

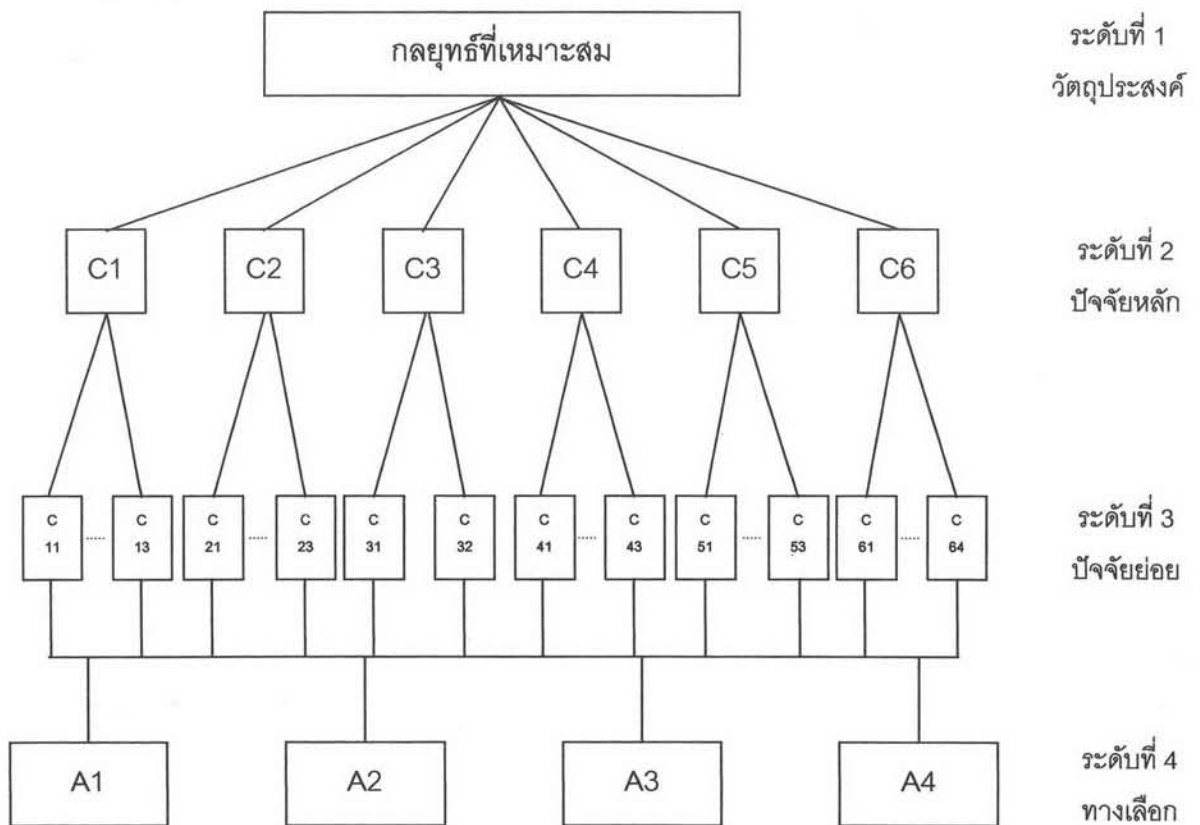
บทที่ 4

การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

ในบทนี้จะกล่าวถึงการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบปัญหา ที่มาของข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 รูปแบบปัญหา

ในการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตของเด็กเล่นนั้น รูปแบบของปัญหาจะเป็นโครงสร้างลำดับชั้นที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างระดับชั้น และในแต่ละระดับชั้นประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจหรือทางเลือกต่างๆ ซึ่งรูปแบบปัญหาสามารถแสดงดังรูปที่ 4.1



รูปที่ 4.1 รูปแบบปัญหาการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตของเด็กเล่น
ระดับที่ 1 เป็นระดับชั้นของการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม สำหรับการผลิตของ
เด็กเล่น

ระดับที่ 2 เป็นระดับขั้นของปัจจัยหลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมซึ่งมี 6 ปัจจัย ได้แก่

- C1 ความเหมาะสมกับเป้าหมาย
- C2 ความเหมาะสมกับโอกาส
- C3 ความเหมาะสมกับอุปสรรค
- C4 ความเหมาะสมกับจุดแข็ง
- C5 ความเหมาะสมกับจุดอ่อน
- C6 ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ระดับที่ 3 เป็นระดับขั้นของปัจจัยย่อยที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย ได้แก่
 - C11 วิสัยทัศน์
 - C12 ภารกิจหลัก
 - C13 วัตถุประสงค์
2. ปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส ได้แก่
 - C21 ปัญหาด้านคุณภาพของบริษัทคู่แข่ง
 - C22 การช่วยเหลือจากภาครัฐ
3. ปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค ได้แก่
 - C31 ค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น
 - C32 ราคาน้ำมันดิบที่สูงขึ้น
 - C33 เศรษฐกิจโลกชะลอตัว
 - C34 แนวโน้มการเล่น Internet และ Video Game เพิ่มขึ้น
 - C35 ผู้ขายวัตถุดิบ เป็นผู้ขายรายใหญ่และมีน้อยราย
4. ปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง ได้แก่
 - C41 มีความชำนาญ และมีชื่อเสียง
 - C42 การจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา
5. ปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน ได้แก่
 - C51 ผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลาย และไม่ทันสมัย
 - C52 ต้นทุนในการจัดเก็บสูง
6. ปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่
 - C61 คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า

C62 ต้นทุนการผลิตต่ำ

C63 ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร

C64 ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและทันสมัย

ระดับที่ 4 เป็นระดับขั้นของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่

A1 Overall Low-Cost Leadership Strategy (ผู้นำด้านต้นทุน)

A2 Broad Differentiation Strategy (สร้างความแตกต่าง)

