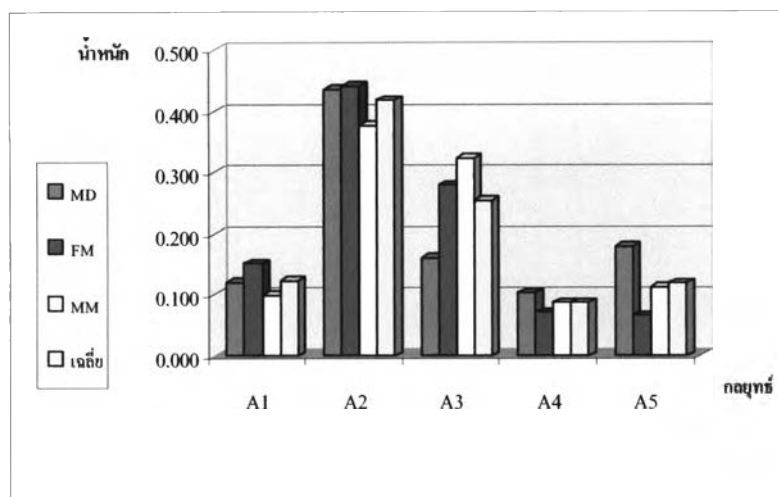
รูปที่ 4.21 คำนำน้หนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้เป้าหมาย

28) คำนำน้หนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็ง

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็ง จะสรุปได้ว่าผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่าน ได้เลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.28 และรูปที่ 4.22

ตารางที่ 4.28 คำนำน้หนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็ง

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.121	0.152	0.099	0.124
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.435	0.440	0.377	0.417
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.161	0.279	0.323	0.254
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.103	0.071	0.087	0.087
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.180	0.067	0.113	0.120



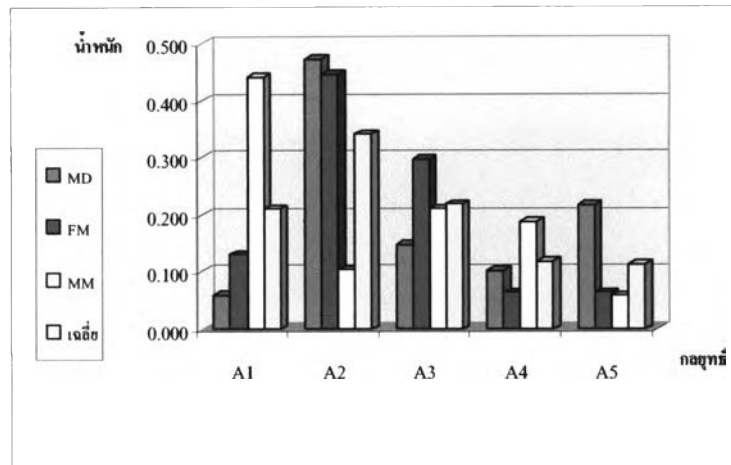
รูปที่ 4.22 ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็ง

29) ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อน

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อน จะพบว่า กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ส่วน ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Overall Low-cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ดังตารางที่ 4.29 และรูปที่ 4.23

ตารางที่ 4.29 ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อน

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เจเจีย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.060	0.130	0.440	0.210
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.472	0.446	0.103	0.340
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.148	0.297	0.210	0.218
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.102	0.063	0.188	0.118
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.217	0.064	0.058	0.113



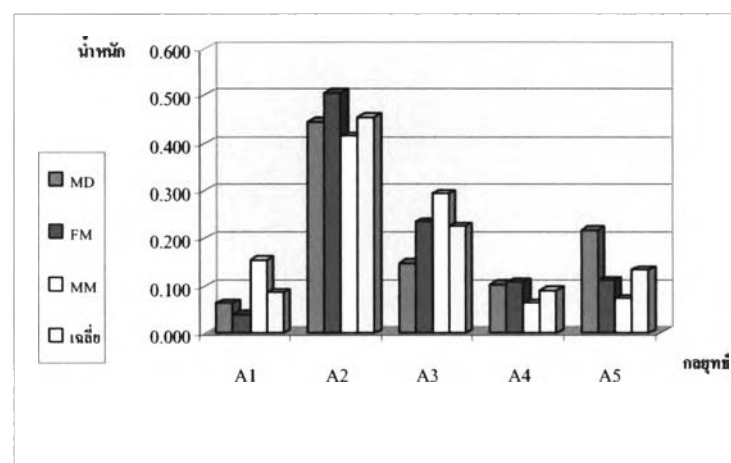
รูปที่ 4.23 ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อน

