



การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

ในบทนี้จะกล่าวถึงการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบปัญหา ที่มาของข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

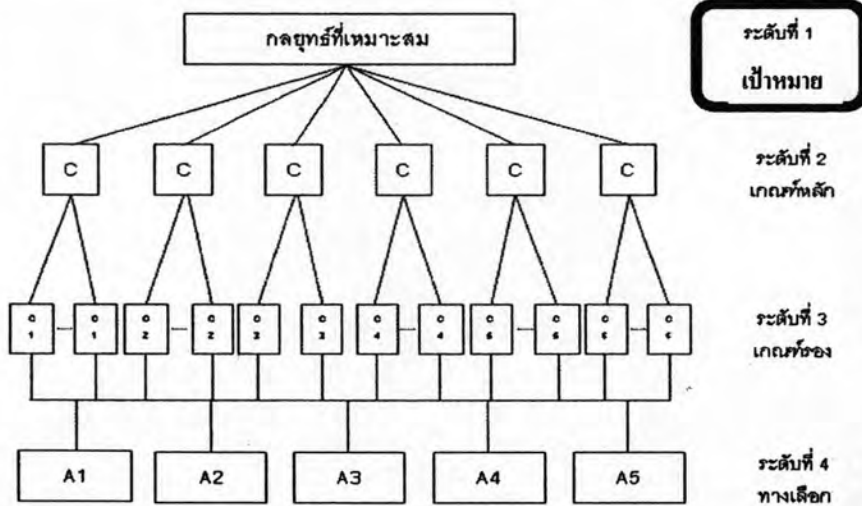
4.1 ที่มาของข้อมูล

ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ท ผู้ตัดสินใจเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้ครอบคลุมในระยะเวลา 3 ปีต่อจากนี้ ดังนั้นจึงได้พิจารณาเลือกผู้บริหารระดับสูงขององค์กร 3 คนซึ่งได้แก่ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายโรงงานและผู้จัดการฝ่ายการตลาดขององค์กรที่ศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจ ในการเลือกผู้ตัดสินใจ 3 ท่านนั้นนั้นมีเหตุผลอยู่ว่า ผู้บริหารทั้งสามท่านเป็นตัวแทนจากฝ่ายกิจกรรมหลักที่เป็นส่วนสำคัญขององค์กรจึงเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนของคนส่วนมากในองค์กรที่ศึกษาวิจัย อีกทั้งสามท่านยังเป็นผู้มีประสบการณ์ ความรู้ ความชำนาญในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ทนี้ค่อนข้างสูง ไม่ว่าจะเป็นกรรมการผู้จัดการที่เป็นผู้ก่อตั้งองค์กรที่ศึกษาวิจัยจึงมีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญทั้งในด้านกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการมากกว่า 30 ปี ผู้จัดการฝ่ายโรงงานมีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี มีความรู้ในเทคโนโลยีการผลิตและการบริหารการผลิตเป็นอย่างดี ส่วนผู้จัดการฝ่ายการตลาดนั้นแม้ว่ามีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่ากรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายโรงงาน แต่ทั้งนี้ในเรื่องของการบริหารทางการตลาดนั้นมีความรู้ ความเชี่ยวชาญสูงกว่าผู้จัดการฝ่ายโรงงาน และสำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ทนั้นการตลาดถือว่ามีบทบาทสำคัญอย่างมาก เนื่องจากองค์กรที่ศึกษาวิจัยนั้นมีเป้าหมายเพิ่มการส่งออกให้มากขึ้น โดยคาดการณ์อัตราการเติบโตของการส่งออกภายในปี 2552 เป็น 40% ดังนั้นจึงต้องอาศัยการบริหารจัดการทางการตลาดที่เข้มข้นและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้รวดเร็วและแม่นยำ ทั้งนี้เนื่องจากผู้พิจารณาแต่ละท่านมีความรู้ ประสบการณ์และทัศนคติที่แตกต่างกัน การที่จะลดความขัดแย้งระหว่างความคิดของคณะกรรมการแต่ละท่านลง ทางผู้จัดทำจึงได้อาศัยเทคนิคการระดมสมองจากผู้ทำการตัดสินใจทุกท่านในการคัดเลือกปัจจัยที่นำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ เทคนิคการระดมสมองจะทำให้มีการถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้หรือทัศนคติต่างๆ ระหว่างกันเพื่อไม่ให้ผู้ทำการตัดสินใจยึดติดกับแนวความคิดเก่าและประสบการณ์ของตนเองมากเกินไป ดังนั้นผู้ทำการวิจัยจึงได้พิจารณา

ให้น้ำหนักความสำคัญของผู้ทำการตัดสินใจทั้งสามท่านเท่ากันตามเหตุผลดังกล่าวเบื้องต้น ในขั้นตอนการตัดสินใจผู้ทำการตัดสินใจทั้งสามท่านจะได้รับแบบสอบถามและผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกและภายใน ความหมายของกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขันทั้ง 5 กลยุทธ์ เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจก่อนตอบแบบสอบถาม โดยจะไม่ได้ให้มีการตอบแบบสอบถามร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อลดความลำเอียงในการประเมินทางเลือกต่างๆ ไม่ให้ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของผู้บังคับบัญชาซึ่งในที่นี้คือ กรรมการผู้จัดการ

4.2 รูปแบบปัญหา

ในการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ทนั้น รูปแบบของปัญหาจะเป็นโครงสร้างลำดับชั้นที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างระดับชั้น และในแต่ละระดับชั้นประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจหรือทางเลือกต่างๆ ซึ่งรูปแบบปัญหาสามารถแสดงดังรูปที่ 4.1



รูปที่ 4.1 รูปแบบปัญหาการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ท

ระดับที่ 1 เป็นระดับชั้นของวัตถุประสงค์ของปัญหาการตัดสินใจ ในที่นี้หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ท

ระดับที่ 2 เป็นระดับชั้นของปัจจัยหลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมซึ่งมี 6 ปัจจัย ได้แก่

C1 ความเหมาะสมกับเป้าหมาย

C2 ความเหมาะสมกับจุดแข็ง

C3 ความเหมาะสมกับจุดอ่อน

C4 ความเหมาะสมกับโอกาส

C5 ความเหมาะสมกับอุปสรรค

C6 ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ระดับที่ 3 เป็นระดับขั้นของปัจจัยย่อยที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

1) เกณฑ์ย่อยภายใต้เป้าหมาย ได้แก่

C11 วิสัยทัศน์

C12 พันธกิจ

C13 วัตถุประสงค์

2) เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดแข็ง ได้แก่

C21 เป็นที่ยอมรับของตลาดสากลในด้านคุณภาพ

C22 ติดตามและนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้ตลอดเวลา

C23 มีบริษัทตัวแทนในต่างประเทศสำหรับการทำตลาดต่างประเทศ

C24 พัฒนาระบบการผลิตเข้าสู่ระบบ Green Printing

C25 สามารถผลิตงานได้หลากหลายรูปแบบ

C26 การให้บริการลูกค้าแบบครบวงจร

3) เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดอ่อน ได้แก่

C31 ต้นทุนรวมสูงกว่าคู่แข่ง

C32 ขาดระบบการบริหารและจัดการข้อมูลที่ดี

C33 ขาดหน่วยงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการพิมพ์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

C34 ขาดการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

C35 การพัฒนาบุคลากรในทุกระดับไม่ทันกับการเติบโตอย่างรวดเร็วของบริษัท

4) เกณฑ์ย่อยภายใต้โอกาส ได้แก่

C41 รัฐบาลให้การส่งเสริมการลงทุนแก่ผู้ประกอบการและการให้อิสระในการดำเนินธุรกิจ

C42 ความก้าวหน้าและการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่

C43 การร่วมมือกันของกลุ่มสมาคมการพิมพ์และสหพันธ์การค้าเป็นการเพิ่มช่องทางในการทำตลาด ช่วยเสริมสร้างศักยภาพของผู้ประกอบการ และทำให้เป็นที่รู้จักในตลาดโลกเพิ่มขึ้น

C44 ตลาดสหรัฐฯ เริ่มควบคุมการจัดซื้อจัดจ้างจากประเทศจีนเพื่อลดการขาดดุลทางการค้า

5) เกณฑ์ย่อยภายใต้อุปสรรค ได้แก่

C51 เศรษฐกิจโลกชะลอตัว

C52 ปัญหาการค้าวัตถุดิบที่แก่งตัว โดยเฉพาะกระดาษ

C53 ดัชนีโลจิสติกส์ที่สูงเมื่อเทียบกับต่างประเทศ

C54 แรงกดดันการแข่งขันด้านราคาจากจีน อินเดีย

C55 การเป็นพันธมิตรกันระหว่างฮ่องกงกับจีน

6) เกณฑ์ย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

C61 การบริหารจัดการต้นทุนการผลิตได้ต่ำกว่าคู่แข่ง

C62 ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร

C63 ความหลากหลายของรูปแบบสินค้าตามความต้องการของลูกค้า

C64 การบริการที่ครบวงจร

C65 ความสม่ำเสมอในคุณภาพของสินค้า

C66 บุคลากรทุกระดับชั้นมีศักยภาพในการเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

ระดับที่ 4 เป็นระดับชั้นของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่

A1 Overall Low-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ สามารถเสนอราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถทนต่อการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง

A2 Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีการบริการที่ดี ชนิดหรือรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น

A3 Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าได้รับรู้ถึงคุณค่าจากสินค้าและบริการสมกับราคาที่จ่ายไป เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

A4 Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

A5 Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มและเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากจัดเก็บข้อมูลได้ตรงตามวัตถุประสงค์แล้ว เพื่อความรวดเร็วและแม่นยำในการประมวลผล จึงได้นำโปรแกรมสำเร็จรูปชื่อ Expert Choice ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ช่วยวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักของเกณฑ์หลักและเกณฑ์ย่อย พร้อมทั้งสรุปทางเลือกที่เหมาะสมจากการให้ความคิดเห็นของผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่าน โดยค่าน้ำหนักของเกณฑ์หรือทางเลือกใดมีค่ามากที่สุด หมายถึง เกณฑ์นั้นมีความสำคัญที่สุด หรือทางเลือกนั้นเหมาะสมที่สุด นอกจากนี้โปรแกรม Expert Choice ยังช่วยในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้จากผู้ตัดสินใจ ซึ่งเป็นกลไกที่จะทดสอบการวินิจฉัยว่ามีเหตุผลหรือไม่ แม้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามจะเป็นผู้มีประสบการณ์และมีความชำนาญในธุรกิจสิ่งพิมพ์ก็ตาม ส่วนการวิเคราะห์ความไว (Sensitivity analysis) ของทางเลือกต่าง ๆ นั้นจะเป็นตัวชี้ว่า เมื่อมีค่าน้ำหนักความสำคัญของแต่ละเกณฑ์เปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์ จะมีผลอย่างไรต่อลำดับความสำคัญของทางเลือก

จากการใช้โปรแกรม Expert Choice ได้ผลลัพธ์ ดังนี้

4.3.1 ค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

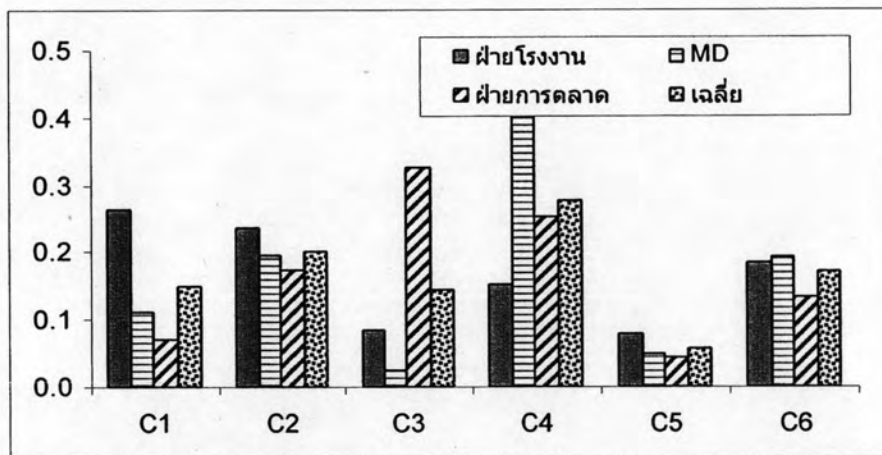
ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา ผลปรากฏว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านพิจารณาให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกในปัจจัยต่างๆแตกต่างกัน คือ ผู้จัดการฝ่ายโรงงานให้ความสำคัญกับเป้าหมายมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง กรรมการผู้จัดการให้ความสำคัญกับโอกาสมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง และผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้ความสำคัญกับจุดอ่อนมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ดังตารางที่ 4.1 และรูปที่ 4.2

ตารางที่ 4.1 ค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

ปัจจัยหลัก	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่ายโรงงาน	กรรมการผู้จัดการ	ผจก. ฝ่ายการตลาด	เฉลี่ย
1. ความเหมาะสมกับเป้าหมาย (C1)	0.263	0.112	0.070	0.148
2. ความเหมาะสมกับจุดแข็ง (C2)	0.237	0.197	0.173	0.202
3. ความเหมาะสมกับจุดอ่อน (C3)	0.085	0.024	0.327	0.145
4. ความเหมาะสมกับโอกาส (C4)	0.152	0.426	0.252	0.277
5. ความเหมาะสมกับอุปสรรค (C5)	0.079	0.048	0.043	0.057

ตารางที่ 4.1 ค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

ปัจจัยหลัก	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
6.ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่ง ความสำเร็จ (C6)	0.184	0.193	0.134	0.170
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.05	0.08	0.08	

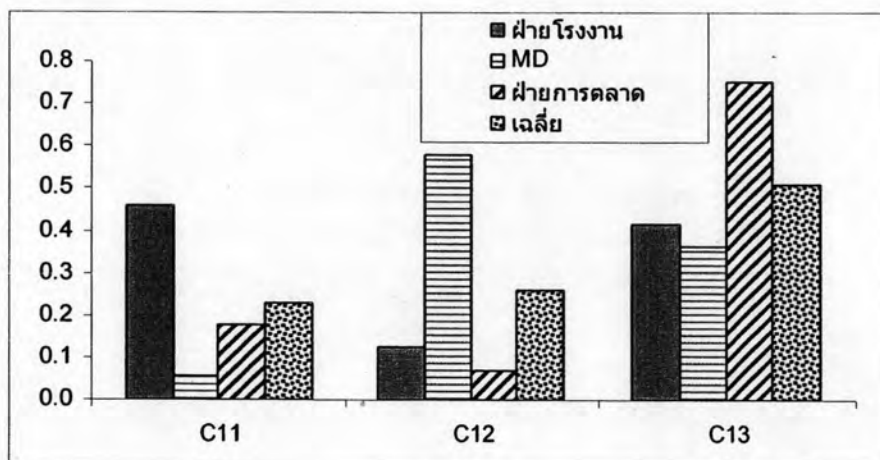


รูปที่ 4.2 กราฟแสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

4.3.2 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานเห็นว่าวิสัยทัศน์มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ขณะที่กรรมการผู้จัดการเห็นว่าพันธกิจมีความสำคัญอันดับหนึ่ง ส่วนผู้จัดการฝ่ายการตลาดเห็นว่าวัตถุประสงค์มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ดังตารางที่ 4.2 และรูปที่ 4.3

ตารางที่ 4.2 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย

ปัจจัยย่อย	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. วิสัยทัศน์ (C11)	0.458	0.057	0.178	0.231
2. พันธกิจ (C12)	0.126	0.578	0.070	0.258
3. วัตถุประสงค์ (C13)	0.416	0.364	0.751	0.510
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.010	0.050	0.030	



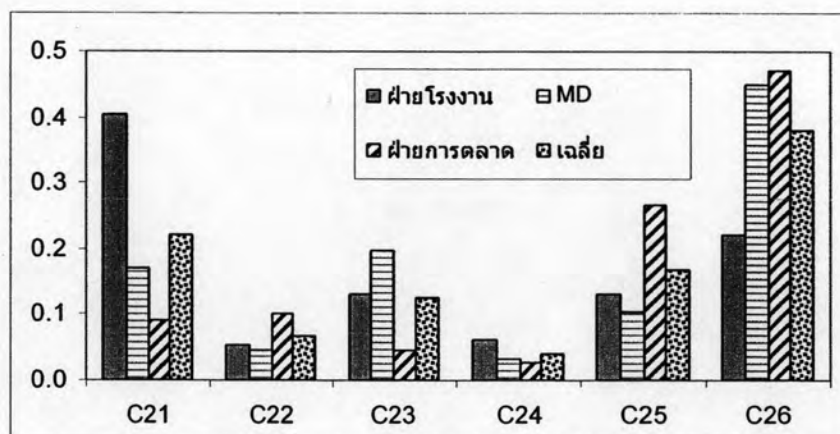
รูปที่ 4.3 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย

4.3.3 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานให้น้ำหนักกับการเป็นที่ยอมรับด้านคุณภาพเป็นอันดับหนึ่งแต่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและกรรมการผู้จัดการมีความเห็นพ้องกันว่าควรให้ความสำคัญกับการให้บริการลูกค้าแบบครบวงจรมากกว่าที่ต้องมาเป็นอันดับหนึ่ง ดังตารางที่ 4.3 และรูปที่ 4.4

ตารางที่ 4.3 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง

ปัจจัยย่อย	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. เป็นที่ยอมรับของตลาดสากลในด้านคุณภาพ (C21)	0.403	0.171	0.090	0.221
2. ติดตามและนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา (C22)	0.054	0.046	0.100	0.067
3. มีบริษัทตัวแทนในต่างประเทศสำหรับการทำตลาดต่างประเทศ (C23)	0.130	0.198	0.045	0.124
4. พัฒนาระบบการผลิตเข้าสู่ระบบ Green Printing (C24)	0.061	0.032	0.026	0.040
5. สามารถผลิตงานได้หลากหลายรูปแบบ (C25)	0.130	0.105	0.267	0.167
6. การให้บริการลูกค้าแบบครบวงจร (C26)	0.222	0.449	0.472	0.381
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.010	0.080	0.060	