A3 Best-Cost Provider Strategy (สร้างความคุ้มค่า)

A4 Focused Low-cost Strategy (มุ่งเน้นที่ต้นทุน)

A5 Focused Differentiation Strategy (มุ่งเน้นที่ความแตกต่าง)

4.2 ที่มาของข้อมูล

ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตของเล่น ผู้ตัดสินใจเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการกำหนดกลยุทธ์ ได้พิจารณาผู้บริหารระดับสูงขององค์กรซึ่งได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายขาย และผู้จัดการฝ่ายบัญชี ขององค์กรที่ศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยมีเหตุผล คือ ผู้จัดการฝ่ายทั้งสามท่านเป็นตัวแทนผู้บริหาร เกี่ยวข้องโดยตรงในการกำหนดกลยุทธ์การผลิตที่เหมาะสม กล่าวคือ ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน มีหน้าที่รับผิดชอบเรื่องการผลิตของเล่นและปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีบทบาทโดยตรงในการกำหนดกลยุทธ์ ผู้จัดการฝ่ายวางแผนและขนส่ง ซึ่งรับผิดชอบในเรื่องการติดต่อกับลูกค้า(รับคำสั่งซื้อ) และการส่งมอบให้ถึงลูกค้า จะทำหน้าที่ช่วยตัดสินใจเพื่อประเมินว่ากลยุทธ์ที่ได้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานของฝ่ายมากน้อยเพียงใด และ ผู้จัดการฝ่ายบัญชี รับผิดชอบเรื่องการบริหารทางการเงิน ทั้งนี้ ผู้จัดการทั้งสามท่านเป็นผู้ที่รู้และเข้าใจในอุตสาหกรรมของเล่นเป็นอย่างดี นอกจากนี้ ผู้ตัดสินใจจะได้รับแบบสอบถามและผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจก่อนตอบแบบสอบถาม

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

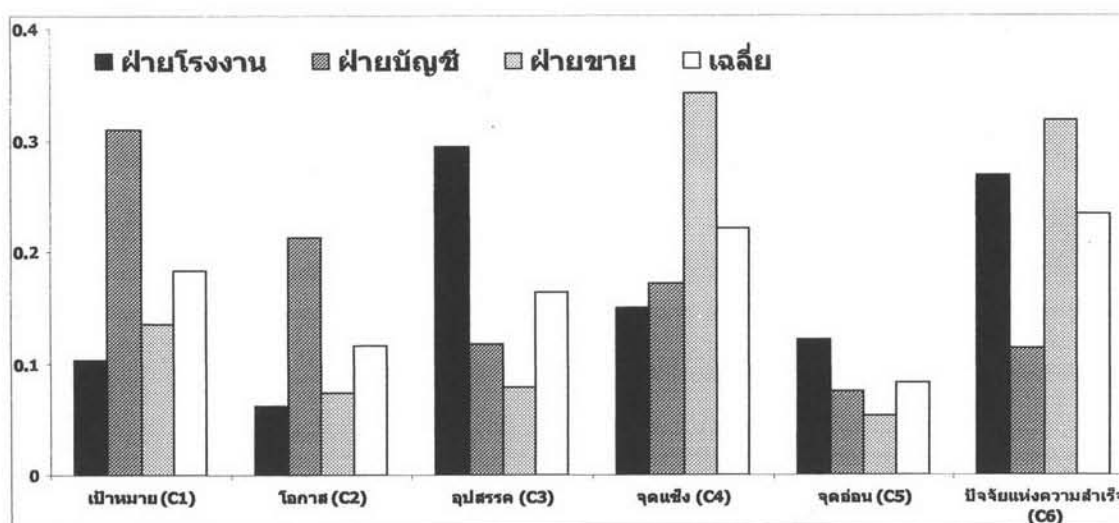
หลังจากได้จัดเก็บข้อมูลได้ตรงตามวัตถุประสงค์แล้ว เพื่อความรวดเร็วและแม่นยำจึงได้นำคอมพิวเตอร์เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปชื่อ Expert Choice วิเคราะห์หาค่าน้ำหนักของปัจจัยและทางเลือก โดยค่าน้ำหนักของปัจจัยหรือทางเลือกใดที่มีค่ามากที่สุด จะได้ว่าปัจจัยนั้นสำคัญที่สุด หรือทางเลือกนั้นเหมาะสมที่สุด นอกจากนี้โปรแกรม Expert Choice ยังช่วยในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูล ซึ่งได้ผลดังนี้

1. ค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานให้ความเหมาะสมกับอุปสรรคมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ปัจจัยแห่งความสำเร็จมีความสำคัญเป็นอันดับสอง และความเหมาะสมกับจุดแข็งมีความสำคัญเป็นอันดับสาม ผู้จัดการฝ่ายวางแผนและขนส่ง(ฝ่ายขาย) ให้ความเหมาะสมกับจุดแข็งมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จมีความสำคัญเป็นอันดับสอง และความเหมาะสมกับเป้าหมายมีความสำคัญเป็นอันดับสาม และผู้จัดการฝ่ายบัญชี ให้ความเหมาะสมกับเป้าหมายมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ความเหมาะสมกับโอกาสมีความสำคัญเป็นอันดับสอง และความเหมาะสมกับจุดแข็งมีความสำคัญเป็นอันดับสาม สำหรับปัจจัยอื่นๆที่เหลืออยู่ ทั้งสามท่านให้ความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.1 และรูปที่ 4.2

ตารางที่ 4.1 ค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

ปัจจัยหลัก	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. ความเหมาะสมกับเป้าหมาย (C1)	0.103	0.310	0.135	0.183
2. ความเหมาะสมกับโอกาส (C2)	0.062	0.213	0.074	0.116
3. ความเหมาะสมกับอุปสรรค (C3)	.294	0.117	0.079	0.163
4. ความเหมาะสมกับจุดแข็ง (C4)	0.150	0.171	0.342	0.221
5. ความเหมาะสมกับจุดอ่อน (C5)	0.121	0.075	0.053	0.083
6. ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ (C6)	0.269	0.114	0.318	0.234
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.07	0.08	0.09	