## 30) ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาส

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาส จะพบว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่าน ได้เลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ดังแสดงในตารางที่ 4.30 และรูปที่ 4.24

ตารางที่ 4.30 ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาส

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.063	0.039	0.155	0.086
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.446	0.506	0.415	0.456
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.149	0.236	0.293	0.226
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.103	0.108	0.063	0.091
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.219	0.111	0.073	0.134



รูปที่ 4.24 ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาส

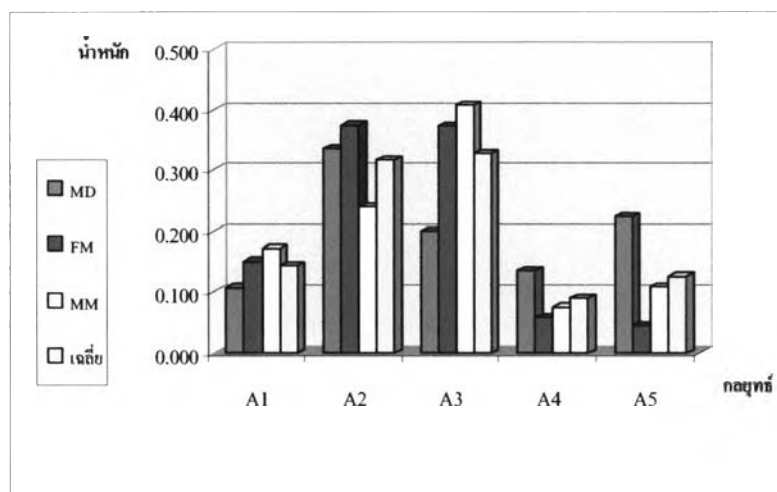


### 31) ค่านำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรค

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรค จะพบว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่าน ได้เลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ดังแสดงในตารางที่ 4.31 และรูปที่ 4.25

ตารางที่ 4.31 ค่านำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรค

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.108	0.150	0.171	0.143
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.335	0.374	0.239	0.316
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.200	0.373	0.407	0.327
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.135	0.059	0.075	0.090
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.223	0.045	0.109	0.126



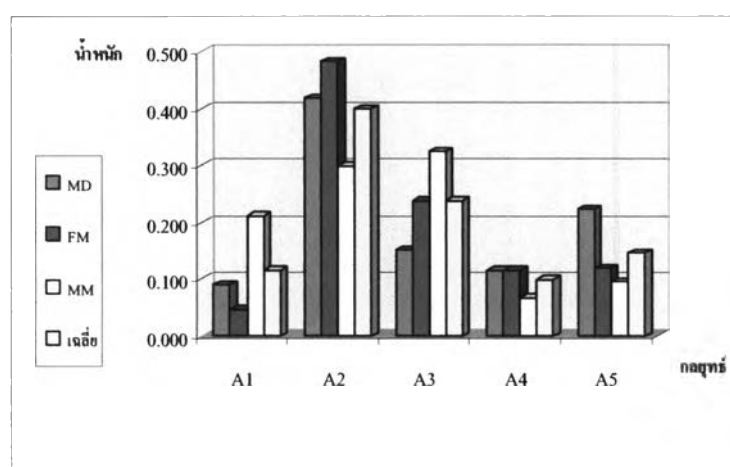
รูปที่ 4.25 ค่านำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรค

### 32) ค่านำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ พบว่า กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ส่วน ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ดังตารางที่ 4.29 และรูปที่ 4.23

ตารางที่ 4.32 คำนวณน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.090	0.046	0.212	0.116
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.418	0.481	0.299	0.399
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.151	0.238	0.325	0.238
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.116	0.115	0.068	0.100
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.224	0.119	0.096	0.146



รูปที่ 4.26 คำนวณน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

จากตารางที่ 4.1 ถึงตารางที่ 4.32 จะสรุปผลการตัดสินใจของผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่าน ได้ดังแสดงในตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.33 สรุปผลการตัดสินใจของกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายการโรงงาน และผู้จัดการฝ่ายการตลาด

รายการที่พิจารณาเปรียบเทียบ	ปัจจัย/ ทางเลือกที่ MD ให้น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ ทางเลือกที่ FM ให้น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ ทางเลือกที่ MM ให้น้ำหนักสูงสุด
1. เกณฑ์หลัก	จุดแข็ง	เป้าหมาย	เป้าหมาย
2. เกณฑ์ย่อยภายใต้เป้าหมาย	วัตถุประสงค์	วิสัยทัศน์	ภารกิจ