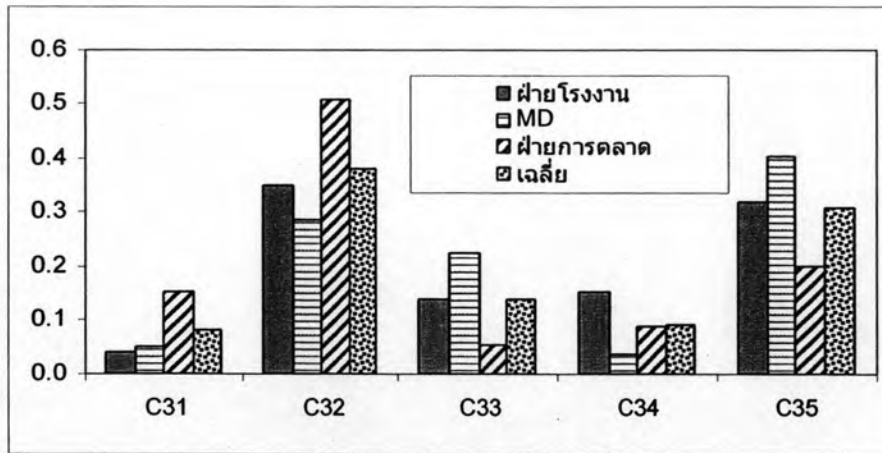
รูปที่ 4.4 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง

4.3.4 คำนำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานและผู้จัดการฝ่ายการตลาดมีความเห็นพ้องกันว่า การขาดระบบการบริหารและจัดการข้อมูลที่ดีพอนั้นเป็นจุดอ่อนที่สำคัญเป็นอันดับหนึ่ง แต่กรรมการผู้จัดการมีความเห็นที่แตกต่างว่าการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับไม่ทันกับการเติบโตอย่างรวดเร็วของบริษัทนั้นเป็นจุดอ่อนที่สำคัญเป็นอันดับหนึ่งของบริษัท ณ ขณะนี้ ดังตารางที่ 4.4 และรูปที่ 4.5

ตารางที่ 4.4 คำนำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน

ปัจจัยย่อย	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. ต้นทุนรวมสูงกว่าคู่แข่ง (C31)	0.041	0.050	0.153	0.081
2. ขาดระบบการบริหารและจัดการข้อมูลที่ดี (C32)	0.349	0.284	0.507	0.380
3. ขาดหน่วยงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการพิมพ์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า (C33)	0.140	0.223	0.054	0.139
4. ขาดการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (C34)	0.151	0.037	0.087	0.092
5. การพัฒนาบุคลากรในทุกระดับไม่ทันกับการเติบโตอย่างรวดเร็วของบริษัท (C35)	0.319	0.405	0.199	0.308
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.030	0.080	0.060	



รูปที่ 4.5 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน

4.3.5 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส

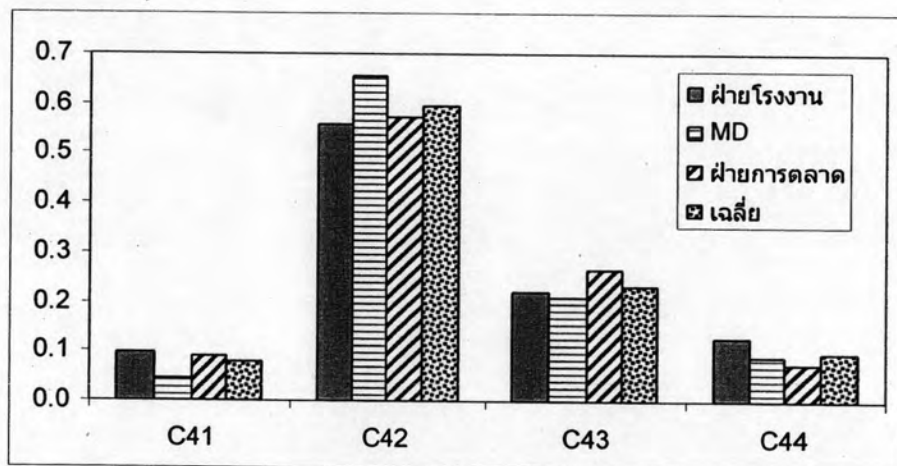
ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส ผลปรากฏว่าทั้ง 3 ท่านเห็นพ้องกันว่า ความก้าวหน้าและการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่นั้นจะเป็นโอกาสที่สำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ดังตารางที่ 4.5 และรูปที่ 4.6

ตารางที่ 4.5 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส

ปัจจัยย่อย	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เจสีย
1.รัฐบาลให้การส่งเสริมการลงทุนแก่ผู้ประกอบการและการให้อิสระในการดำเนินธุรกิจ(C41)	0.099	0.045	0.090	0.078
2.ความก้าวหน้าและการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ (C42)	0.557	0.654	0.571	0.594
3.การร่วมมือกันของกลุ่มสมาคมกรพิมพ์และสหพันธ์การค้า (C43)	0.219	0.210	0.267	0.232

ตารางที่ 4.5 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส

ปัจจัยย่อย	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
4.ตลาดสหรัฐเริ่มควบคุมการจัดซื้อจัดจ้างจาก ประเทศจีนเพื่อลดการขาดดุลทางการค้า (C44)	0.126	0.090	0.073	0.096
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.050	0.070	0.030	



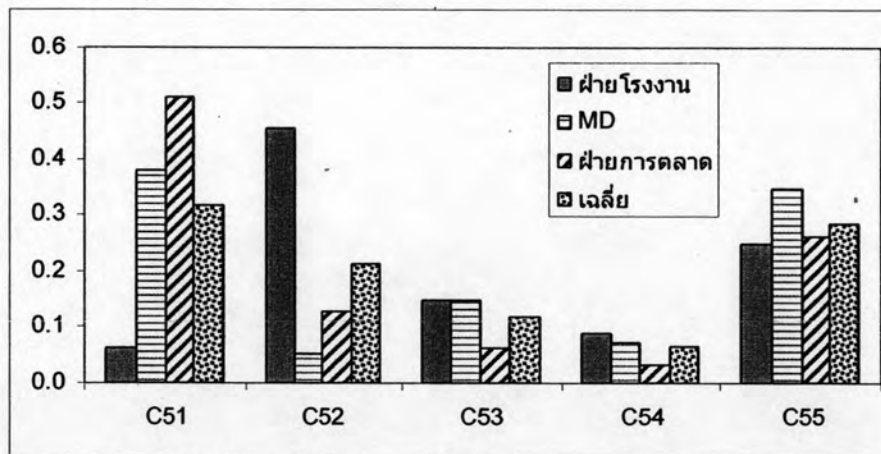
รูปที่ 4.6 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส

4.3.6 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้สภาวะที่เศรษฐกิจโลกชะลอตัวเป็นอุปสรรคที่มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายโรงงานให้ปัญหาราคาวัตถุดิบที่กว้างตัวนั้นมีความสำคัญอันดับหนึ่ง ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.6 และรูปที่ 4.7

ตารางที่ 4.6 คำนวณน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค

ปัจจัยย่อย	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1.เศรษฐกิจโลกชะลอตัว (C51)	0.061	0.380	0.513	0.318
2.ปัญหาการค้าวัตถุดิบที่แพงตัว (C52)	0.457	0.052	0.129	0.213
3.ต้นทุนโลจิสติกส์ที่สูงเมื่อเทียบกับต่างประเทศ (C53)	0.146	0.147	0.063	0.119
4.แรงกดดันการแข่งขันด้านราคาจากจีน อินเดีย (C54)	0.088	0.073	0.033	0.065
5.การเป็นพันธมิตรกันระหว่างฮ่องกงกับจีน (C55)	0.248	0.347	0.261	0.285
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.080	0.070	0.050	



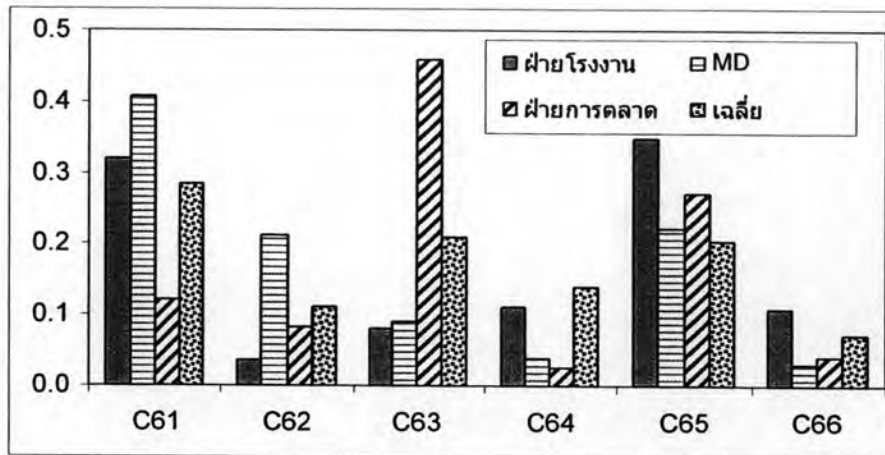
รูปที่ 4.7 คำนวณน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค

4.3.7 คำน้ำนหนักของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ผลปรากฏว่าผู้จัดการฝ่ายโรงงานให้ความสม่่าเสมอในคุณภาพของสินค้าเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญเป็นอันดับหนึ่ง กรรมการผู้จัดการเห็นว่าการบริหารจัดการต้นทุนการผลิตได้ต่ำกว่าคู่แข่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนผู้จัดการฝ่ายการตลาดเห็นว่าความหลากหลายของรูปแบบสินค้าตามความต้องการของลูกค้าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญเป็นอันดับหนึ่ง แสดงดังตารางที่ 4.7 และรูปที่ 4.8

ตารางที่ 4.7 คำน้ำนหนักของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยย่อย	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. การบริหารจัดการต้นทุนการผลิตได้ต่ำกว่าคู่แข่ง (C61)	0.319	0.407	0.121	0.282
2.ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร (C62)	0.035	0.212	0.083	0.110
3.ความหลากหลายของรูปแบบสินค้าตามความต้องการของลูกค้า (C63)	0.079	0.090	0.458	0.209
4. การบริการที่ครบวงจร (C64)	0.112	0.038	0.026	0.140
5. ความสม่่าเสมอในคุณภาพของสินค้า (C65)	0.348	0.221	0.271	0.203
6. บุคลากรทุกระดับชั้นมีศักยภาพในการเติบโตไปพร้อมกับองค์กร (C66)	0.108	0.032	0.041	0.060
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.040	0.080	0.080	

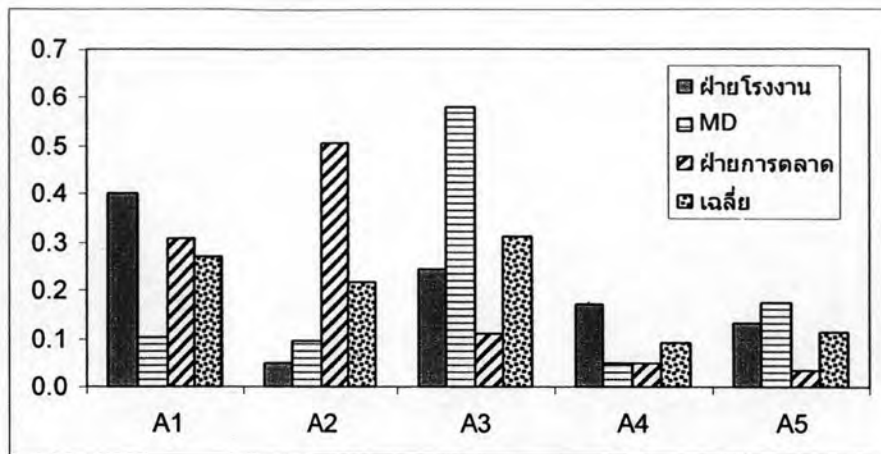


รูปที่ 4.8 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

4.3.8 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์ ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานผลิตเลือก Overall Low-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ขณะที่กรรมการผู้จัดการ เลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งผลการตัดสินใจดังตารางที่ 4.8 และรูปที่ 4.9 ตารางที่ 4.8 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่ายโรงงาน	กรรมการผู้จัดการ	ผจก. ฝ่ายการตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.402	0.102	0.307	0.270
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.050	0.096	0.502	0.216
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.244	0.578	0.110	0.311
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.171	0.050	0.049	0.090
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.132	0.175	0.033	0.113
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.030	0.050	0.070	



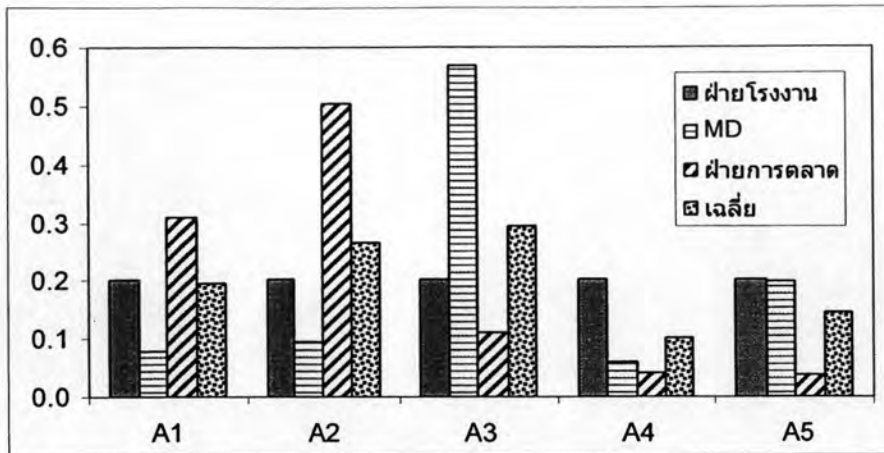
รูปที่ 4.9 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์

4.3.9 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้พันธกิจ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้พันธกิจ ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือกให้ความสำคัญเท่ากัน และกรรมการผู้จัดการเลือกให้ Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือกให้ Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.9 และรูปที่ 4.10

ตารางที่ 4.9 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้พันธกิจ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.200	0.077	0.307	0.195
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.200	0.093	0.502	0.265
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.200	0.570	0.111	0.294
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.200	0.061	0.042	0.101
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.200	0.199	0.037	0.145
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.000	0.080	0.060	



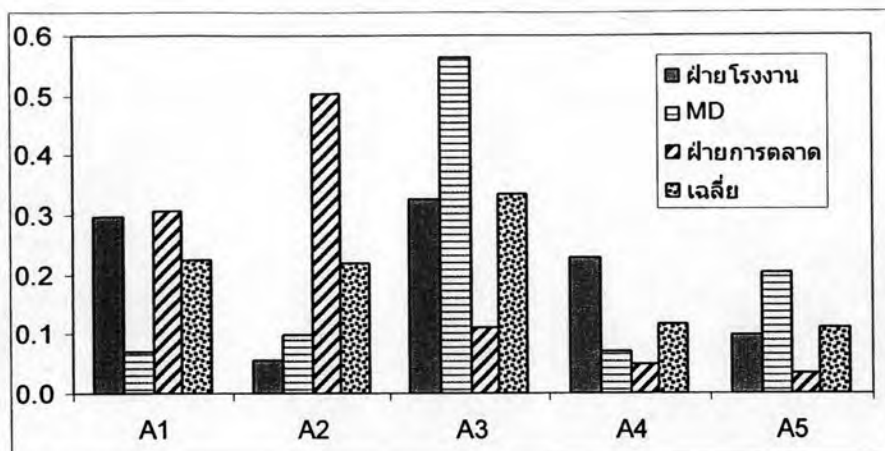
รูปที่ 4.10 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้พันธกิจ

4.3.10 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้ความสำคัญกับ Broad Differentiation Strategy มาเป็นอันดับหนึ่ง สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.10 และรูปที่ 4.11

ตารางที่ 4.10 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.298	0.069	0.307	0.225
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.054	0.097	0.502	0.218
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.323	0.564	0.110	0.332
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.227	0.069	0.049	0.115
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.099	0.202	0.033	0.111
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.020	0.070	0.070	



รูปที่ 4.11 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์

4.3.11 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งที่เป็นที่ยอมรับของตลาดสากลในด้านคุณภาพ

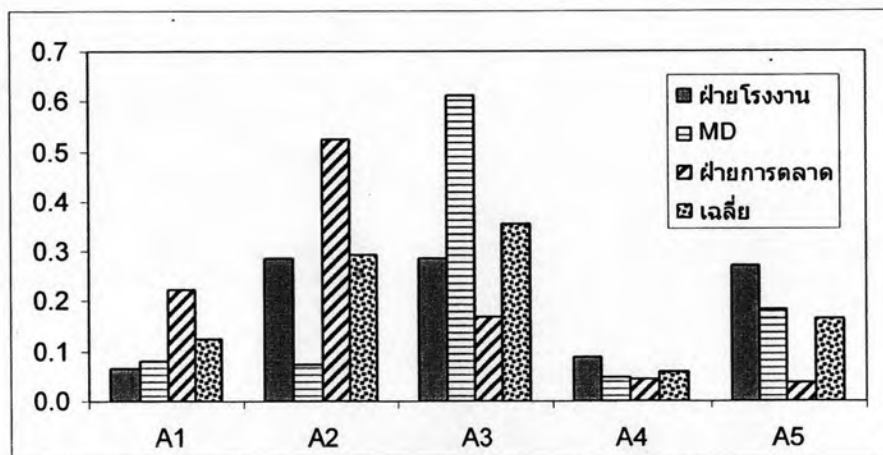
ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายโรงงานให้ความสำคัญกับ Broad Differentiation Strategy และ Best-Cost Provider Strategy เท่ากัน ซึ่งไปพ้องกับความคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายการตลาดในส่วนของทางเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง และความเห็นของผู้จัดการฝ่ายโรงงานในเรื่องของการเลือก Best-Cost Provider Strategy ยังไปพ้องกับความเห็นของกรรมการผู้จัดการที่เลือกกลยุทธ์นี้เป็นอันดับหนึ่งด้วย ดังตารางที่ 4.11 และรูปที่ 4.12