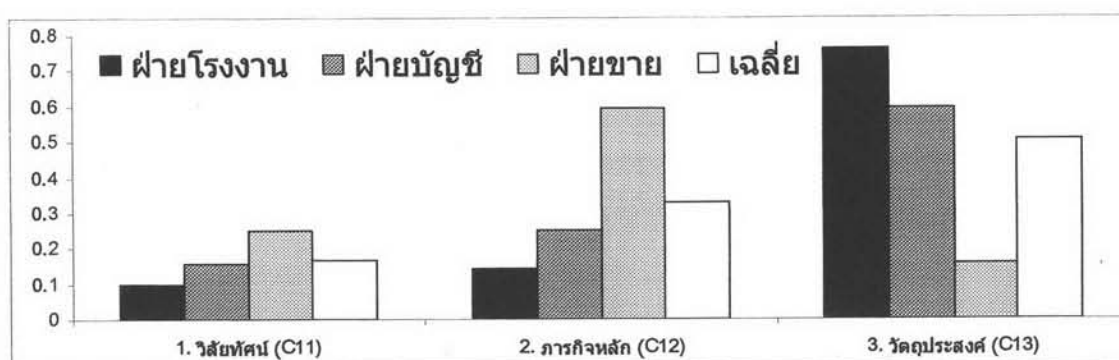
รูปที่ 4.2 ค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

2. ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน และผู้จัดการฝ่ายบัญชีให้วัตถุประสงค์มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายขาย (ฝ่ายวางแผนและขนส่ง) ให้ภารกิจหลัก มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน และฝ่ายบัญชีให้ภารกิจหลักมีความสำคัญอันดับสอง และฝ่ายขายให้วิสัยทัศน์มีความสำคัญเป็นอันดับสอง ดังตารางที่ 4.2 และรูปที่ 4.3

ตารางที่ 4.2 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย

ปัจจัยย่อย	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. วิสัยทัศน์ (C11)	0.096	0.157	0.249	0.167
2. ภารกิจหลัก (C12)	0.144	0.249	0.594	0.329
3. วัตถุประสงค์ (C13)	0.760	0.594	0.157	0.504
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.08	0.05	0.05	



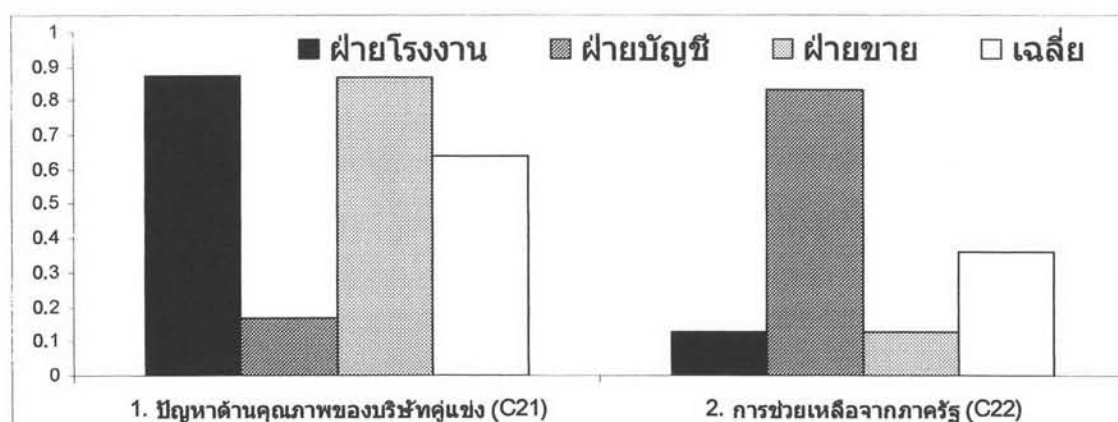
รูปที่ 4.3 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย

3. ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและผู้จัดการฝ่ายขายให้การช่วยเหลือจากภาครัฐมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งและอันดับสองผู้จัดการฝ่ายโรงงานให้ ปัญหาด้านคุณภาพของบริษัทคู่แข่งมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง และให้การช่วยเหลือจากภาครัฐมีความสำคัญเป็นอันดับสอง ดังตารางที่ 4.3 และรูปที่ 4.4

ตารางที่ 4.3 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส

ปัจจัยย่อย	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. ปัญหาด้านคุณภาพของบริษัทคู่แข่ง (C21)	0.875	0.167	0.870	0.637
2. การช่วยเหลือจากภาครัฐ (C22)	0.125	0.833	0.125	0.361
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.00	0.00	0.00	



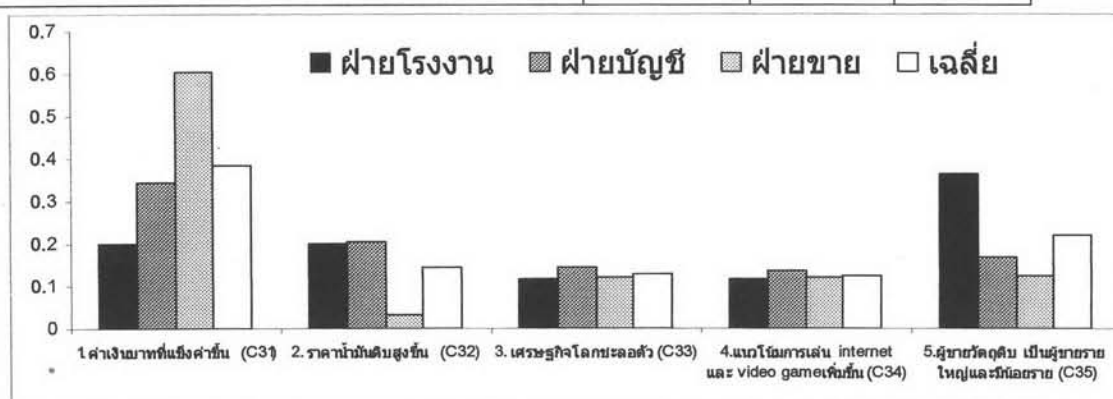
รูปที่ 4.4 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส

4. ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายบัญชี และผู้จัดการฝ่ายขายให้ค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้นมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง และผู้จัดการฝ่ายโรงงานให้ผู้ขายวัตถุดิบ ซึ่งเป็นผู้ขายรายใหญ่และมีน้อยรายมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ดังตารางที่ 4.4 และรูปที่ 4.5

ตารางที่ 4.4 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค

ปัจจัยย่อย	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. ค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น (C31)	0.201	0.346	0.603	0.383
2. ราคาน้ำมันดิบสูงขึ้น (C32)	0.200	0.203	0.033	0.145
3. เศรษฐกิจโลกชะลอตัว (C33)	0.116	0.145	0.120	0.127
4. แนวโน้มการเล่น Internet และ video game เพิ่มขึ้น (C34)	0.117	0.137	0.120	0.125
5. ผู้ขายวัตถุดิบเป็นผู้ขายรายใหญ่และมีน้อยราย (C35)	0.366	0.169	0.123	0.219
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.07	0.07	0.09	



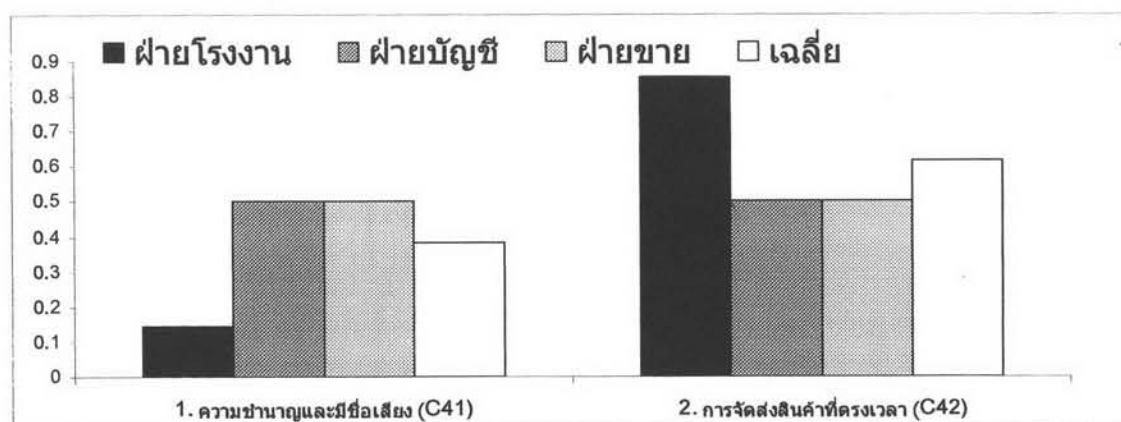
รูปที่ 4.5 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค

5. ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานให้การจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลามีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ผู้จัดการฝ่ายบัญชี และผู้จัดการฝ่ายขายให้ความชำนาญและมีชื่อเสียง และการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา มีความสำคัญเท่ากัน ดังตารางที่ 4.5 และรูปที่ 4.6

ตารางที่ 4.5 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง

ปัจจัยย่อย	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. ความชำนาญและมีชื่อเสียง (C41)	0.143	0.500	0.500	0.381
2. การจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา (C42)	0.857	0.500	0.500	0.619
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.00	0.00	0.00	



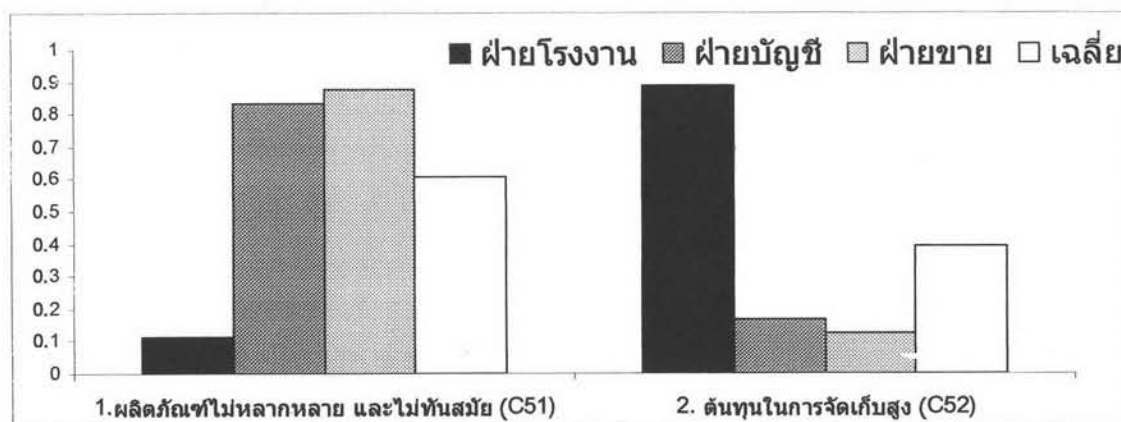
รูปที่ 4.6 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง

6. ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและฝ่ายขายให้ผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลายและไม่ทันสมัย มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายโรงงานให้ต้นทุนในการจัดเก็บสูง มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.6 และรูปที่ 4.7

ตารางที่ 4.6 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน

ปัจจัยย่อย	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. ผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลายและไม่ทันสมัย (C51)	0.111	0.833	0.875	0.606
2. ต้นทุนในการจัดเก็บสูง (C52)	0.889	0.167	0.125	0.394
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.00	0.00	0.00	