ตารางที่ 4.33 สรุปผลการตัดสินใจของกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายการโรงงาน และผู้จัดการฝ่ายการตลาด

รายการที่พิจารณาเปรียบเทียบ	ปัจจัย/ ทางเลือกที่ MD ให้นำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ ทางเลือกที่ FM ให้นำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ ทางเลือกที่ MM นำน้ำหนักสูงสุด
3. เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดแข็ง	ความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ได้หลากหลายและมี ความยืดหยุ่นในการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	ความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ได้หลากหลายและมี ความยืดหยุ่นในการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	ความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ได้หลากหลายและมี ความยืดหยุ่นในการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
4. เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดอ่อน	เนื่องจากมีภาระหนี้สินกับทางธนาคาร จึงทำให้การลงทุนในเทคโนโลยีทำได้ยาก	ต้นทุนในการซื้อเม็ดพลาสติกสูงกว่าคู่แข่งรายใหญ่	ต้นทุนในการซื้อเม็ดพลาสติกสูงกว่าคู่แข่งรายใหญ่
5. เกณฑ์ย่อยภายใต้โอกาส	พฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม สะดวกใช้	ตลาดบรรจุภัณฑ์พลาสติกมีขนาดใหญ่ และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม สะดวกใช้	ตลาดบรรจุภัณฑ์พลาสติกมีขนาดใหญ่
6. เกณฑ์ย่อยภายใต้อุปสรรค	จำนวนคู่แข่งมีมาก ลูกค้ามีโอกาสเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งอื่นได้ง่าย	ไม่สามารถขึ้นราคาสินค้าได้เท่ากับอัตรา การเพิ่มขึ้นของราคาวัตถุดิบ	จำนวนคู่แข่งมีมาก ลูกค้ามีโอกาสเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งอื่นได้ง่าย
7. เกณฑ์ย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	คุณภาพสินค้าเป็นไปตามข้อกำหนด และมีความสม่ำเสมอ	การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา	ต้นทุนการผลิตต่ำ
8. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy	Best-Cost Provider Strategy
9. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจ	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy
10. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy	Best-Cost Provider Strategy

ตารางที่ 4.33 สรุปผลการตัดสินใจของกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายการโรงงาน และผู้จัดการฝ่ายการตลาด

รายการที่พิจารณาเปรียบเทียบ	ปัจจัย/ ทางเลือกที่ MD ให้นำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ ทางเลือกที่ FM ให้นำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ ทางเลือกที่ MM ให้นำหนักสูงสุด
11. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งเรื่อง ความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ ได้หลากหลาย และมีความยืดหยุ่น ในการผลิต	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy
12. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งเรื่อง มีการดำเนินการครบวงจรแบบ One Stop Shop	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy
13. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจาก การมีหน่วยงานจัดทำแม่พิมพ์เป็น ของตนเอง	Overall Low-cost Provider Strategy	Best-Cost Provider Strategy	Best-Cost Provider Strategy
14. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อน เรื่องต้นทุนในการซื้อเม็ดพลาสติก สูงกว่าคู่แข่งรายใหญ่	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy	Overall Low-cost Provider Strategy
15. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อน จากการมีภาระหนี้สินกับธนาคาร จึงทำให้การลงทุนในเทคโนโลยี ทำได้ยาก	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy	Overall Low-cost Provider Strategy
16. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจาก การที่ตลาดบรรจุภัณฑ์พลาสติก มีขนาดใหญ่	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy
17. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจาก พฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยม บรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม สะดวกใช้	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy
18. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจาก การที่เงินเพิ่มค่าเงินหยวนทำให้ สินค้าไทยสามารถแข่งขันกับตลาด จีนได้	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy	Overall Low-cost Provider Strategy
19. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรค จากการไม่สามารถขึ้นราคาสินค้า ได้เท่ากับอัตราค่าเพิ่มขึ้นของราคา วัตถุดิบ	Best-Cost Provider Strategy	Broad Differentiation Strategy	Overall Low-cost Provider Strategy

ตารางที่ 4.33 สรุปผลการตัดสินใจของกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายการโรงงาน และผู้จัดการฝ่ายการตลาด