ตารางที่ 4.11 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งที่เป็นที่ยอมรับของตลาดสากลในด้านคุณภาพ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่ายโรงงาน	กรรมการผู้จัดการ	ผจก. ฝ่ายการตลาด	เจ้านาย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.067	0.081	0.225	0.124
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.287	0.075	0.523	0.295
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.287	0.613	0.170	0.357
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.087	0.046	0.045	0.059

ตารางที่ 4.11 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งที่เป็นที่ยอมรับของตลาดสากลในด้านคุณภาพ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.273	0.185	0.037	0.165
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.010	0.060	0.050	



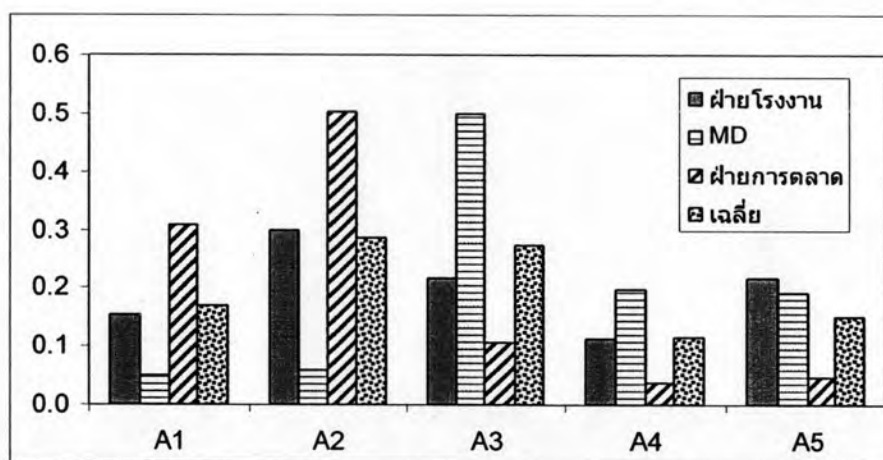
รูปที่ 4.12 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งที่เป็นที่ยอมรับของตลาดในด้านคุณภาพ

4.3.12 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งโดยการติดตามและนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้ตลอดเวลา

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านการติดตามเทคโนโลยีใหม่ๆ ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานมีความเห็นพ้องกันกับผู้จัดการฝ่ายการตลาดในการเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนกรรมการผู้จัดการเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นทางเลือกอันดับหนึ่ง สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.12 และรูปที่ 4.13

ตารางที่ 4.12 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งโดยการติดตามและนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้ตลอดเวลา

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.155	0.049	0.308	0.171
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.299	0.061	0.502	0.287
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.216	0.499	0.106	0.274
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.114	0.199	0.038	0.117
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.216	0.192	0.046	0.151
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.030	0.070	0.070	



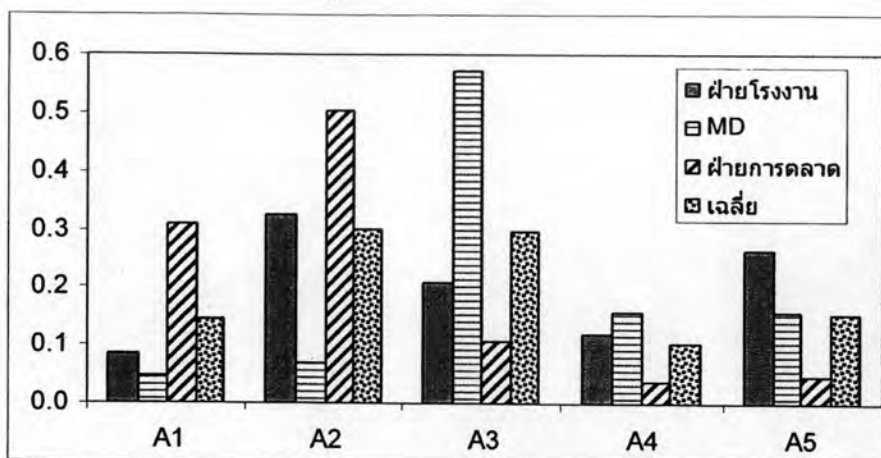
รูปที่ 4.13 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งโดยการติดตามและนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้ตลอดเวลา

4.3.12 คำนำนักรของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการที่มีบริษัทตัวแทนใน
ต่างประเทศสำหรับการทำตลาดต่างประเทศ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งการที่มีบริษัทตัวแทนใน
ต่างประเทศนั้นผู้จัดการฝ่ายโรงงานมีความเห็นพ้องกับผู้จัดการฝ่ายการตลาดในการเลือก Broad
Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนกรรมการผู้จัดการเลือก Best-Cost Provider
Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ดังตารางที่ 4.13 และรูปที่ 4.14

ตารางที่ 4.13 คำนำนักรของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการที่มีบริษัทตัวแทนใน
ต่างประเทศสำหรับการทำตลาดต่างประเทศ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก.ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.084	0.046	0.308	0.146
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.325	0.070	0.502	0.299
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.208	0.571	0.106	0.295
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.120	0.157	0.038	0.105
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.263	0.156	0.046	0.155
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.050	0.060	0.070	



รูปที่ 4.14 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการที่มีบริษัทตัวแทนในต่างประเทศ
สำหรับการทำตลาดต่างประเทศ

4.3.14 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการพัฒนากระบวนการผลิตเข้าสู่ระบบ Green Printing

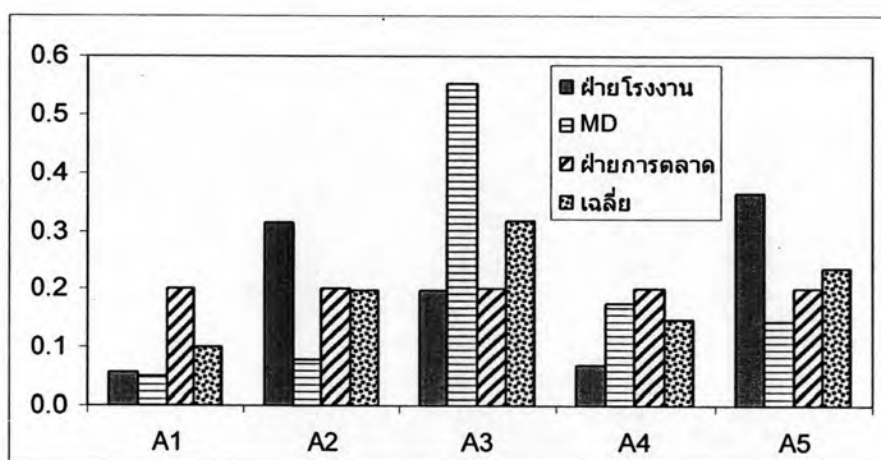
ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านการพัฒนากระบวนการผลิตเข้าสู่ระบบ Green Printing นั้น ผลปรากฏว่าผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือก Focused Differentiation Strategy มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งในขณะที่กรรมการผู้จัดการเลือก Best-Cost Provider Strategy มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้น้ำหนักความสำคัญกับทุกทางเลือกเท่ากัน ดังตารางที่ 4.14 และรูปที่ 4.15

ตารางที่ 4.14 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการพัฒนากระบวนการผลิตเข้าสู่ระบบ Green Printing

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่ายโรงงาน	กรรมการผู้จัดการ	ผจก. ฝ่ายการตลาด	เจลีย์
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.057	0.049	0.200	0.102
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.313	0.078	0.200	0.197
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.198	0.552	0.200	0.317
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.068	0.175	0.200	0.148

ตารางที่ 4.14 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการพัฒนากระบวนการผลิตเข้าสู่ระบบ Green Printing

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.364	0.146	0.200	0.237
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.060	0.080	0.000	



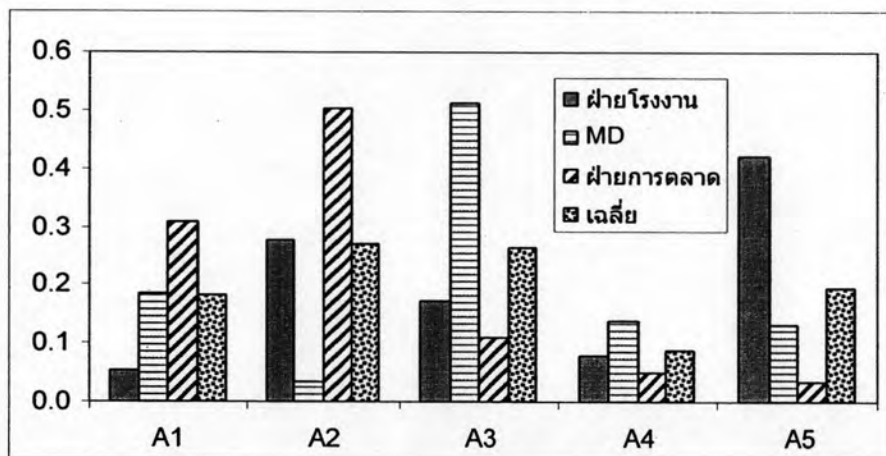
รูปที่ 4.15 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งพัฒนาการผลิตสู่ระบบ Green Printing

4.3.15 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากความสามารถผลิตงานได้หลากหลายรูปแบบ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งนี้ ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง กรรมการผู้จัดการเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Broad Differentiation Strategy ดังตารางที่ 4.15 และรูปที่ 4.16

ตารางที่ 4.15 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากความสามารถผลิตงานได้หลากหลายรูปแบบ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.052	0.185	0.307	0.181
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.276	0.035	0.502	0.271
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.174	0.512	0.110	0.265
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.078	0.137	0.049	0.088
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.420	0.131	0.033	0.195
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.060	0.070	0.070	

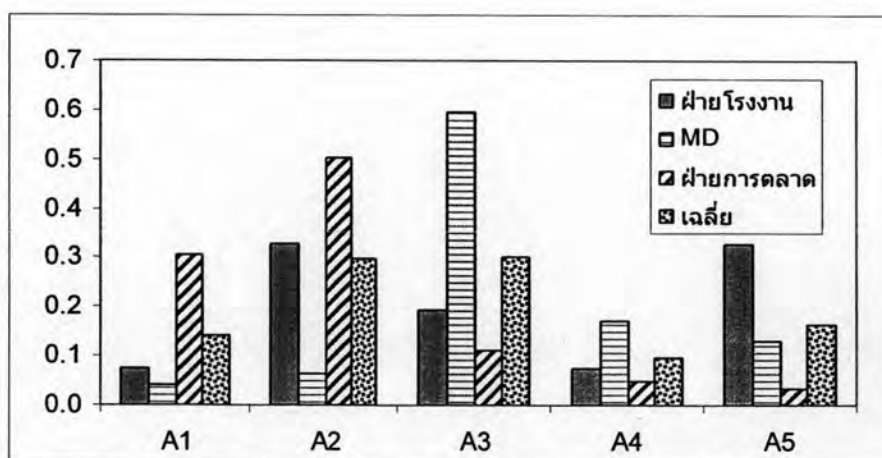


รูปที่ 4.16 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากความสามารถผลิตงานได้หลากหลายรูปแบบ

4.3.16 คำนำนั้กของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งการให้บริการลูกค้าแบบครบวงจร

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านการให้บริการลูกค้าแบบครบวงจรนั้น ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานให้ความสำคัญกับ Broad Differentiation Strategy และ Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่งเท่ากัน ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเห็นว่า Broad Differentiation Strategy นั้นมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง แต่กรรมการผู้จัดการเห็นว่า Best-Cost Provider Strategy นั้นมาเป็นอันดับหนึ่ง แสดงดังตารางที่ 4.16 และรูปที่ 4.17 ตารางที่ 4.16 คำนำนั้กของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการให้บริการลูกค้าแบบครบวงจร

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.075	0.040	0.307	0.141
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.328	0.063	0.502	0.298
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.194	0.596	0.110	0.300
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.075	0.171	0.049	0.098
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.328	0.129	0.033	0.163
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.010	0.080	0.070	



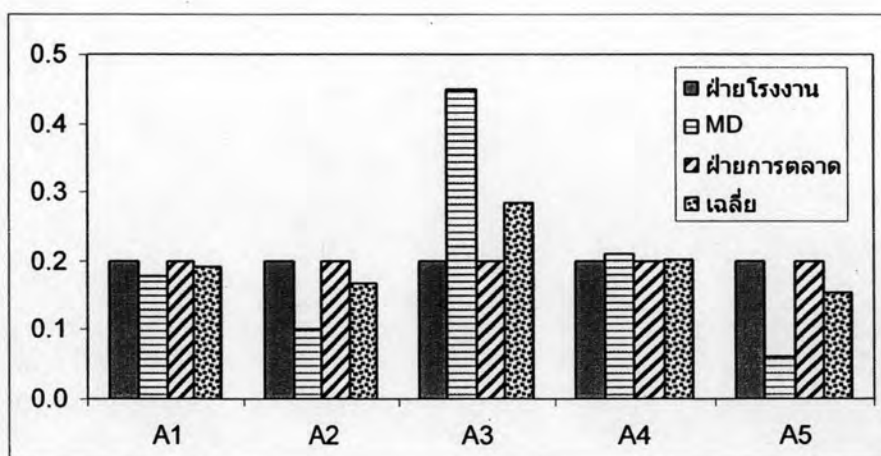
รูปที่ 4.17 คำนำนั้กของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการให้บริการลูกค้าแบบครบวงจร

4.3.17 คำน้่านักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนที่ต้นทุนรวมสูงกว่าคู่แข่ง

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนดังกล่าว ผลปรากฏว่าผู้จัดการฝ่ายโรงงานและผู้จัดการฝ่ายตลาดมีความเห็นสอดคล้องกันคือให้น้่านักความสำคัญกับทุกทางเลือกเท่ากัน แต่กรรมการผู้จัดการให้น้่านักกับ Best-Cost Provider Strategy มากที่สุด ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.17 และรูปที่ 4.18

ตารางที่ 4.17 คำน้่านักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนที่ต้นทุนรวมสูงกว่าคู่แข่ง

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.200	0.178	0.200	0.193
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.200	0.102	0.200	0.167
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.200	0.450	0.200	0.283
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.200	0.209	0.200	0.203
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.200	0.060	0.200	0.153
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.000	0.060	0.000	



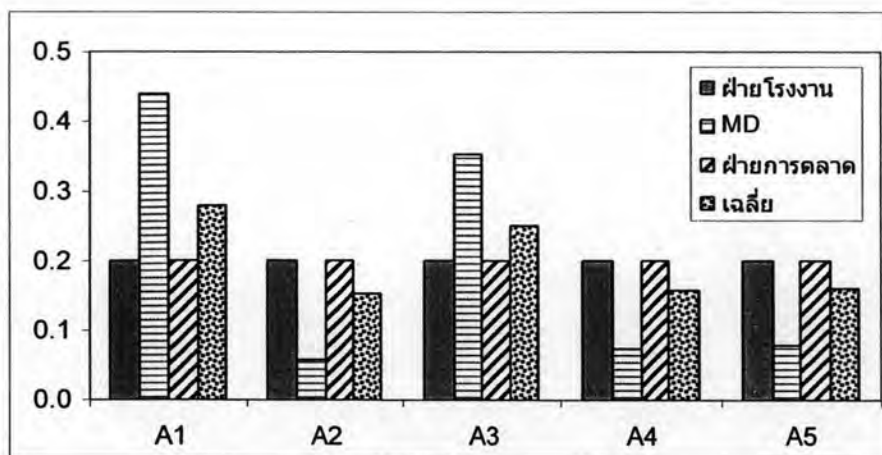
รูปที่ 4.18 คำน้่านักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนจากการที่ต้นทุนรวมสูงกว่าคู่แข่ง

4.3.18 คำนำนักรของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนที่ขาดระบบการบริหารและจัดการข้อมูลที่ดีพอ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนนี้ ผลปรากฏว่าผู้จัดการฝ่ายโรงงานและฝ่ายการตลาดเห็นสอดคล้องกันให้ทุกทางเลือกมีน้ำหนักความสำคัญเท่ากัน ในขณะที่กรรมการผู้จัดการให้น้ำหนักความสำคัญกับ Overall Low-Cost Provider Strategy มากที่สุด ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.18 และรูปที่ 4.19

ตารางที่ 4.18 คำนำนักรของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนที่ขาดระบบการบริหารและจัดการข้อมูลที่ดีพอ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก.ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.200	0.440	0.200	0.280
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.200	0.057	0.200	0.152
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.200	0.352	0.200	0.251
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.200	0.073	0.200	0.158
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.200	0.078	0.200	0.159
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.000	0.080	0.000	