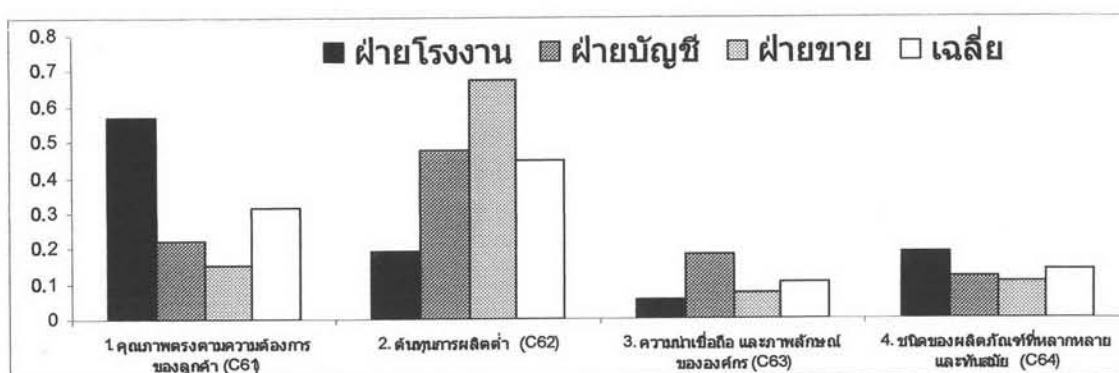
รูปที่ 4.7 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน

7. ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายขายและผู้จัดการฝ่ายบัญชีให้ต้นทุนการผลิตต่ำมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งและผู้จัดการฝ่ายโรงงานให้คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้ามีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนปัจจัยอื่นผู้จัดการฝ่ายทั้งสามท่านให้ความเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.7 และรูปที่ 4.8

ตารางที่ 4.7 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยย่อย	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า (C61)	0.569	0.221	0.151	0.314
2. ต้นทุนการผลิตต่ำ (C62)	0.192	0.477	0.673	0.447
3. ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร (C63)	0.054	0.183	0.073	0.103
4. ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และทันสมัย (C64)	0.185	0.119	0.103	0.136
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.06	0.09	.



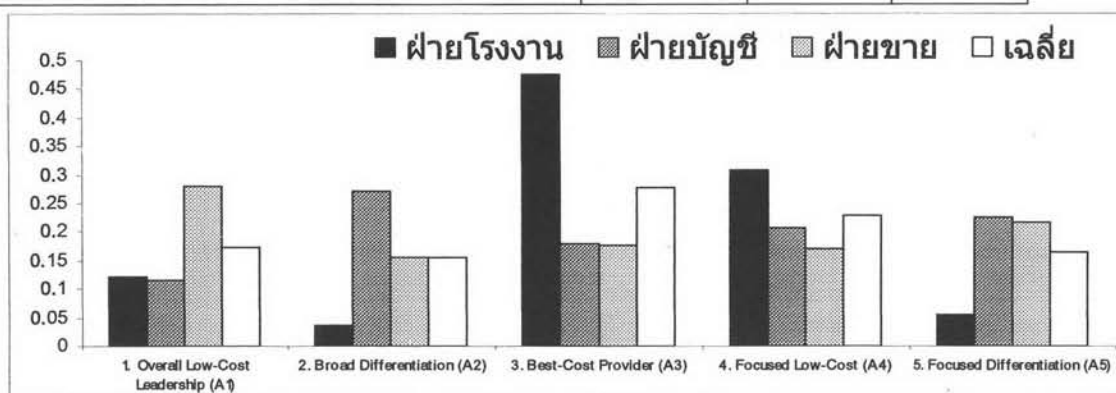
รูปที่ 4.8 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

8. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์ ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายขายเลือก Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนผู้จัดการฝ่ายบัญชีเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.8 และรูปที่ 4.9

ตารางที่ 4.8 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.123	0.116	0.279	0.173
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.038	0.271	0.157	0.155
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.475	0.179	0.177	0.277
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.308	0.207	0.172	0.229
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.055	0.227	0.215	0.166
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.08	0.09	0.09	



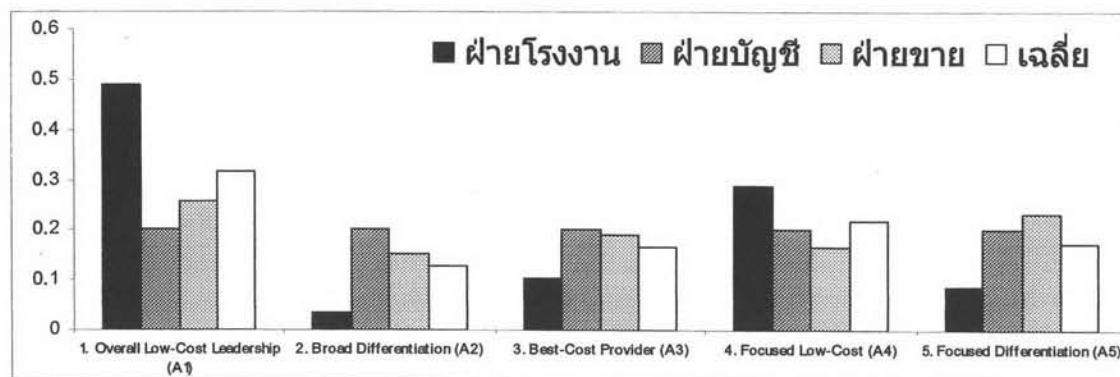
รูปที่ 4.9 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์

9. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจหลัก

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจหลัก ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานและผู้จัดการฝ่ายขาย ผลิตเลือก Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายบัญชีเลือก เลือกให้ความสำคัญเท่ากัน ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.9 และรูปที่ 4.10