รายการที่พิจารณาเปรียบเทียบ	ปัจจัย/ ทางเลือกที่ MD ให้นำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ ทางเลือกที่ FM ให้นำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ ทางเลือกที่ MM นำน้ำหนักสูงสุด
20. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากจำนวนคู่แข่งที่มีมาก ลูกคามีโอกาสเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งง่ายขึ้นได้ง่าย	Broad Differentiation Strategy	Best-Cost Provider Strategy	Best-Cost Provider Strategy
21. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านต้นทุนการผลิตต่ำ	Overall Low-cost Provider Strategy	Broad Differentiation Strategy	Overall Low-cost Provider Strategy
22. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพสินค้า เป็นไปตามข้อกำหนด และมีความสม่ำเสมอ	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy
23. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความหลากหลายของรูปแบบสินค้า	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy	Best-Cost Provider Strategy
24. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการมีบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าครบวงจร	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy
25. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการส่งมอบที่ตรงต่อเวลา	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy
26. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริการ และการประสานงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy
27. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้เป้าหมาย	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy
28. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็ง	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy
29. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อน	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy	Overall Low-cost Provider Strategy
30. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาส	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy



ตารางที่ 4.33 สรุปผลการตัดสินใจของกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายการโรงงาน และผู้จัดการฝ่ายการตลาด

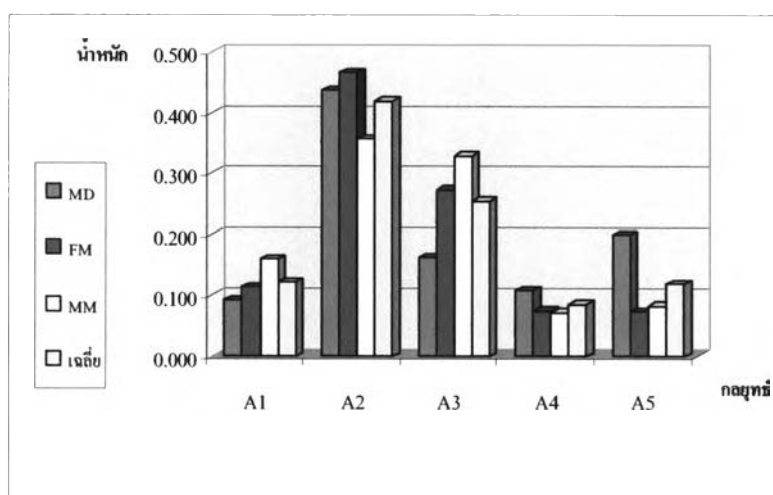
รายการที่พิจารณาเปรียบเทียบ	ปัจจัย/ ทางเลือกที่ MD ให้นำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ ทางเลือกที่ FM ให้นำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ ทางเลือกที่ MM ให้นำหนักสูงสุด
31. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรค	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy
32. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	Broad Differentiation Strategy	Broad Differentiation Strategy	Best-Cost Provider Strategy

### 33) คำนำน้หนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

เมื่อเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา ผู้ตัดสินใจได้เลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่งทั้ง 3 ท่าน ดังแสดงในตารางที่ 4.34 และรูปที่ 4.27

ตารางที่ 4.34 คำนำน้หนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	MD	FM	MM	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.093	0.114	0.159	0.122
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.436	0.465	0.357	0.419
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.162	0.273	0.328	0.254
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.109	0.075	0.073	0.086
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.200	0.074	0.083	0.119



รูปที่ 4.27 คำนำน้หนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

จากตารางที่ 4.34 สรุปได้ว่า ผู้ตัดสินใจทั้งสามท่านเลือกกลยุทธ์ Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมมากที่สุดกับสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กรที่วิจัย เพื่อสนับสนุนให้กลยุทธ์ดังกล่าวประสบความสำเร็จ Thomson & Strickland ได้นำเสนอแนะวิธีการดำเนินการพื้นฐานไว้ในหนังสือ Strategic Management concepts and cases (13<sup>th</sup> edition) โดยมี 4 วิธี ดังนี้

1. การเพิ่มคุณสมบัติและลักษณะการใช้งาน ที่มีผลทำให้ต้นทุนรวมของลูกค้าน่าดึงดูดต่ำลง เมื่อนำสินค้าขององค์กรไปใช้งาน
2. การเพิ่มลักษณะบางอย่างที่ทำให้คุณสมบัติในการใช้งานของสินค้านั้นให้ดีขึ้น เช่น ทนทานขึ้น ใช้งานง่ายหรือสะดวกมากขึ้น เป็นต้น
3. การทำให้ลูกค้ารู้สึกพึงพอใจในสิ่งที่วัดค่าไม่ได้หรือเป็นนามธรรม เมื่อใช้สินค้าขององค์กร เช่น ความสวยงาม เป็นต้น
4. การสร้างองค์กรให้มีความสามารถด้านการแข่งขันที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า