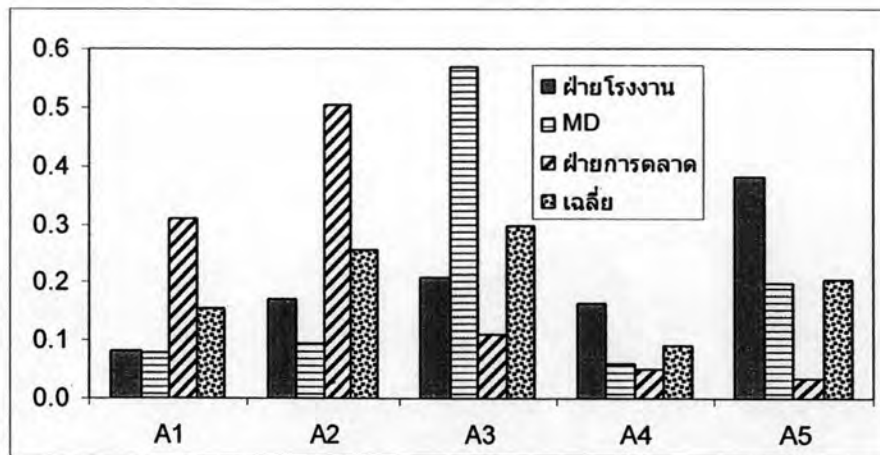
รูปที่ 4.19 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนขาดการบริหารและจัดการข้อมูลที่ดี

4.3.19 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนการขาดหน่วยงานวิจัยและพัฒนา

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนนี้ ผลปรากฏว่าผู้จัดการฝ่ายโรงงาน เลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ขณะที่กรรมการผู้จัดการเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.19 และรูปที่ 4.20

ตารางที่ 4.19 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนจากการขาดหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในวัฏกรรมทางการพิมพ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่ายโรงงาน	กรรมการผู้จัดการ	ผจก. ฝ่ายการตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.082	0.077	0.307	0.155
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.170	0.093	0.502	0.255
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.207	0.570	0.110	0.296
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.162	0.061	0.049	0.091
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.380	0.199	0.033	0.204
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.030	0.080	0.070	



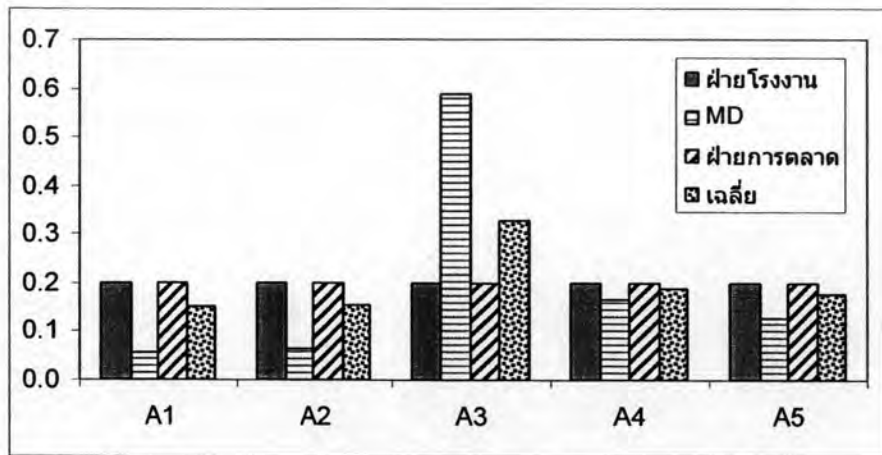
รูปที่ 4.20 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนจากการขาดหน่วยงานวิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการพิมพ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

4.3.20 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนเนื่องจากขาดการสื่อสารในองค์กร ที่มีประสิทธิภาพ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนดังกล่าว ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานและผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้ความสำคัญกับทุกทางเลือกเท่ากัน ส่วน กรรมการผู้จัดการเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นทางเลือกอันดับหนึ่ง ผลการตัดสินใจ แสดงดังตารางที่ 4.20 และรูปที่ 4.21

ตารางที่ 4.20 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนเนื่องจากปัญหาการสื่อสารในองค์กร

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.200	0.057	0.200	0.152
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.200	0.065	0.200	0.155
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.200	0.587	0.200	0.329
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.200	0.164	0.200	0.188
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.200	0.127	0.200	0.176
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.000	0.070	0.000	

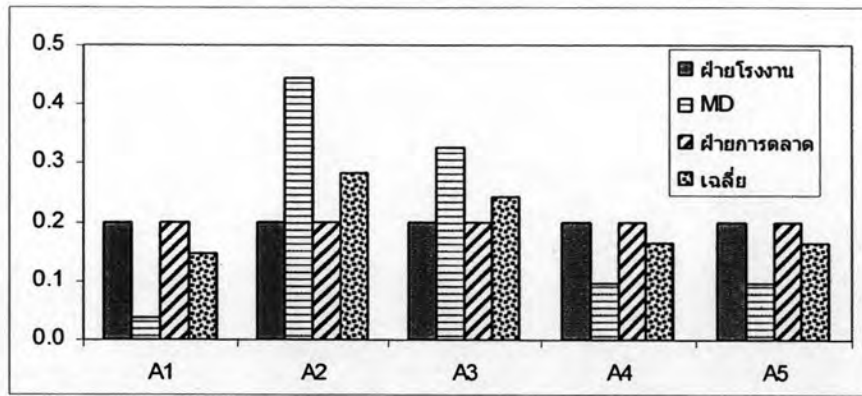


รูปที่ 4.21 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนเนื่องจากขาดการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

4.3.21 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านการพัฒนาบุคลากรในทุก ระดับที่ไม่ทันกับการเติบโตอย่างรวดเร็วของบริษัท ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ ภายใต้จุดอ่อน ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานและผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้ความสำคัญกับทุก ทางเลือกเท่ากัน ในขณะที่กรรมการผู้จัดการเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับ หนึ่ง ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.21 และรูปที่ 4.22

ตารางที่ 4.21 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับที่ไม่ทันกับการเติบโตอย่างรวดเร็วของบริษัท

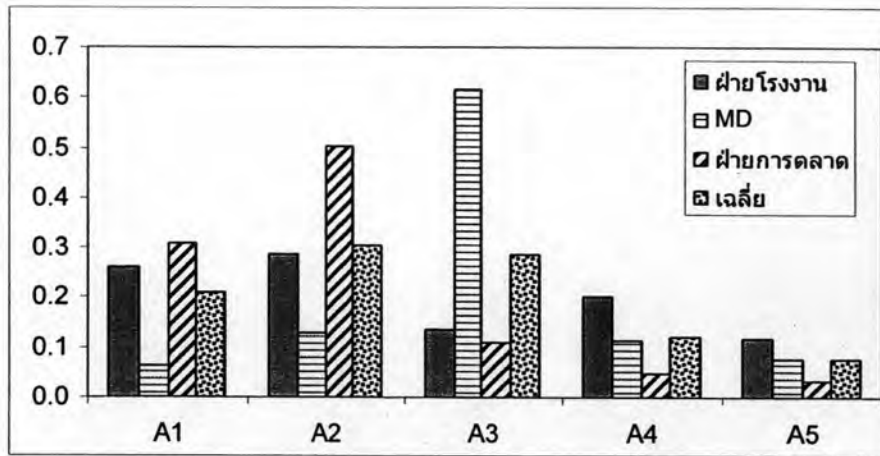
ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.200	0.038	0.200	0.146
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.200	0.445	0.200	0.282
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.200	0.326	0.200	0.242
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.200	0.095	0.200	0.165
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.200	0.096	0.200	0.165
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.000	0.080	0.000	



รูปที่ 4.22 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับที่ไม่ทันกับการเติบโตอย่างรวดเร็วของบริษัท

4.3.22 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการที่รัฐบาลให้การส่งเสริมการลงทุนแก่ผู้ประกอบการและการให้อิสระในการดำเนินธุรกิจ ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนผู้จัดการฝ้ายโรงงานและผู้จัดการฝ้ายการตลาดเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ดังตารางที่ 4.22 และรูปที่ 4.23 ตารางที่ 4.22 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการที่รัฐบาลให้การส่งเสริมการลงทุนแก่ผู้ประกอบการและการให้อิสระในการดำเนินธุรกิจ

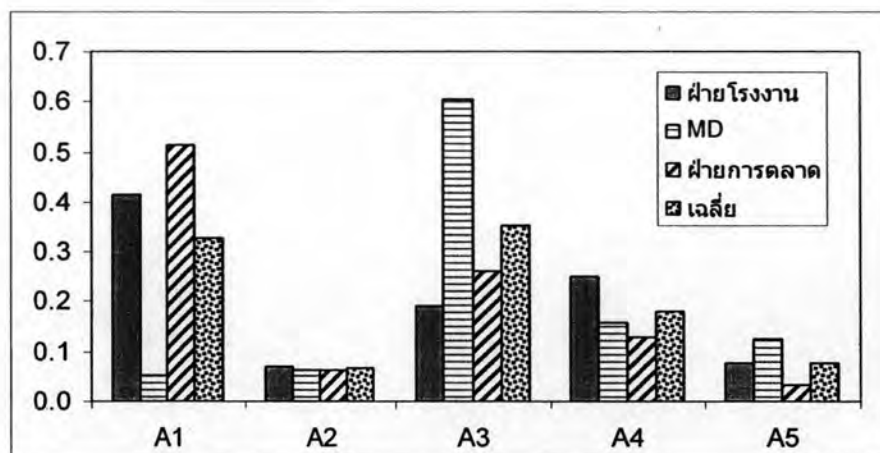
ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก. ฝ้ายโรงงาน	กรรมการผู้จัดการ	ผจก. ฝ้ายการตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.261	0.063	0.307	0.210
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.285	0.129	0.502	0.305
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.136	0.615	0.110	0.287
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.200	0.115	0.049	0.121
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.118	0.077	0.033	0.076
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.070	0.070	0.070	



รูปที่ 4.23 คำนับน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการที่รัฐบาลให้การส่งเสริมการลงทุนแก่ผู้ประกอบการและการให้อิสระในการดำเนินธุรกิจ

4.3.23 คำนับน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสเนื่องจากความก้าวหน้าและการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้โอกาส ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนผู้จัดการฝ่ายโรงงานและผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Overall Low-cost Provider Strategy ให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งเท่ากัน ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.23 และรูปที่ 4.24 ตารางที่ 4.23 คำนับน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสเนื่องจากความก้าวหน้าและการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผลจก.ฝ่ายโรงงาน	กรรมการผู้จัดการ	ผลจก. ฝ่ายการตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.415	0.050	0.513	0.326
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.070	0.064	0.063	0.066
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.190	0.605	0.261	0.352
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.250	0.159	0.129	0.179
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.077	0.123	0.033	0.078
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.040	0.060	0.050	

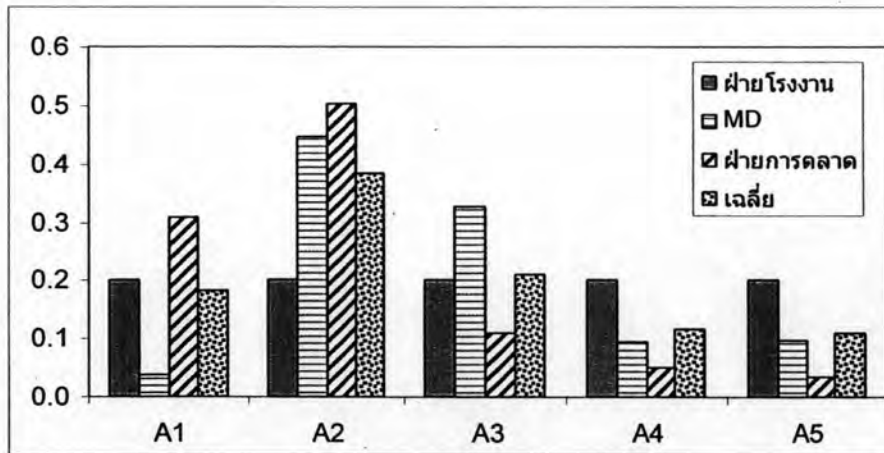


รูปที่ 4.24 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสเนื่องจากความก้าวหน้าและการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่

4.3.24 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการร่วมมือกันของกลุ่มสมาคมการพิมพ์และสหพันธ์การค้ำนั้น ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายโรงงานให้ความสำคัญกับทุกทางเลือกเท่ากัน ดังตารางที่ 4.24 และรูปที่ 4.25

ตารางที่ 4.24 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการร่วมมือกันของกลุ่มสมาคมการพิมพ์และสหพันธ์การค้า

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่ายโรงงาน	กรรมการผู้จัดการ	ผจก. ฝ่ายการตลาด	เจลีย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.200	0.038	0.307	0.182
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.200	0.445	0.502	0.382
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.200	0.326	0.110	0.212
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.200	0.095	0.049	0.115
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.200	0.096	0.033	0.110
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.000	0.080	0.070	



รูปที่ 4.25 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการร่วมมือกันของกลุ่มสมาคม
การพิมพ์และสหพันธ์การค้า

4.3.25 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่ตลาดสหรัฐฯ เริ่มควบคุมการจัดซื้อจัดจ้างจากประเทศจีนเพื่อลดการขาดดุลทางการค้า

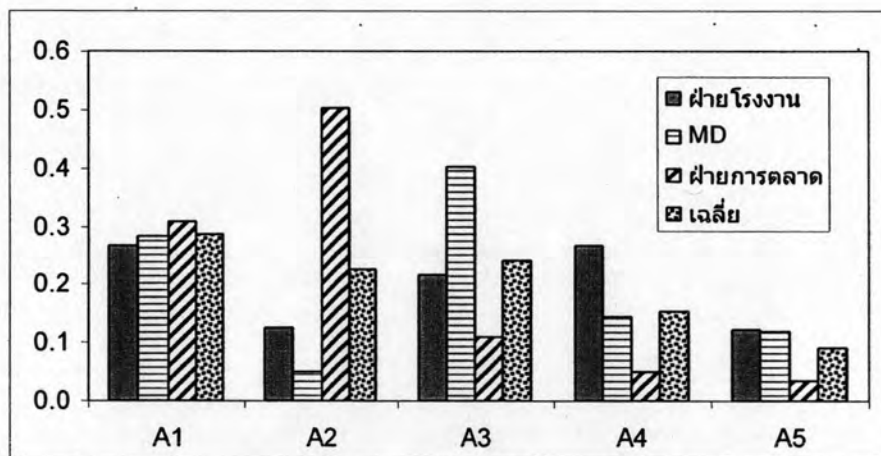
ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้โอกาส ผลปรากฏว่าผู้จัดการฝ่ายโรงงานให้น้ำหนักความสำคัญกับสองทางเลือกเท่ากันคือ ทางเลือก Overall Low-Cost Provider Strategy และ Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ขณะที่กรรมการผู้จัดการเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ดังตารางที่ 4.25 และรูปที่ 4.26

ตารางที่ 4.25 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่ตลาดสหรัฐฯ เริ่มควบคุมการจัดซื้อจัดจ้างจากประเทศจีน

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เจ็ลลีย์
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.267	0.284	0.307	0.286
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.125	0.049	0.502	0.225
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.218	0.402	0.110	0.243
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.267	0.146	0.049	0.154

ตารางที่ 4.25 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่ตลาดสหรัฐเริ่มควบคุมการจัดซื้อจัดจ้างจากประเทศจีน

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.121	0.119	0.033	0.091
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.030	0.070	0.070	

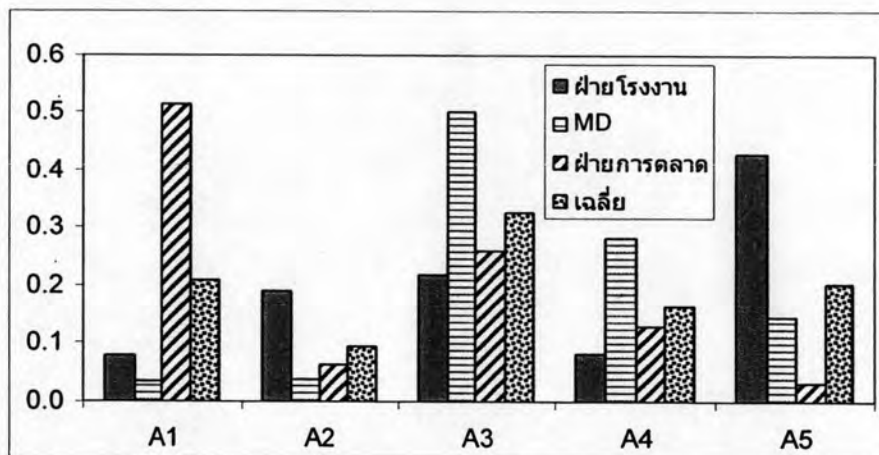


รูปที่ 4.26 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่ตลาดสหรัฐเริ่มควบคุมการจัดซื้อจัดจ้างจากประเทศจีนเพื่อลดการขาดดุลทางการค้า

4.3.26 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากการที่เศรษฐกิจโลกชะลอตัว ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรค ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ขณะที่กรรมการผู้จัดการเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Overall Low-Cost Provider Strategy ดังตารางที่ 4.26 และรูปที่ 4.27

ตารางที่ 4.26 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคเศรษฐกิจโลกชะลอตัว

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.080	0.034	0.513	0.209
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.189	0.037	0.063	0.096
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.220	0.503	0.261	0.328
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.082	0.281	0.129	0.164
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.429	0.145	0.033	0.202
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.010	0.080	0.050	

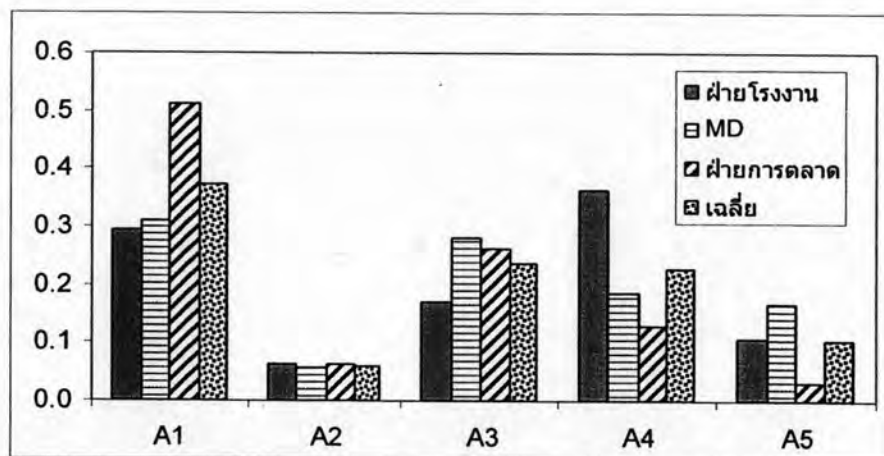


รูปที่ 4.27 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคเศรษฐกิจโลกชะลอตัว

4.3.27 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากปัญหาราคาวัตถุดิบที่กว้างตัว ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Overall Low-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือก Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ดังตารางที่ 4.27 และรูปที่ 4.28

ตารางที่ 4.27 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากปัญหาราคาวัตถุดิบที่กว้างตัว โดยเฉพาะกระดาษ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.295	0.310	0.513	0.373
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.064	0.057	0.063	0.061
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.170	0.280	0.261	0.237
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.364	0.186	0.129	0.226
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.108	0.167	0.033	0.103
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.070	0.060	0.050	

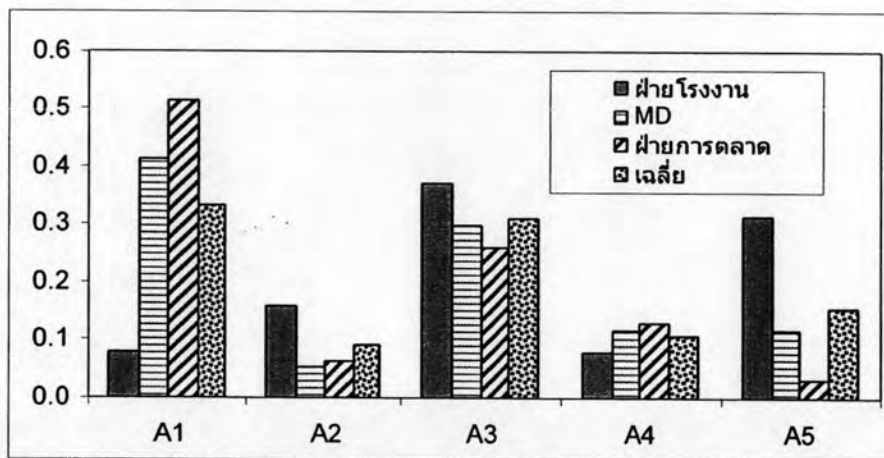


รูปที่ 4.28 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคปัญหาราคาวัตถุดิบที่กว้างตัว

4.3.28 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคด้านต้นทุนโลจิสติกส์ที่สูงเมื่อเทียบกับต่างประเทศ ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคดังกล่าว ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ขณะที่ กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Overall Low-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.28 และรูปที่ 4.29

ตารางที่ 4.28 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคด้านต้นทุนโลจิสติกส์ที่สูงเมื่อเทียบกับต่างประเทศ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.078	0.412	0.513	0.334
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.158	0.054	0.063	0.092
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.373	0.300	0.261	0.311
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.078	0.117	0.129	0.108
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.313	0.117	0.033	0.154
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.050	0.080	0.050	

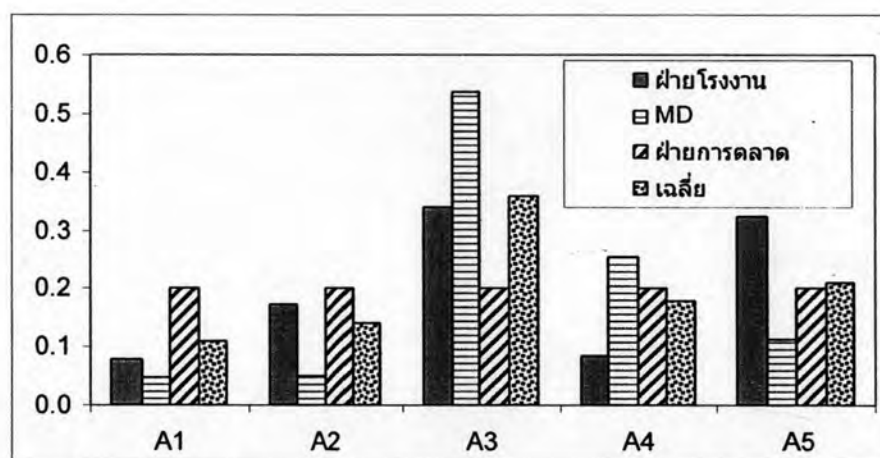


รูปที่ 4.29 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคด้านต้นทุนโลจิสติกส์ที่สูง

4.3.29 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคแรงกดดันการแข่งขันด้านราคาจากจีน อินเดีย ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคดังกล่าว ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้ความสำคัญกับทุกทางเลือกเท่ากัน ดังตารางที่ 4.29 และรูปที่ 4.30

ตารางที่ 4.29 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคแรงกดดันการแข่งขันด้านราคาจากจีน อินเดีย

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.080	0.047	0.200	0.109
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.172	0.049	0.200	0.140
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.339	0.536	0.200	0.358
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.086	0.255	0.200	0.180
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.323	0.113	0.200	0.212
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.040	0.040	0.000	

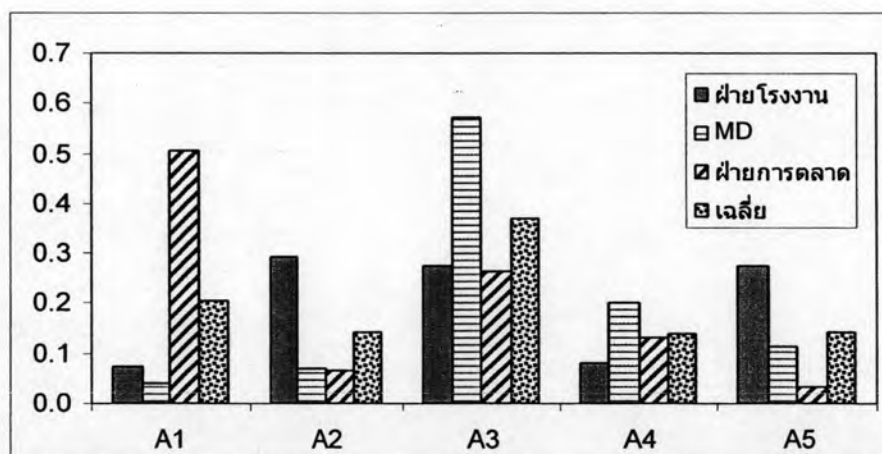


รูปที่ 4.30 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคแรงกดดันการแข่งขันด้านราคาจากจีน อินเดีย

4.3.30 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคการเป็นพันธมิตรกันระหว่างฮ่องกงกับจีน ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคดังกล่าว ผลปรากฏว่าผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง กรรมการผู้จัดการ

เลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Overall Low-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ดังตารางที่ 4.30 และรูปที่ 4.31 ตารางที่ 4.30 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคการเป็นพันธมิตรกันระหว่างฮ่องกงกับจีน

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.073	0.039	0.505	0.206
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.292	0.071	0.066	0.143
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.276	0.572	0.265	0.371
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.082	0.202	0.131	0.138
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.276	0.115	0.033	0.141
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.000	0.070	0.060	

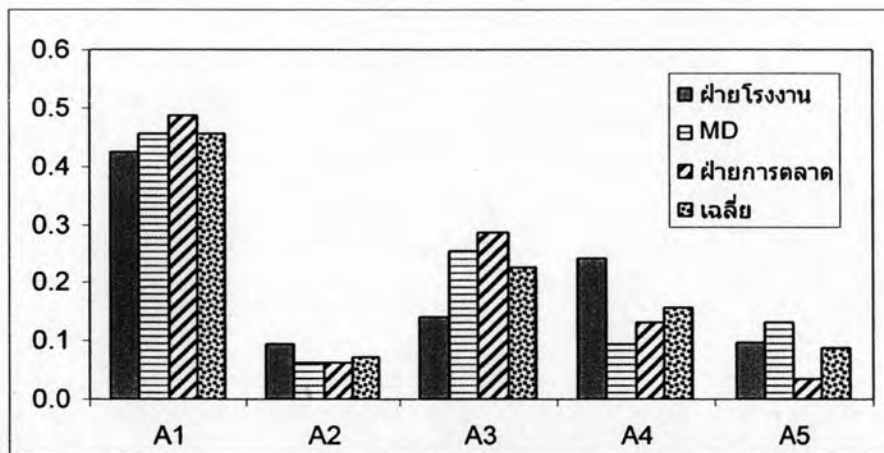


รูปที่ 4.31 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคการเป็นพันธมิตรระหว่างฮ่องกงกับจีน

4.3.31 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริหารจัดการต้นทุนการผลิตต่ำกว่าคู่แข่ง ในการเปรียบเทียบดังกล่าว ผลปรากฏว่าทั้งสามท่านเลือก Overall Low-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ดังตารางที่ 4.31 และรูปที่ 4.32

ตารางที่ 4.31 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริหารจัดการ
ต้นทุนการผลิตได้ต่ำกว่าคู่แข่ง

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.424	0.457	0.487	0.456
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.095	0.062	0.063	0.073
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.140	0.256	0.285	0.227
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.243	0.094	0.132	0.156
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.098	0.131	0.034	0.088
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.070	0.080	0.040	

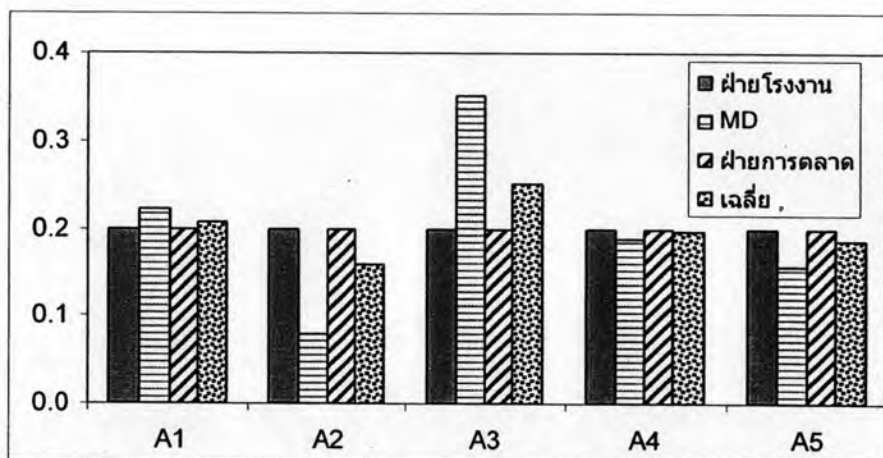


รูปที่ 4.32 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริหารจัดการ
ต้นทุนการผลิตได้ต่ำกว่าคู่แข่ง

4.3.32 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความน่าเชื่อถือ
และภาพลักษณ์ขององค์กร ในการเปรียบเทียบดังกล่าว ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานและ
ฝ่ายการตลาดให้ความสำคัญเท่ากันทุกทางเลือก ขณะที่กรรมการผู้จัดการเลือก Best-Cost
Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ดังตารางที่ 4.32 และรูปที่ 4.33

ตารางที่ 4.32 คำน่านักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.200	0.223	0.200	0.208
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.200	0.079	0.200	0.160
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.200	0.351	0.200	0.250
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.200	0.189	0.200	0.196
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.200	0.157	0.200	0.186
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.000	0.040	0.000	

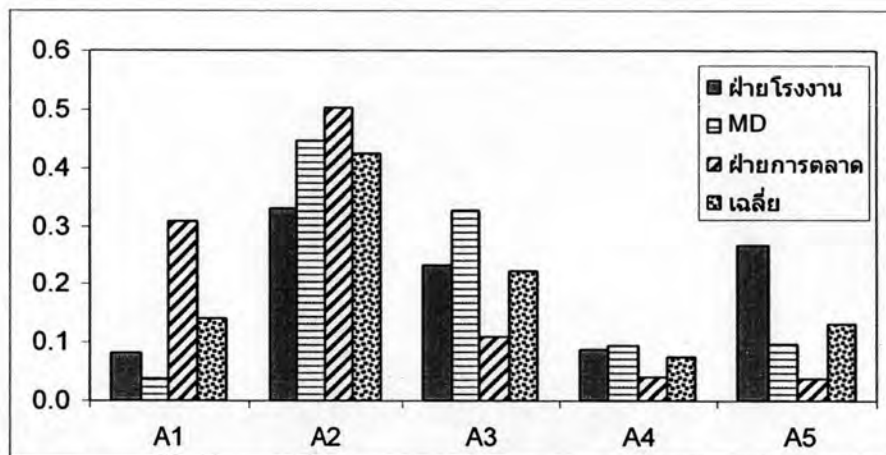


รูปที่ 4.33 คำน่านักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร

4.3.33 คำน่านักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความหลากหลายของรูปแบบสินค้า ในการเปรียบเทียบนั้น ผลปรากฏว่า ทั้งสามท่านมีความเห็นพ้องกัน โดยเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกันดังตารางที่ 4.33 และรูปที่ 4.34

ตารางที่ 4.33 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความหลากหลายของรูปแบบสินค้าตามความต้องการของลูกค้า

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.083	0.038	0.307	0.143
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.329	0.445	0.502	0.425
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.233	0.326	0.111	0.223
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.089	0.095	0.042	0.075
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.266	0.096	0.037	0.133
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.010	0.080	0.060	



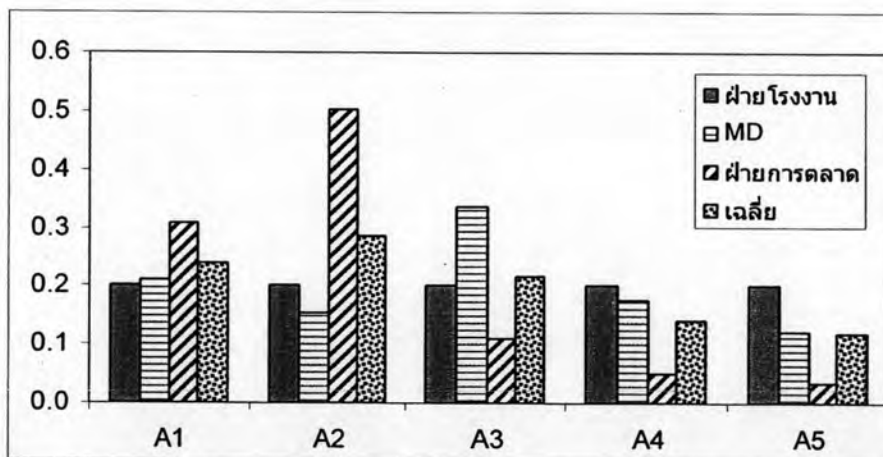
รูปที่ 4.34 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความหลากหลายของรูปแบบสินค้าตามความต้องการของลูกค้า

4.3.34 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริการอย่างครบวงจร ในการเปรียบเทียบดังกล่าวนี้ ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานให้ความสำคัญกับทุกทางเลือกเท่ากัน ส่วนทางด้านกรรมการผู้จัดการเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับ

หนึ่ง ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ดังตารางที่ 4.34 และรูปที่ 4.35

ตารางที่ 4.34 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริการที่ครบวงจร

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.200	0.212	0.307	0.240
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.200	0.153	0.502	0.285
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.200	0.336	0.110	0.215
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.200	0.176	0.049	0.142
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.200	0.123	0.033	0.119
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.000	0.070	0.070	



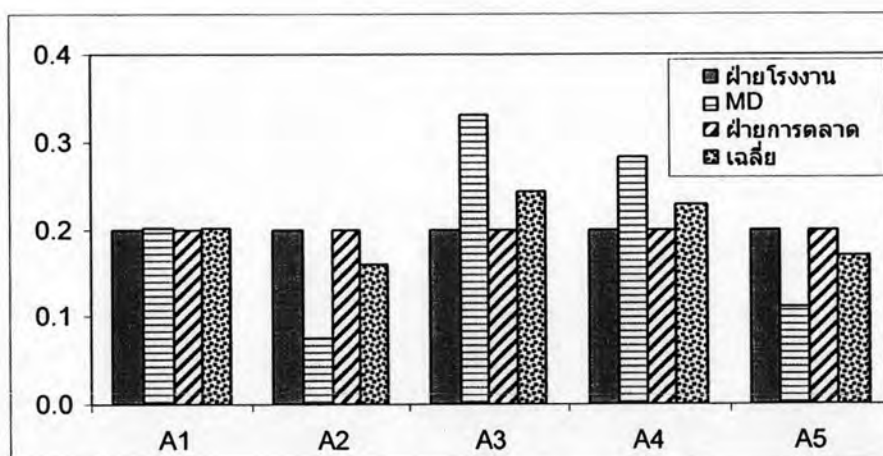
รูปที่ 4.35 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริการที่ครบวงจร

4.3.35 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จเนื่องจากความสม่ำเสมอในคุณภาพของสินค้า ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จดังกล่าว ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานและผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้ทุกทางเลือก

มีความสำคัญเท่ากัน ด้านกรรมการผู้จัดการเลือก Best-Cost Provider Strategy มีความสำคัญอันดับหนึ่ง ดังตารางที่ 4.35 และรูปที่ 4.36

ตารางที่ 4.35 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จเนื่องจากความสม่ำเสมอในคุณภาพของสินค้า

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.200	0.202	0.200	0.201
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.200	0.076	0.200	0.159
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.200	0.331	0.200	0.244
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.200	0.282	0.200	0.227
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.200	0.110	0.200	0.170
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.000	0.070	0.000	