ตารางที่ 4.9 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจหลัก

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.488	0.200	0.256	0.315
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.033	0.200	0.153	0.129
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.105	0.200	0.192	0.166
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.287	0.200	0.167	0.218
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.087	0.200	0.232	0.173
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.00	0.09	



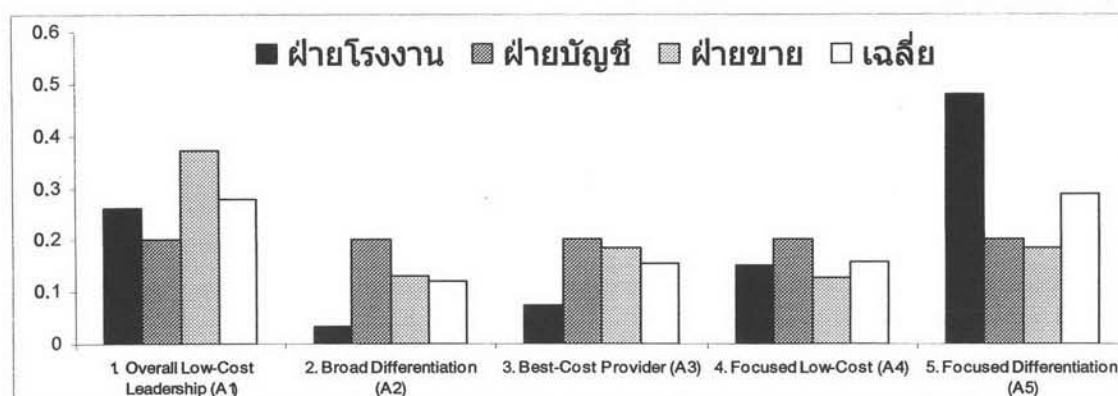
รูปที่ 4.10 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจหลัก

10. คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง และผู้จัดการฝ่ายขายเลือก Overall Low-Cost Leadership Strategy ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายบัญชีให้ความสำคัญเท่ากันสำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.10 และรูปที่ 4.11

ตารางที่ 4.10 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.263	0.200	0.373	0.279
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.032	0.200	0.130	0.121
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.074	0.200	0.186	0.153
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.150	0.200	0.127	0.159
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.481	0.200	0.185	0.289
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.00	0.09	



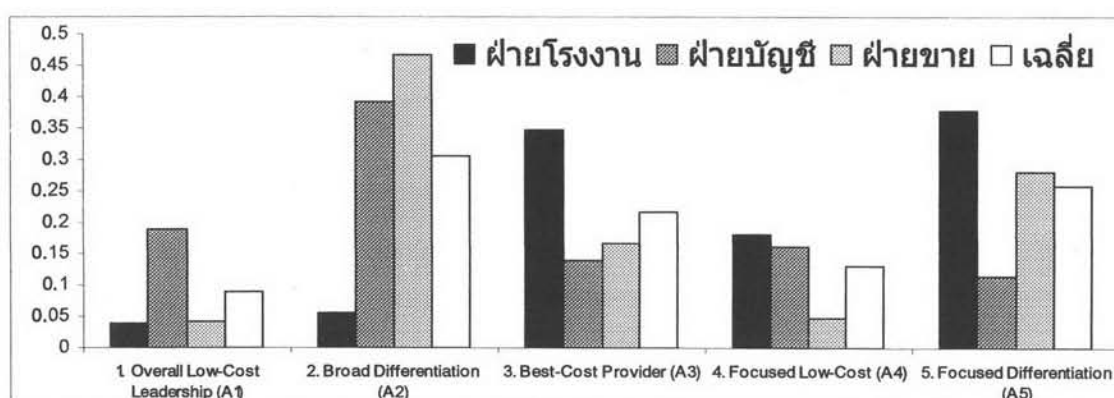
รูปที่ 4.11 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์

11. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากปัญหาด้านคุณภาพของบริษัทคู่แข่ง

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้โอกาส ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและผู้จัดการฝ่ายขายเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง และผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือก Best-Cost Provider Strategy สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.11 และรูปที่ 4.12

ตารางที่ 4.11 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากปัญหาด้านคุณภาพของบริษัทคู่แข่ง

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.038	0.190	0.041	0.090
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.056	0.392	0.466	0.305
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.348	0.140	0.166	0.218
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.180	0.162	0.046	0.129
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.378	0.115	0.281	0.258
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.07	0.06	0.09	



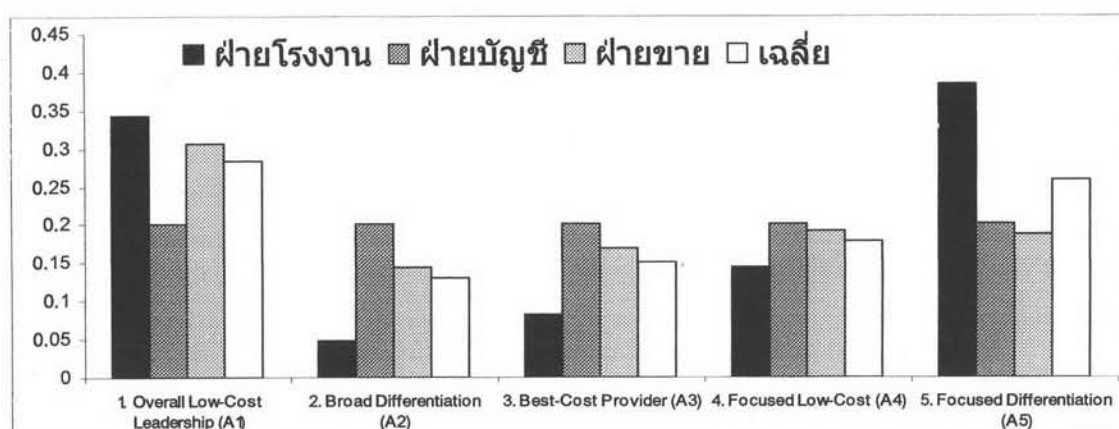
รูปที่ 4.12 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากปัญหาด้านคุณภาพของบริษัทคู่แข่ง