จากวิธีการที่กล่าวข้างต้น จึงได้เสนอแนวทางเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติภายใต้กลยุทธ์ Broad Differentiation Strategy ให้องค์กรที่วิจัยพิจารณา ดังแสดงในตารางที่ 4.35

ตารางที่ 4.35 แนวทางการปฏิบัติที่เสนอให้องค์กรที่วิจัยพิจารณา

แนวทางที่นำเสนอ	วิธีการที่ใช้
1 เพิ่มบริการจัดหาส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องกับสินค้าที่องค์กรไม่ได้เป็นผู้ผลิต แต่ลูกค้าต้องการเพื่อให้ลูกค้าประหยัดเวลา และค่าใช้จ่าย	วิธีการที่ 1
2 เพิ่มรูปแบบและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้า โดยอาศัยข้อได้เปรียบจากการที่องค์กรมีรูปแบบของสินค้าที่หลากหลาย และการมีบริการอื่นที่เกี่ยวข้องครบวงจร เช่น ขวดพลาสติกหนึ่งแบบสามารถประกอบได้กับฝาหลาย ๆ แบบ	วิธีการที่ 2
3 จัดเจ้าหน้าที่การตลาดออกพบลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสนอสินค้าใหม่ ๆ และเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า เนื่องจากเดิมเจ้าหน้าที่การตลาดจะออกพบลูกค้า เมื่อมีการร้องขอจากลูกค้าหรือช่วงเทศกาลปีใหม่เท่านั้น	วิธีการที่ 3
4 ทบทวนขั้นตอนการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกันระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ของสินค้า เพื่อให้สามารถส่งสินค้าได้ทันตามกำหนดของลูกค้า รวมทั้งศึกษาความเป็นไปได้ในการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (เช่น MRP, ERP) เข้ามาช่วยในการวางแผนการผลิต	วิธีการที่ 4

ตารางที่ 4.35 แนวทางการปฏิบัติที่นำเสนอให้องค์กรที่วิจัยพิจารณา (ต่อ)

แนวทางที่นำเสนอ	วิธีการที่ใช้
5 ดำเนินการปรับปรุงอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต เพื่อช่วยให้พนักงานทำงานได้เร็วขึ้นรวมทั้งลดจำนวนพนักงาน เนื่องจากปัจจุบันการทำงานส่วนใหญ่ยังต้องใช้แรงงานคน เช่น การตัดแต่งชิ้นงาน ทำให้ทำงานล่าช้า เสี่ยงไม่ทันตามกำหนด โดยเฉพาะในช่วงนี้ที่มีอัตราการเข้า-ออกของพนักงานค่อนข้างสูง	วิธีการที่ 4
6 จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้รับการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอก จากเดิมที่จะมีเฉพาะพนักงานระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไปเท่านั้น ที่มีโอกาสรับการฝึกอบรมจากหน่วยงาน	วิธีการที่ 4
7 จัดให้มีการฝึกอบรมภายใน โดยให้ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมจากภายนอกมาฝึกอบรมเพื่อนร่วมงานเพื่อเป็นการทบทวนสำหรับผู้สอน และให้ความรู้เพิ่มเติมแก่ผู้รับการฝึกอบรม	วิธีการที่ 4

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความไว (Sensitivity Analysis) ของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักโดยผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่าน<sup>5</sup> ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงของค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักไม่มีความไวต่อผลการตัดสินใจของกรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายโรงงาน กล่าวคือ ไม่ว่าค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักแต่ละหัวข้อจะเพิ่มขึ้นหรือลดลง กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่ทั้งสองท่านเลือก คือ กลยุทธ์ Broad Differentiation Strategy

2) ส่วนผู้จัดการฝ่ายการตลาด การเปลี่ยนแปลงค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักด้านจุดอ่อนด้านอุปสรรค และด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จจะมีความไวต่อผลการตัดสินใจ กล่าวคือ จะทำให้ได้กลยุทธ์อื่นที่ไม่ใช่ Broad Differentiation Strategy

หลังจากที่ได้ประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ ในบทต่อไปจะเป็นการสรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ

<sup>5</sup> รายละเอียดการวิเคราะห์ความไวของคำตอบ (Sensitivity Analysis) แสดงไว้ในภาคผนวก จ