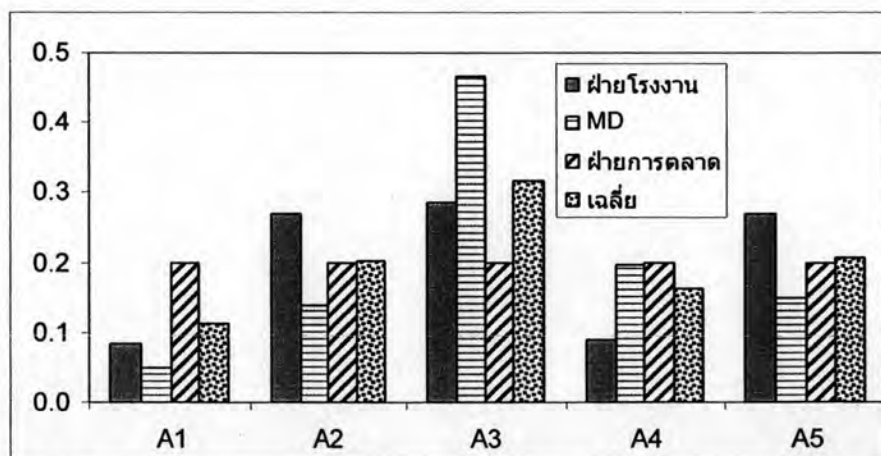
รูปที่ 4.36 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จเนื่องจากความสม่ำเสมอในคุณภาพของสินค้า

4.3.36 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จเนื่องจากการที่บุคลากรทุกระดับชั้นมีศักยภาพในการเติบโตไปพร้อมกับองค์กร ในการเปรียบเทียบดังกล่าว

นั้น ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้ความสำคัญกับทุกทางเลือกเท่ากัน ดังตารางที่ 4.36 และรูปที่ 4.37

ตารางที่ 4.36 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จเนื่องจากการที่บุคลากรทุกระดับชั้นมีศักยภาพในการเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก.ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.085	0.049	0.200	0.111
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.269	0.139	0.200	0.203
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.286	0.466	0.200	0.317
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.090	0.196	0.200	0.162
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.269	0.150	0.200	0.206
อัตราส่วนความสอดคล้อง	0.000	0.060	0.000	



รูปที่ 4.37 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จเนื่องจากการที่บุคลากรทุกระดับชั้นมีศักยภาพในการเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

จากตารางที่ 4.1 ถึง 4.36 สรุปผลการตัดสินใจของผู้จัดการทั้ง 3 ท่านได้ดังตารางที่ 4.37
 ตารางที่ 4.37 สรุปผลการตัดสินใจของผู้จัดการฝ่ายโรงงาน กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่าย
 การตลาด

รายการที่พิจารณาเปรียบเทียบ	ปัจจัย/ทางเลือกที่ ผจก.ฝ่ายโรงงานให้ น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่ กรรมการผู้จัดการ ให้น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่ ผจก. ฝ่าย การตลาดให้ น้ำหนักสูงสุด
1. ปัจจัยหลัก	เป้าหมาย	โอกาส	จุดอ่อน
2. ปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย	วิสัยทัศน์	พันธกิจ	วัตถุประสงค์
3. ปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง	เป็นที่ยอมรับของ ตลาดสากลในด้าน คุณภาพ	การให้บริการลูกค้า แบบครบวงจร	การให้บริการลูกค้า แบบครบวงจร
4. ปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน	ขาดระบบการบริหาร และจัดการข้อมูลที่ดี	การพัฒนาบุคลากร ในทุกระดับไม่ทัน กับการเติบโตของ บริษัท	ขาดระบบการ บริหารและจัดการ ข้อมูลที่ดี
5. ปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส	ความก้าวหน้าและ การพัฒนาเทคโนโลยี ใหม่	ความก้าวหน้าและ การพัฒนา เทคโนโลยีใหม่	ความก้าวหน้าและ การพัฒนา เทคโนโลยีใหม่
6. ปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค	ปัญหาการค้าวัตถุดิบ แกว่งตัว	เศรษฐกิจโลกชะลอ ตัว	เศรษฐกิจโลกชะลอ ตัว
7. ปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ความสม่ำเสมอใน คุณภาพของสินค้า	การบริหารจัดการ ต้นทุนการผลิตได้ ต่ำกว่าคู่แข่ง	ความหลากหลาย ของรูปแบบสินค้า
8. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์	Overall Low-Cost	Best-Cost Provider	Broad Differentiation
9. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้พันธกิจ	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน	Best-Cost Provider	Broad Differentiation
10. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์	Best-Cost Provider	Best-Cost Provider	Broad Differentiation
11. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งที่เป็นที่ยอมรับของ ตลาดสากลใน ด้านคุณภาพ	Best-Cost Provider และ Broad Differentiation	Best-Cost Provider	Broad Differentiation
12. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งที่ติดตามและนำเอา เทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้ตลอดเวลา	Broad Differentiation	Best-Cost Provider	Best-Cost Provider

ตารางที่ 4.37 สรุปผลการตัดสินใจของผู้จัดการฝ่ายโรงงาน กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายการตลาด

รายการที่พิจารณาเปรียบเทียบ	ปัจจัย/ทางเลือกที่ ผจก.ฝ่ายโรงงานให้ น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่ กรรมการผู้จัดการ ให้น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่ ผจก. ฝ่าย การตลาดให้ น้ำหนักสูงสุด
13. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งที่มีบริษัทตัวแทนใน ต่างประเทศ สำหรับการทำตลาดต่างประเทศ	Broad Differentiation	Best-Cost Provider	Broad Differentiation
14. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งที่มีการพัฒนา กระบวนการผลิต เข้าสู่ระบบ Green Printing	Focused Differentiation	Best-Cost Provider	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน
15. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งที่สามารถผลิตงานได้ หลากหลายรูปแบบ	Focused Differentiation	Best-Cost Provider	Broad Differentiation
16. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งการให้บริการลูกค้าแบบ ครบวงจร	Broad Differentiation และ Focused Differentiation	Best-Cost Provider	Broad Differentiation
17. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนที่ต้นทุนรวมสูงกว่า คู่แข่ง	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน	Best-Cost Provider	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน
18. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนที่ขาดระบบการบริหาร และจัดการข้อมูลที่ดี	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน	Overall Low-Cost	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน
19. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนที่ขาดหน่วยงานวิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการพิมพ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับสินค้า	Focused Differentiation	Best-Cost Provider	Broad Differentiation
20. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนที่ขาดการสื่อสารใน องค์กรที่มีประสิทธิภาพ	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน	Best-Cost Provider	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน
21. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านการพัฒนา บุคลากรในทุกระดับไม่ทันกับการเติบโตอย่างรวดเร็วของ บริษัท	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน	Broad Differentiation	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน
22. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการที่รัฐบาล ส่งเสริมการลงทุนและการให้อิสระในการดำเนินธุรกิจ	Broad Differentiation	Best-Cost Provider	Broad Differentiation
23. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ความก้าวหน้าและการพัฒนา เทคโนโลยีใหม่	Overall Low-cost	Best-Cost Provider	Overall Low-cost

ตารางที่ 4.37 สรุปผลการตัดสินใจของผู้จัดการฝ่ายโรงงาน กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายการตลาด

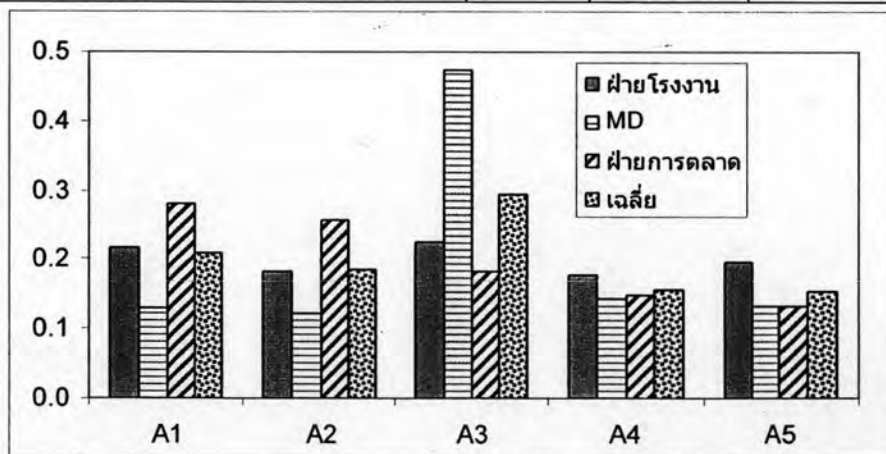
รายการที่พิจารณาเปรียบเทียบ	ปัจจัย/ทางเลือกที่ ผจก.ฝ่ายโรงงานให้ น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่ กรรมการผู้จัดการ ให้น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่ ผจก. ฝ่าย การตลาดให้ น้ำหนักสูงสุด
24.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่มีการร่วมมือกันของกลุ่มสมาคมการพิมพ์และสหพันธ์การค้า	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน	Broad Differentiation	Broad Differentiation
25.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่ตลาดสหรัฐเริ่มควบคุมการจัดซื้อจัดจ้างจากประเทศจีน	Overall Low-Cost และ Focused Low- Cost	Best-Cost Provider	Broad Differentiation
26.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคที่เศรษฐกิจโลกชะลอตัว	Focused Differentiation	Best-Cost Provider	Overall Low-Cost
27.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคปัญหาการค้าวัตถุดิบที่ กว้างตัวโดยเฉพาะกระดาษ	Focused Low-Cost	Overall Low-Cost	Overall Low-Cost
28.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคต้นทุนโลจิสติกส์ที่สูง เมื่อเทียบกับต่างประเทศ	Best-Cost Provider	Overall Low-Cost	Overall Low-Cost
29.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคแรงกดดันการแข่งขัน ด้านราคาจากจีน อินเดีย	Best-Cost Provider	Best-Cost Provider	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน
30.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคการเป็นพันธมิตรกัน ระหว่างฮ่องกงกับจีน	Broad Differentiation	Best-Cost Provider	Overall Low-Cost
31.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีการ บริหารจัดการต้นทุนการผลิตได้ต่ำกว่าคู่แข่ง	Overall Low-Cost	Overall Low-Cost	Overall Low-Cost
32.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้าน ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน	Best-Cost Provider	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน
33.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้าน ความหลากหลายของรูปแบบสินค้าตามความต้องการของ ลูกค้า	Broad Differentiation	Broad Differentiation	Broad Differentiation
34.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการ บริการที่ครบวงจร	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน	Best-Cost Provider	Broad Differentiation
35.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้าน ความสม่ำเสมอในคุณภาพของสินค้า	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน	Best-Cost Provider	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน
36.ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ บุคลากรทุกระดับชั้นมีศักยภาพในการเติบโตไปพร้อมกับ องค์กร	Best-Cost Provider	Best-Cost Provider	น้ำหนักคะแนน เท่ากัน

4.3.37 คำน่านักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

เมื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา นั้นผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานและกรรมการผู้จัดการมีความเห็นตรงกันในการเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์อันดับหนึ่งที่จะนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน ส่วนผู้จัดการฝ่ายการตลาดมีความเห็นที่แตกต่างไป โดยเลือก Overall Low-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน ผลดังตารางที่ 4.38 และรูปที่ 4.38

ตารางที่ 4.38 คำน่านักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ผจก. ฝ่าย โรงงาน	กรรมการ ผู้จัดการ	ผจก. ฝ่าย การตลาด	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.217	0.130	0.280	0.209
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.182	0.121	0.256	0.186
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.226	0.473	0.182	0.294
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.178	0.144	0.149	0.157
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.197	0.133	0.132	0.154



รูปที่ 4.38 คำน่านักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

ตารางที่ 4.39 แสดงถึงการเรียงลำดับความสำคัญของทางเลือกภายใต้ปัจจัยย่อยจากผู้ตัดสินใจทั้งสามท่าน

ลำดับ	ปัจจัยหลัก	ปัจจัยย่อย	ความหมายของปัจจัยย่อย	น้ำหนักเฉลี่ยของปัจจัยย่อย	ทางเลือกA1	ทางเลือกA2	ทางเลือกA3	ทางเลือกA4	ทางเลือกA5
1	เป้าหมาย	C11	วิสัยทัศน์	0.231	2	3	1		
2		C12	พันธกิจ	0.258	3	2	1		
3		C13	วัตถุประสงค์	0.510	2	3	1		
4	จุดแข็ง	C21	เป็นที่ยอมรับของตลาดสากลในด้านคุณภาพ	0.221		2	1		3
5		C22	ติดตามและนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้ตลอดเวลา	0.067	3	1	2		
6		C23	มีบริษัทตัวแทนในต่างประเทศ	0.124		1	2		3
7		C24	พัฒนาระบบการผลิตเข้าสู่ระบบ Green Printing	0.040		3	1		2
8		C25	สามารถผลิตงานได้หลากหลายรูปแบบ	0.167		1	2		3
9		C26	การให้บริการลูกค้าแบบครบวงจร	0.381		2	1		3
10		จุดอ่อน	C31	ต้นทุนรวมสูงกว่าคู่แข่ง	0.081	3		1	2
11	C32		ขาดระบบการบริหารและจัดการข้อมูลที่ดี	0.380	1		2		3
12	C33		ขาดหน่วยงานวิจัยและพัฒนา	0.139		2	1		3
13	C34		ขาดการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	0.092			1	2	3
14	C35		การพัฒนาบุคลากรในทุกระดับไม่ทันกับการเติบโตอย่างรวดเร็วของบริษัท	0.308		1	2	3	3
15	โอกาส	C41	รัฐบาลให้การส่งเสริมการลงทุนแก่ผู้ประกอบการ	0.078	3	1	2		
16		C42	ความก้าวหน้าและการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่	0.594	2		1	3	
17		C43	การร่วมมือกันของกลุ่มสมาคมการพิมพ์และสหพันธ์การค้า	0.232	3	1	2		
18		C44	ตลาดสหรัฐฯ เริ่มควบคุมการจัดซื้อจัดจ้างจากประเทศจีน	0.096	1	3	2		
19	อุปสรรค	C51	เศรษฐกิจโลกชะลอตัว	0.318	2		1		3
20		C52	ปัญหาการค้าวัตถุดิบที่แพงตัว	0.213	1		2	3	
21		C53	ต้นทุนโลจิสติกส์ที่สูงเมื่อเทียบกับต่างประเทศ	0.119	1		2		3
22		C54	แรงกดดันการแข่งขันด้านราคาจากจีน อินเดีย	0.065			1	3	2
23		C55	การเป็นพันธมิตรกันระหว่างฮ่องกงกับจีน	0.285	2	3	1		

ตารางที่ 4.39 แสดงถึงการเรียงลำดับความสำคัญของทางเลือกภายใต้ปัจจัยย่อยจากผู้ตัดสินใจทั้งสามท่าน

ลำดับ	ปัจจัยหลัก	ปัจจัยย่อย	ความหมายของปัจจัยย่อย	น้ำหนักเฉลี่ยของปัจจัยย่อย	ทางเลือกA1	ทางเลือกA2	ทางเลือกA3	ทางเลือกA4	ทางเลือกA5
24	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	C61	การบริหารจัดการต้นทุนการผลิตได้ต่ำกว่าคู่แข่ง	0.282	1		2	3	
25		C62	ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร	0.110	2		1	3	
26		C63	ความหลากหลายของรูปแบบสินค้าตามความต้องการของลูกค้า	0.209	3	1	2		
27		C64	การบริการที่ครบวงจร	0.140	2	1	3		
28		C65	ความสม่ำเสมอในคุณภาพของสินค้า	0.203	3		1	2	
29		C66	บุคลากรทุกระดับชั้นมีศักยภาพในการเติบโตไปพร้อมกับองค์กร	0.060		3	1		2
รวม		29			5	8	16		

โดยความหมายของทางเลือกกลยุทธ์ในการแข่งขันทั้ง 5 ด้าน (A1-A5) มีความหมายดังต่อไปนี้

A1 Overall Low-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ สามารถเสนอราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถทนต่อการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง

A2 Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีการบริการที่ดี ชนิดหรือรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น

A3 Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าได้รับรู้ถึงคุณค่าจากสินค้าและบริการสมกับราคาที่จ่ายไป เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

A4 Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

A5 Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มและเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

จากผลดังตารางจะเห็นว่าผู้ทำการตัดสินใจทั้งสามท่านมองว่า ภายใต้ปัจจัยที่นำมาใช้ในการพิจารณาเลือกทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแข่งขันขององค์กรทั้งหมด 6 ปัจจัยหลักและ 29 ปัจจัยย่อย ทางเลือกกลยุทธ์ Best-Cost Provider Strategy (A3) ถูกพิจารณาให้มีน้ำหนัก

ความสำคัญมากที่สุดเนื่องจากผู้บริหารทั้งสามท่านเห็นว่ามีความเหมาะสมกับปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขทั้งหมด 16 ปัจจัยจากปัจจัยย่อยทั้งหมด 29 ปัจจัย ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับกลยุทธ์อื่นๆ เช่น Overall Low-Cost Provider หรือ Broad Differentiation Strategy ผู้พิจารณาทั้งสามท่านเห็นว่ามีความเหมาะสมกับปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขในการตัดสินใจเพียงแค่ 5 และ 8 ปัจจัย ตามลำดับ

ในขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารทั้งสามท่านหลังจากที่ได้รับแบบสอบถามไปนั้น ผู้ตัดสินใจจะวินิจฉัยเปรียบเทียบปัจจัยต่างๆเป็นคู่ๆ ในแต่ละระดับชั้นโดยพิจารณาการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของการเลือกกลยุทธ์ก่อน แล้วจึงค่อยมาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยหลักนั้นๆ และมาพิจารณาถึงการให้น้ำหนักความสำคัญของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยย่อยต่างๆเป็นขั้นท้ายสุด โดยการตัดสินใจนั้นผู้บริหารได้ใช้เหตุผลร่วมกับความชำนาญและประสบการณ์ที่มี ซึ่งผลที่ได้จากการตัดสินใจนั้น ทางผู้บริหารได้มีการพิจารณาถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการพิจารณาทุกๆปัจจัยอย่างมีความเชื่อมโยงกัน ทั้งนี้สามารถตรวจสอบการวินิจฉัยเปรียบเทียบปัจจัยต่างๆว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ นั้นย่อมนัยความว่าการวินิจฉัยในงานวิจัยชิ้นนี้จะอยู่ในกรอบของเหตุผล โดยผลจากการวินิจฉัยในเรื่องของความสอดคล้องของการตัดสินใจจากผู้บริหารแต่ละท่านนั้นได้จากโปรแกรม Expert Choice โดยดูจากค่าอัตราส่วนความสอดคล้องกันของเหตุผล (Consistency Ratio: C.R.) ที่ต้องไม่เกินตามมาตรฐานกำหนดสำหรับในแต่ละปัจจัย แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าผลการวินิจฉัยจะแสดงว่ามีความสอดคล้องกันหรือมีเหตุผล ก็ต้องนำมาวินิจฉัยเทียบกับสถานการณ์ของความเป็นจริงด้วย ในการเปรียบเทียบนั้นผู้ทำการตัดสินใจจะถามตนเองว่า ปัจจัยนี้มีความสำคัญ มีอิทธิพลหรือมีผลประโยชน์มากกว่าปัจจัยอื่นที่ถูกนำมาเปรียบเทียบในระดับใด สำหรับขั้นตอนของการมองความเชื่อมโยงของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยต่างๆ ในการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ที่จะนำไปใช้ของผู้บริหารทั้งสามท่านนั้น มีอยู่ว่าทั้งสามท่านจะมองสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปก่อน ว่าอะไรจะเป็นโอกาสที่ควรช่วยหรือไม่ มีอะไรจะเป็นภัยกับองค์กรหรือไม่ แล้วมาวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมและการแข่งขันขององค์กรในแง่ที่ว่า พฤติกรรมการบริโภคของลูกค้าในกลุ่มที่เราต้องการจะไปเป็นอย่างไร คู่แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันปัจจุบันใช้กลยุทธ์ใดในการแข่งขัน แล้วจะเป็นการดีหรือไม่ที่เราจะไปใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างจากคู่แข่งของเราเพื่อหลีกเลี่ยงความรุนแรงในการแข่งขัน และถ้าไปใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างออกไป ขนาดของลูกค้ามุ่งหวังนั้นมีขนาดใหญ่เพียงพอในการทำกำไรหรือไม่ รวมไปถึงการมองถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จที่องค์กรควรจะมีหากต้องการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งที่อยู๋ภายในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ทเหมือนกัน แล้วจึงย้อนมาดูตัวเราว่า แล้วเรามีจุดแข็งอะไรบ้างที่จะสอดคล้องกับกลยุทธ์ใดมากกว่ากัน และจุดอ่อนที่เรามีอยู่นั้นจะทำ

ให้เราไปสู่กลยุทธ์ได้บ้างโดยไม่ลำบากมากนัก ขยายความได้ว่าจุดแข็ง จุดอ่อนที่เรามีอยู่นั้น เรามีจุดแข็งที่ช่วยให้เราสามารถขวยเอาโอกาสที่ดีและป้องกันเราจากภัยภายนอกได้เป็นอย่างดีหรือไม่ หากเราจะแข่งขันในกลุ่มตลาดที่เรามองว่าจะเข้าไปแข่งขันด้วย โดยที่จุดอ่อนที่เรามีอยู่นั้น จะต้องไม่สร้างความลำบากต่อองค์กรมากนักในการที่จะใช้จุดแข็งนั้นขวยเอาโอกาสหรือป้องกันภัย โดยกลยุทธ์ที่จะถูกเลือกนำมาใช้นั้นจะต้องเป็นแนวทางการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ให้ไปสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารระดับสูงได้ร่วมกันกำหนดไว้ ทั้งนี้ในวิธีการลำดับความคิดในการเลือกกลยุทธ์จากปัจจัยย่อยต่างๆ นั้นอาจมีการทบทวนปัจจัยแต่ละตัวไปพร้อมๆ กันเลยก็ได้ หรืออาจมีการย้อนกลับมาทบทวนใหม่ได้หากได้มีการพิจารณาปัจจัยย่อยนั้นๆ ไปแล้วก็ได้เช่นกัน

ผลจากการวิเคราะห์ตามเทคนิคของ AHP ที่ได้จากโปรแกรม Expert Choice นั้นผู้บริหารสองท่านคือผู้จัดการฝ่ายโรงงานและกรรมการผู้จัดการเลือกกลยุทธ์ Best-Cost Provider Strategy ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเสนอความคุ้มค่าในราคาที่เหมาะสมให้กับลูกค้า เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในการนำไปใช้ในการแข่งขันขององค์กร ส่วนผู้จัดการฝ่ายการตลาดมีความเห็นที่แตกต่างกันออกไป โดยมองว่ากลยุทธ์ Overall Low-Cost Provider Strategy ที่เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นต้นทุนต่ำนั้นเหมาะสมที่สุด จากวิธีทางเทคนิคเมื่อนำมาคิดค่าเฉลี่ยของน้ำหนักที่มากที่สุดจากทั้งสามท่านนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดคือ Best-Cost Provider Strategy แต่ทั้งนี้ทางผู้บริหารทั้งสามท่านก็ได้มีการประชุมร่วมกันเพื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องกับสถานการณ์จริงด้วยว่ากลยุทธ์ Best-Cost Provider Strategy ที่จะเลือกนำไปใช้นั้นมีความเหมาะสมกับสถานการณ์จริงหรือไม่ แม้ว่าผลที่ได้จากการประยุกต์ใช้เทคนิค AHP นั้นจะมีการวินิจฉัยความถูกต้องโดยการคำนวณหาอัตราส่วนความสอดคล้องของเหตุผลแล้วก็ตาม ซึ่งในที่สุดแล้วนั้นทางผู้บริหารทั้งสามท่านมีความเห็นพ้องเป็นเอกฉันท์ว่ากลยุทธ์ Best-Cost Provider Strategy มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุดในสถานการณ์ปัจจุบัน

ดังนั้นผู้จัดทำจึงได้ทำการอภิปรายแนวคิดในความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันของปัจจัยย่อยต่างๆ ที่ผู้บริหารทั้งสามท่านได้นำมาพิจารณาเลือกกลยุทธ์ Best-Cost Provider Strategy ว่าเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด โดยมีความเหมาะสมกับปัจจัยย่อยถึง 16 ปัจจัยจากปัจจัยย่อยทั้งหมด 29 ปัจจัย เนื่องจากว่าทั้งสามท่านมองว่าแนวทางของกลยุทธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (C11) พันธกิจ (C12) และวัตถุประสงค์ (C13) ขององค์กรที่ต้องการเป็นผู้นำด้านการผลิตสินค้าสิ่งพิมพ์ที่หลากหลายและการบริการอย่างครบวงจรโดยสามารถสร้างคุณค่าที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า เมื่อพิจารณาในเรื่องของโอกาสจากการที่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ (C42) เกิดขึ้นนั้น มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก โดยผู้บริหารทั้งสามท่านให้น้ำหนักโดยเฉลี่ยของปัจจัยย่อย

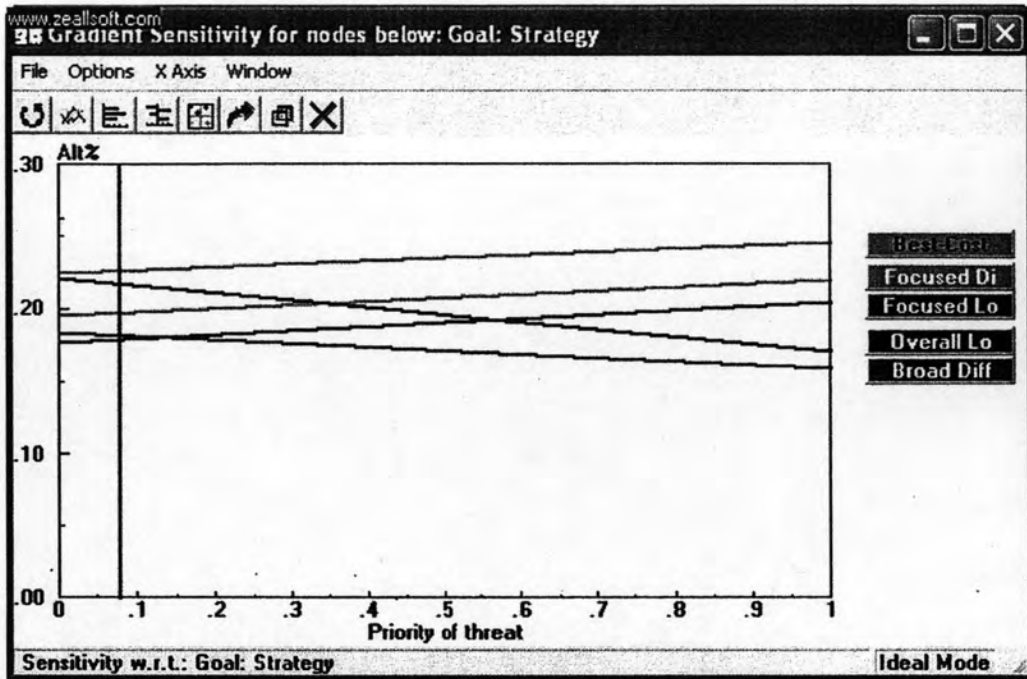
ดังกล่าวอยู่ที่ 59.4% ซึ่งมีน้ำหนักมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยย่อยในเรื่องโอกาสตัวอื่นๆ ผู้บริหารทั้งสามคนมองว่าเทคโนโลยีใหม่นั้นสามารถนำมาใช้ปรับปรุงการผลิตของตนให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น การผลิตทำได้รวดเร็วขึ้น ส่งผลไปถึงต้นทุนในการผลิตรวมที่จะลดลงแต่ในขณะเดียวกันก็สามารถจะดึงเอาความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนั้นมาพัฒนาการผลิตสินค้าให้มีความหลากหลาย บริการครบวงจรและคุณภาพก็ยังคงมีความสม่ำเสมอด้วย สำหรับส่วนที่เป็นอุปสรรคขององค์กรในปัจจุบัน ผู้บริหารทั้งสามท่านมองว่าปัญหาเศรษฐกิจโลกชะลอตัว (C51) เป็นอุปสรรคสำคัญมากที่สุดโดยให้น้ำหนักความสำคัญของปัจจัยดังกล่าวถึง 31.8% และการเป็นพันธมิตรกันของฮ่องกงกับจีน (C55) นั้นมาเป็นอุปสรรคที่สำคัญเป็นอันดับสองโดยมีน้ำหนักความสำคัญอยู่ที่ 28.5% และแรงกดดันด้านราคาที่เพิ่มขึ้นจากจีนและอินเดีย (C54) นั้น มีน้ำหนักความสำคัญน้อยที่สุดในการนำมาพิจารณาเรื่องของการเลือกกลยุทธ์โดยผู้บริหารทั้งสามท่านให้น้ำหนักความสำคัญอยู่ที่ 6.5% ตามความเป็นจริงแล้วเศรษฐกิจโลกชะลอตัว(C51)นั้นได้ส่งผลกระทบต่อไปทุกส่วนของภาคอุตสาหกรรมและการบริโภคของภาคเอกชนและภาคประชาชนที่มีแนวโน้มลดลงก็จริงแต่ผู้บริหารทั้งสามท่านมองว่าแม้อุปสงค์ในตลาดจะลดลงแต่ผู้บริโภคก็ยังมีความต้องการอยู่แต่จะมองความคุ้มค่าของสินค้าที่ได้รับมากขึ้นในแง่ของการที่จะต้องใช้สอยและจับจ่ายให้เกิดอรรถประโยชน์มากขึ้น สำหรับการเป็นพันธมิตรกันระหว่างฮ่องกงกับจีน(C55)นั้นทำให้ฮ่องกงมีความสามารถในการทำต้นทุนให้ต่ำมากขึ้นโดยใช้เงินเป็นฐานในการผลิตและเงินเองก็ได้ประโยชน์จากการที่ฮ่องกงทำการตลาดให้ ทั้งนี้ผู้บริหารมองว่ามีผลเสียอย่างมากหากผู้บริหารจะเดินตามกลยุทธ์เดียวกันกับจีนหรือฮ่องกงในการมุ่งเน้นต้นทุนต่ำซึ่งปัจจุบันทางองค์กรยังมีจุดอ่อนในเรื่องของต้นทุนรวมที่ยังสูงอยู่ (C31) รวมไปถึงขาดระบบการบริหารและจัดการข้อมูลด้านต้นทุนและคุณภาพที่ดีพอ (C32) สำหรับแรงกดดันด้านราคาที่เพิ่มขึ้นจากจีนและอินเดีย (C54) หากองค์กรมุ่งเน้นในการผลิตต้นทุนต่ำเช่นเดียวกัน องค์กรจะได้รับผลกระทบจากภัยดังกล่าวโดยตรงและทำให้สูญเสียความสามารถในการทำกำไรอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารทั้งสามท่านจึงคิดว่าภายใต้ปัจจัยดังกล่าว องค์กรนั้นไม่ควรจะมุ่งเน้นที่จะไปแข่งขันในด้านการผลิตที่ต้นทุนต่ำ แต่ควรไปยังตลาดอื่นมากกว่าเพื่อที่องค์กรจะได้ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้นในช่องทางทางการตลาดที่ยังคงอยู่ เมื่อพิจารณาในแง่ปัจจัยของความสำเร็จที่ทุกองค์กรในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ควรจะมีเพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขันนั้นทางผู้บริหารทั้งสามท่านให้น้ำหนักความสำคัญกับการบริหารจัดการต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง (C61) มากที่สุดโดยมีน้ำหนักความสำคัญอยู่ที่ 28.2% รองลงมาคือความหลากหลายของรูปแบบสินค้า (C63) มีน้ำหนักอยู่ที่ 20.9% และความสม่ำเสมอของคุณภาพสินค้า(C65) มาเป็นอันดับสามมีน้ำหนักความสำคัญอยู่ที่ 20.3% ซึ่งค่อนข้างใกล้เคียงกับความหลากหลายของรูปแบบสินค้า แม้ว่าทั้งสามท่านจะมองว่าการบริหารจัดการต้นทุนถ้าทำได้ต่ำกว่าคู่แข่งก็จะเป็นผลดีมากที่สุดนั้นแต่ทั้งนี้หากจะเดินตามทางเลือก

กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นต้นทุนต่ำทางองค์กรที่ศึกษาวิจัยอาจจะทำได้ไม่ดีพอ เนื่องจากยังมีจุดอ่อนดังกล่าวไปแล้วนั้น ส่วนในเรื่องจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่นั้นต่างก็ไม่สนับสนุนให้องค์กรมุ่งเน้นการทำต้นทุนให้ต่ำเพียงอย่างเดียว เนื่องจากองค์กรที่ศึกษาวิจัยมีศักยภาพมากพอในการที่ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพที่เหนือกว่าคู่แข่งที่มุ่งเน้นแต่ต้นทุนเพียงอย่างเดียว แต่หากจะผลิตสินค้าให้มีความหลากหลายและแตกต่างจากคู่แข่งมากจนเกินไป ทางองค์กรที่ศึกษาวิจัยเองนั้นก็ยังคงมีศักยภาพไม่มากพอที่จะมุ่งไปสู่กลยุทธ์ที่เน้นแต่ความแตกต่างอย่างเดียวได้ ทั้งนี้ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรในเรื่องของการที่จะผลิตสินค้าให้มีความสม่ำเสมอในคุณภาพ (C65) นั้นองค์กรมีศักยภาพที่ทำได้ดีเพียงพอในระดับหนึ่งโดยที่ราคาไม่ได้สูงจนเกินไป สำหรับปัจจัยสู่ความสำเร็จเรื่องของคุณภาพจะต้องมีศักยภาพเติบโตไปกับองค์กร (C66) นั้น ทางผู้บริหารขององค์กรมองว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จเรื่องนี้มีน้ำหนักความสำคัญกับองค์กรน้อยที่สุดซึ่งน้อยกว่าความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร (C62) เมื่อพิจารณาที่จุดอ่อนขององค์กรในเรื่องบุคลากร (C35) แล้วนั้นทางผู้บริหารทั้งสามท่านมองว่าเป็นจุดอ่อนที่มีน้ำหนักมากที่สุด ดังนั้นหากองค์กรยังมีปัญหาหรือมีจุดอ่อนในเรื่องดังกล่าวอยู่ องค์กรคงจะไม่สามารถเดินไปตามกลยุทธ์ที่เน้นด้านความแตกต่างอย่างเดียวหรือไม่สามารถเน้นไปที่การผลิตที่มุ่งเน้นต้นทุนต่ำได้หากพนักงานยังไม่มีได้มีจิตสำนึกในเรื่องมุ่งเน้นการลดต้นทุนหรือไม่ได้ถูกฝึกอบรมในการปฏิบัติงานเพื่อลดความสูญเสียทั่วทั้งองค์กรที่มากพอ เมื่อพิจารณาที่ปัจจัยภายในองค์กรเองนั้น ผู้บริหารเห็นว่างค์กรมีศักยภาพเพียงพอในเรื่องของการเป็นที่ยอมรับของตลาดสากลในด้านคุณภาพ (C21)โดยมีน้ำหนักความสำคัญอยู่ที่ 22.1% และมีการให้บริการลูกค้าแบบครบวงจร (C26) โดยจุดแข็งด้านนี้ขององค์กรมีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดถึง 38.1% ส่วนจุดแข็งขององค์กรในเรื่องการพัฒนาระบบการผลิตเข้าสู่ระบบ Green Printing (C24) นั้นทางผู้บริหารทั้งสามท่านให้น้ำหนักความสำคัญของจุดแข็งด้านนี้ของตัวองค์กรต่ำที่สุด โดยคิดเป็น 4% ทั้งนี้มองว่าปัจจุบันองค์กรเพิ่งจะเริ่มนำเอาเทคโนโลยีตรงนี้มาใช้ จึงยังมองว่าไม่ใช่จุดแข็งที่มีน้ำหนักมากนัก อย่างไรก็ตามหากในอนาคตองค์กรสามารถพัฒนาและปรับปรุงระบบการผลิตให้เป็นไปตามเทคโนโลยีดังกล่าวอาจจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยนี้เพิ่มขึ้น ซึ่งอาจจะทำให้ลำดับความสำคัญของทางเลือกกลยุทธ์นั้นเปลี่ยนไป และเมื่อพิจารณาจุดอ่อนขององค์กรควบคู่ไปด้วยกันจะพบว่าองค์กรยังมีจุดอ่อนเรื่องของต้นทุนรวมสูงกว่าคู่แข่ง(C31)และการขาดการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (C34) นั่นก็เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่ส่งผลให้ต้นทุนรวมสูงขึ้นด้วย เนื่องจากการสื่อสารที่ไม่ถูกต้องและไม่ชัดเจนมีผลกับความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นกับการผลิต ผู้บริหารทั้งสามท่านมองว่าจากจุดอ่อนดังกล่าว คงเป็นการยากที่จะผลิตสินค้าโดยมุ่งเน้นการผลิตที่ต้นทุนต่ำได้มากกว่าคู่แข่งเพียงอย่างเดียว ดังนั้นจึงมีความเห็นว่าจะเดินกลยุทธ์ตามจุดแข็งที่ตนเองมีอยู่คือในเรื่องของการผลิตที่มุ่งเน้นคุณภาพ แต่ทั้งนี้จากจุดอ่อนในการขาดหน่วยงานวิจัยและพัฒนา (C33) รวมไปถึง

ถึงการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับที่ไม่ทันกับการเติบโตขององค์กร (C35) นั้นเป็นตัวปัญหาขององค์กรเองที่จะนำมาเอาจุดแข็งที่มีอยู่นั้นไปใช้เพื่อสร้างความแตกต่างอย่างมากได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงมากหรือสินค้ามีความแตกต่างอย่างมากจากคู่แข่ง หรือความแตกต่างในด้านการบริการที่ลูกค้าจะได้รับจากพนักงานขององค์กรที่มากกว่าอย่างเห็นได้ชัดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้ ดังนั้นจากการพิจารณาโดยรวมของทุกปัจจัยที่มีความเชื่อมโยงกันดังกล่าวนี้แล้วนั้น จะเห็นว่ากลยุทธ์ Best-Cost Provider Strategy จะมีความเหมาะสมกับปัจจัยต่างๆ ที่นำมาใช้พิจารณาในการคัดเลือกกลยุทธ์ที่จะนำไปใช้ในการแข่งขันขององค์กรซึ่งดูจะสมเหตุสมผลมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารทั้งสามท่านจึงมีมติเป็นเอกฉันท์ที่จะเลือกกลยุทธ์ Best Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแข่งขันขององค์กร ด้วยที่ว่าองค์กรมีศักยภาพเพียงพอที่จะสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณลักษณะบางอย่างที่แตกต่างจากสินค้าทั่วไปที่คู่แข่งผลิตได้ โดยที่ราคาไม่แพงจนเกินไป ซึ่งทำให้ผู้ซื้อรู้สึกถึงความคุ้มค่าที่ได้รับกับการที่ต้องเสียเงินในการซื้อสินค้าดังกล่าว

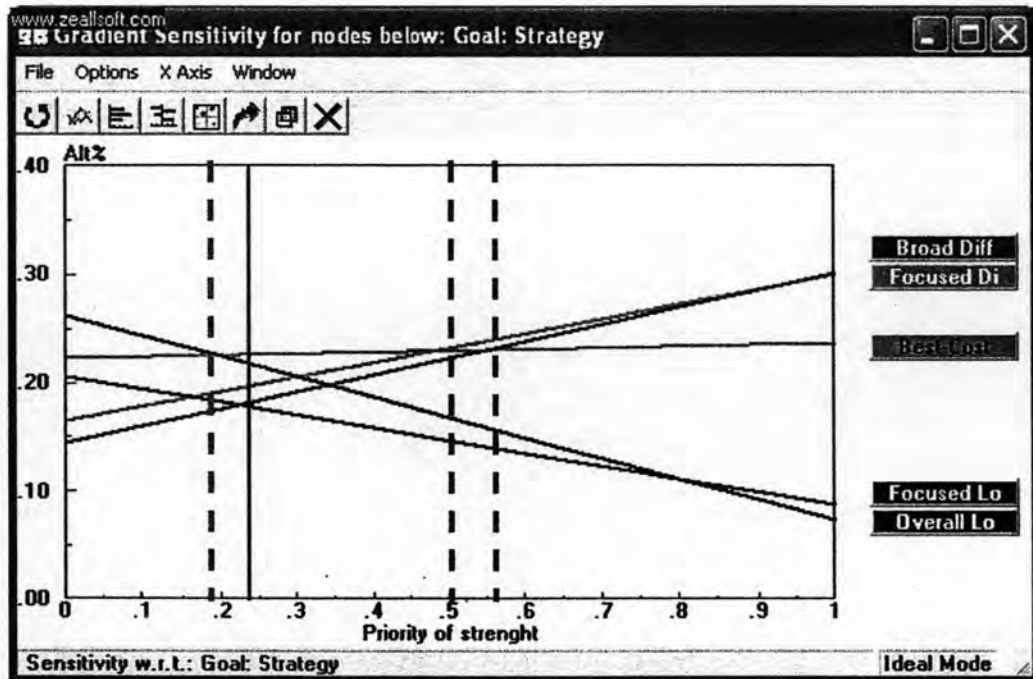
4.3.38 การวิเคราะห์ความไวในปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด

ในการใช้เทคนิคกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ โดยโปรแกรม Expert choice นั้นสามารถที่จะบอกให้ทราบว่าทางเลือกของกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้นั้นจะมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่กำลังพิจารณาอย่างไร โดยประโยชน์ของการวิเคราะห์ความไวในงานวิจัยเล่มนี้จะช่วยให้เราสามารถรู้ได้ถึงความไม่แน่นอนของกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้จะมีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไรในอนาคต ตัวอย่างของการวิเคราะห์ความไวของผู้บริหารทั้งสามท่าน แสดงดังรูปที่ 4.39-4.42



รูปที่ 4.39 แสดงความไวของกลยุทธ์ต่อการเปลี่ยนความสำคัญของอุปสรรคตามที่ผู้จัดการฝ่ายโรงงานได้เลือกไว้

จากกราฟที่ 4.39 พบว่า หากผู้จัดการโรงงานมีการตัดสินใจในการให้น้ำหนักความสำคัญของอุปสรรคใหม่ ไม่ว่าจะเพิ่มขึ้นหรือลดลง ผู้จัดการโรงงานยังคงตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ Best Cost Provider เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด แสดงว่าน้ำหนักความสำคัญของอุปสรรคที่เปลี่ยนแปลงไม่มีผลต่อการเปลี่ยนลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้ หรืออาจกล่าวได้ว่ากลยุทธ์ Best-Cost Provider Strategy ที่ได้เลือกไว้ให้มีความสำคัญมากเป็นอันดับหนึ่งภายใต้มุมมองของปัจจัยเรื่องอุปสรรคนั้นไม่มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของน้ำหนักความสำคัญของอุปสรรคที่เปลี่ยนแปลงไป



รูปที่ 4.40 แสดงความไวของกลยุทธ์ต่อการเปลี่ยนความสำคัญของจุดแข็งตามที่ผู้จัดการฝ่ายโรงงานได้เลือกไว้

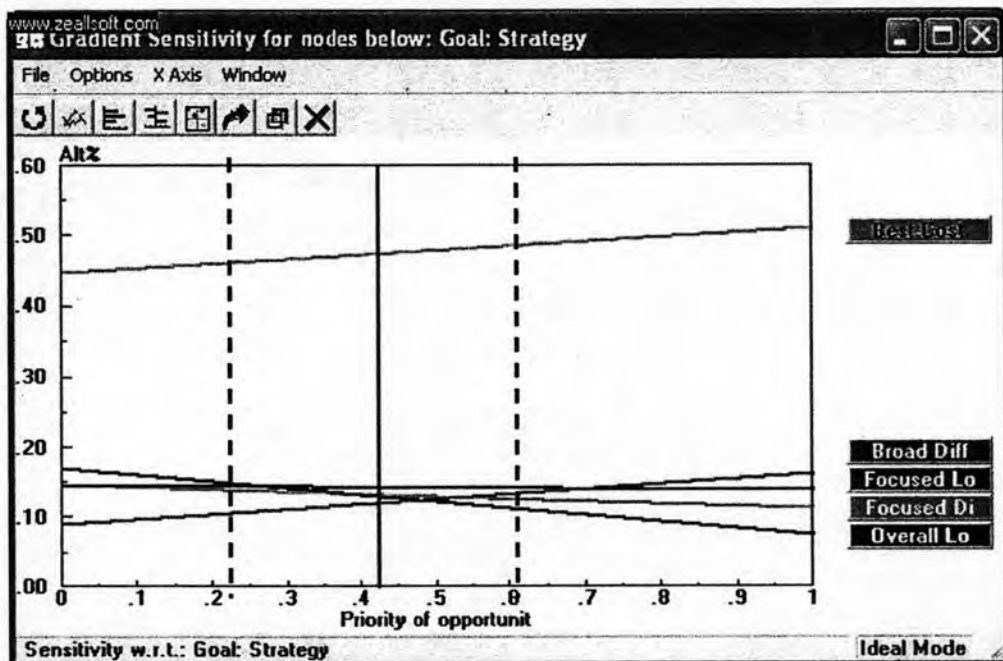
แต่ถ้าผู้จัดการฝ่ายโรงงานมีการเปลี่ยนแปลงการให้น้ำหนักความสำคัญกับจุดแข็งไม่ว่าจะให้ความสำคัญมากขึ้นหรือลดลง จะเห็นว่าความสำคัญของกลยุทธ์ Best Cost Provider ที่ได้เลือกไว้จะเปลี่ยนไป โดยหากน้ำหนักความสำคัญของจุดแข็งเพิ่มขึ้นจากเดิมคือ 0.237 ไปเป็น 0.5 กลยุทธ์ Best-Cost Provider ที่ได้เลือกไว้จะเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์ Focus Differentiation ทั้งนี้ความไวอยู่ในระดับปานกลาง และถ้าหากน้ำหนักความสำคัญของจุดแข็งเพิ่มขึ้นโดยเปลี่ยนเป็น 0.55 กลยุทธ์ Best-Cost Provider ที่ได้เลือกไว้จะเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์ Broad Differentiation ทั้งนี้ความไวอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อดูจากเส้นความชันของกลยุทธ์ Focus Differentiation และ Broad Differentiation แล้วจะเห็นว่ามีความชันที่ใกล้เคียงกันมากและความชันค่อนข้างสูงด้วย ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่ามุมมองของผู้จัดการฝ่ายโรงงานจุดแข็งที่มีความสำคัญมากขึ้นนั้นองค์กรจะให้ความสนใจกับน้ำหนักความสำคัญของการนำเอากลยุทธ์ที่มุ่งเน้นสร้างความแตกต่างมาใช้มากขึ้น ซึ่งอาจจะมองในตลาดลูกค้ากลุ่มใหญ่หรือจะหันไปมองลูกค้าที่เป็นกลุ่มเฉพาะ (Niche Market) ก็ได้

ยกตัวอย่างได้ว่า ในกรณีที่ผู้จัดการฝ่ายโรงงานเห็นว่าบริษัทนั้นได้นำเอาเทคโนโลยี Green Printing มาใช้ในการผลิตเพิ่มมากขึ้นและมีความสมบูรณ์แบบมากขึ้นถือเป็นการเพิ่มจุดแข็งขององค์กร ถ้าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยย่อยตัวนี้มีมากขึ้นและทำให้น้ำหนักความสำคัญของจุดแข็งเพิ่มขึ้น ทางผู้จัดการฝ่ายโรงงานเห็นว่ากลยุทธ์ Focused Differentiation หรือ Broad

Differentiation น่าจะมีความเหมาะสมกับองค์กรมากกว่ากลยุทธ์ Best Cost Provider ที่ได้เลือกไว้ในปัจจุบัน

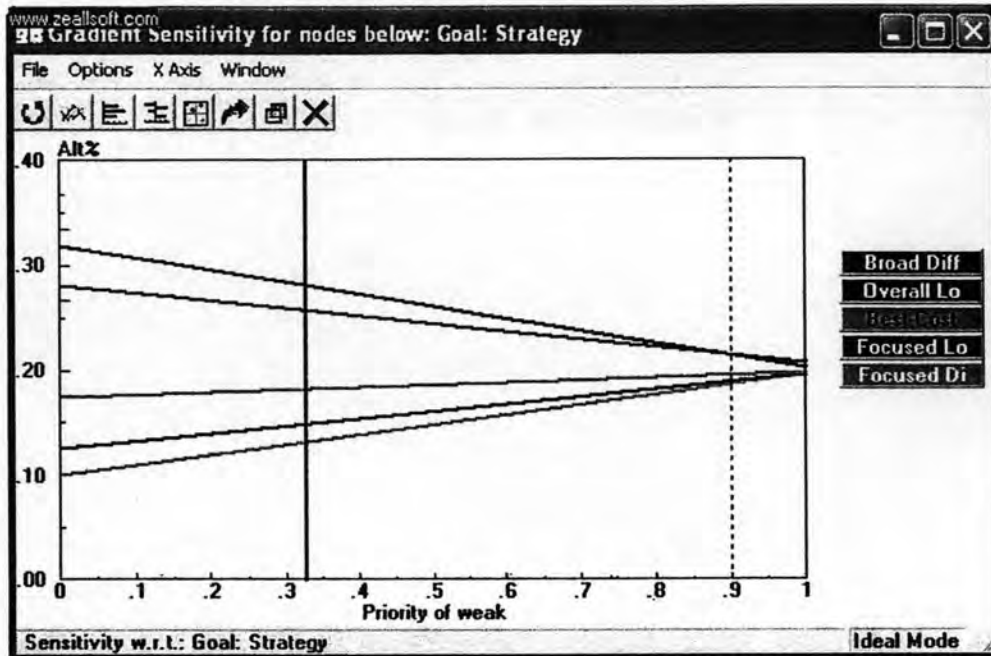
จากการวิเคราะห์ความไวดังกล่าวจะเห็นว่า การที่ลำดับความสำคัญของแต่ละทางเลือกนั้น ได้รับผลกระทบจากการที่น้ำหนักของปัจจัยต่างๆ นั้นเปลี่ยนแปลงไปนั้น มาจากสูตรการคำนวณด้านล่าง ดังนี้

สูตรการคำนวณ ลำดับความสำคัญของแต่ละทางเลือก = ผลรวมทั้งหมดของ (ลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยที่อยู่ระดับถัดขึ้นไป X ค่าลำดับความสำคัญของแต่ละทางเลือกภายใต้ปัจจัยแต่ละอัน)



รูปที่ 4.41 แสดงความไวของกลยุทธ์ต่อการเปลี่ยนความสำคัญของโอกาสตามที่กรรมการผู้จัดการได้เลือกไว้

จากกราฟที่ 4.41 พบว่า หากกรรมการผู้จัดการให้น้ำหนักความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงของโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเปลี่ยนแปลงไป จะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยเรื่องโอกาสนั้นไม่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงน้ำหนักความสำคัญของกลยุทธ์ Best-Cost Provider Strategy ที่กรรมการผู้จัดการได้เลือกไว้



รูปที่ 4.42 แสดงความไวของกลยุทธ์ต่อการเปลี่ยนความสำคัญของจุดอ่อนตามที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดได้เลือกไว้

จากกราฟที่ 4.42 พบว่าการเปลี่ยนแปลงในความสำคัญของจุดอ่อนที่เพิ่มขึ้น (ระดับน้ำหนักความสำคัญเพิ่มขึ้น) โดยเพิ่มขึ้นจากน้ำหนักความสำคัญของจุดอ่อน ณ ปัจจุบันที่ให้ไว้ที่ 0.327 นั้นจะพบว่ามีผลต่อการเปลี่ยนแปลงน้ำหนักความสำคัญของกลยุทธ์จาก Overall Low-Cost Provider Strategy เป็น Broad Differentiation Strategy ณ จุดที่น้ำหนักความสำคัญของจุดอ่อนเปลี่ยนไปเป็น 0.90 ทั้งนี้ความไวนี้อยู่ในระดับน้อยมาก ในกรณีที่น้ำหนักความสำคัญของจุดอ่อนลดลงจาก 0.327 จะเห็นว่าไม่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงของน้ำหนักความสำคัญของทางเลือกกลยุทธ์ Overall Low-Cost Provider Strategy ที่ได้เลือกไว้ ซึ่งการวิเคราะห์ความไวดังกล่าวนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถพิจารณาในสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคตและที่จะสามารถทำการปรับกลยุทธ์ได้อย่างทันท่วงที เมื่อรู้ว่าการตัดสินใจในปัจจุบันนั้นมีความไวในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคตมากหรือน้อยเพียงใด

หลังจากที่ได้ประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ในการเลือกกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ใช้ในการแข่งขันจากกลยุทธ์ทั่วไปทั้ง 5 กลยุทธ์แล้วนั้น ในบทต่อไปจะกล่าวถึงระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