12. คำน่านักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการช่วยเหลือจากภาครัฐ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้โอกาส ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับที่หนึ่ง ผู้จัดการฝ่ายขายเลือก Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนผู้จัดการฝ่ายบัญชีให้ความสำคัญเท่ากัน สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.12 และรูปที่ 4.13

ตารางที่ 4.12 คำน่านักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการช่วยเหลือจากภาครัฐ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.342	0.200	0.306	0.283
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.048	0.200	0.145	0.131
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.082	0.200	0.170	0.151
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.143	0.200	0.191	0.178
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.384	0.200	0.188	0.257
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.00	0.07	



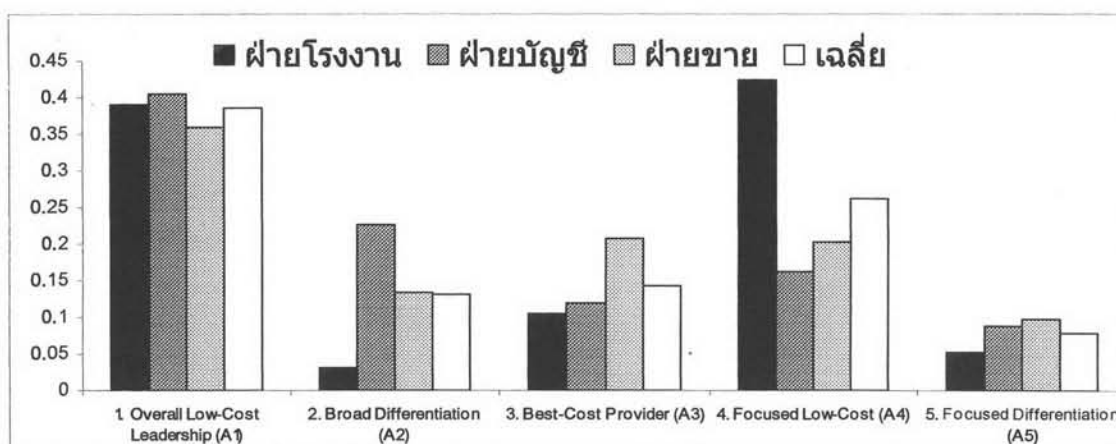
รูปที่ 4.13 คำน่านักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการช่วยเหลือจากภาครัฐ

13. คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรค ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและผู้จัดการฝ่ายขายเลือก Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือก Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.13 และรูปที่ 4.14

ตารางที่ 4.13 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.390	0.405	0.359	0.385
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.030	0.227	0.133	0.130
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.104	0.120	0.208	0.144
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.424	0.161	0.203	0.263
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.053	0.087	0.097	0.079
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.09	0.08	



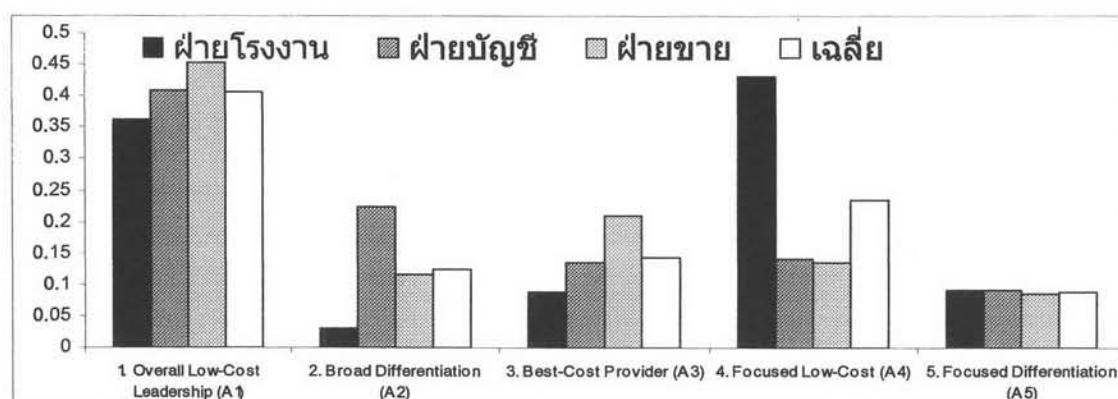
รูปที่ 4.14 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น

14. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากราคาน้ำมันดิบที่สูงขึ้น

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรค ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและผู้จัดการฝ่ายขาย เลือก Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน เลือก Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับที่หนึ่งสำหรับทางเลือกอื่น ๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.14 และรูปที่ 4.15

ตารางที่ 4.14 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากราคาน้ำมันดิบที่สูงขึ้น

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.362	0.408	0.452	0.407
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.031	0.223	0.115	0.123
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.088	0.136	0.211	0.145
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.430	0.142	0.135	0.236
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.090	0.091	0.087	0.089
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.08	0.09	



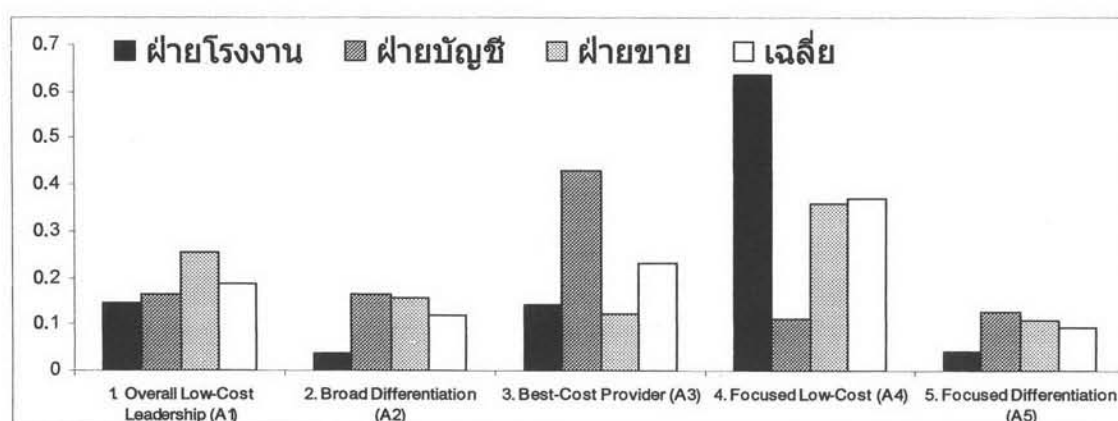
รูปที่ 4.15 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากราคาน้ำมันดิบที่สูงขึ้น

15. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากเศรษฐกิจชะลอตัว

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรค ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานและผู้จัดการฝ่ายขายเลือก Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ผู้จัดการฝ่ายบัญชี เลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ดังตารางที่ 4.15 และรูปที่ 4.16

ตารางที่ 4.15 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากเศรษฐกิจชะลอตัว

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.145	0.163	0.255	0.188
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.036	0.166	0.157	0.120
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.141	0.429	0.122	0.231
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.636	0.114	0.358	0.369
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.042	0.128	0.110	0.093
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.07	0.09	



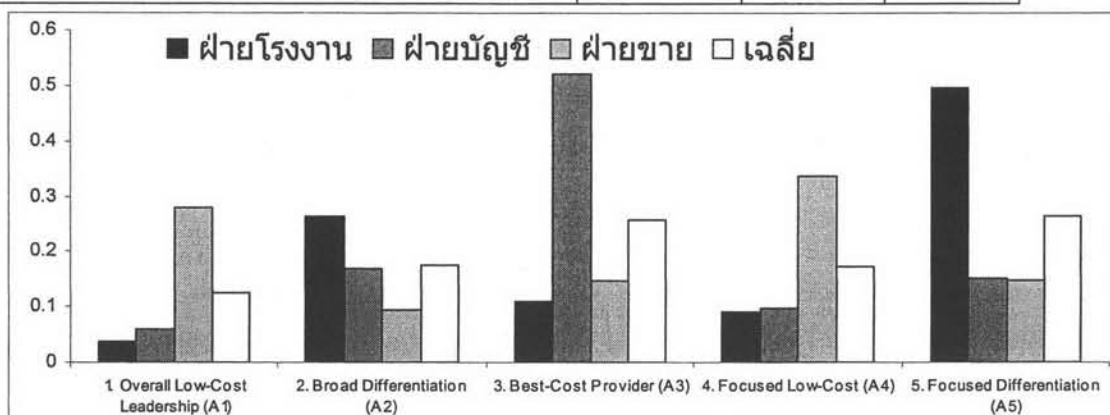
รูปที่ 4.16 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากเศรษฐกิจชะลอตัว

16. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากแนวโน้มการเล่น Internet และ Video Game เพิ่มขึ้น

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน เลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ผู้จัดการฝ่ายบัญชี เลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ผู้จัดการฝ่ายขาย เลือก Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.16 และรูปที่ 4.17

ตารางที่ 4.16 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากแนวโน้มการเล่น Internet และ Video Game เพิ่มขึ้น

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.039	0.060	0.279	0.126
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.265	0.170	0.093	0.176
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.109	0.521	0.147	0.259
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.090	0.097	0.335	0.174
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.497	0.152	0.147	0.265
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.08	0.09	0.07	



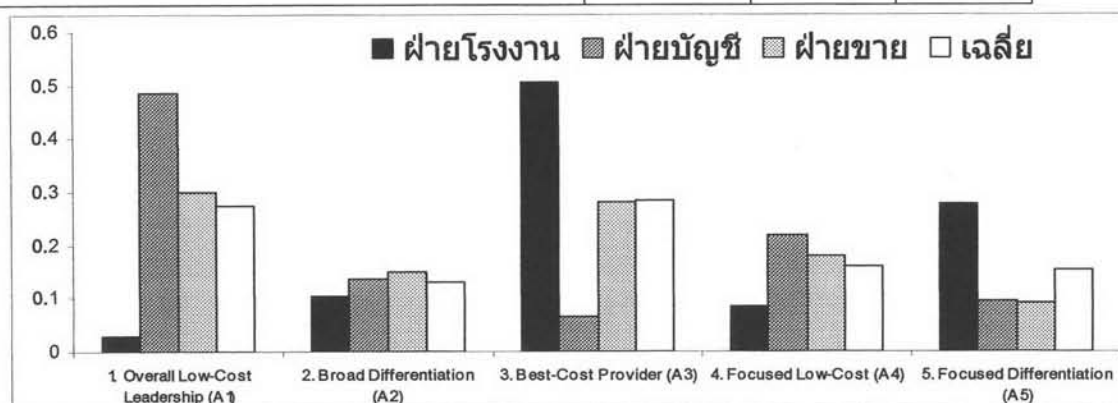
รูปที่ 4.17 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากแนวโน้มการเล่น Internet และ Video Game เพิ่มขึ้น

17. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากผู้ขายวัตถุดิบ เป็นผู้ขายรายใหญ่และมีน้อยราย

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรค ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและผู้จัดการฝ่ายขาย เลือก Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.17 และรูปที่ 4.18

ตารางที่ 4.17 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากผู้ขายวัตถุดิบเป็นผู้ขายรายใหญ่และมีน้อยราย

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.030	0.487	0.301	0.273
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.104	0.136	0.150	0.130
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.504	0.066	0.279	0.283
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.084	0.218	0.179	0.160
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.278	0.093	0.091	0.154
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.09	0.09	



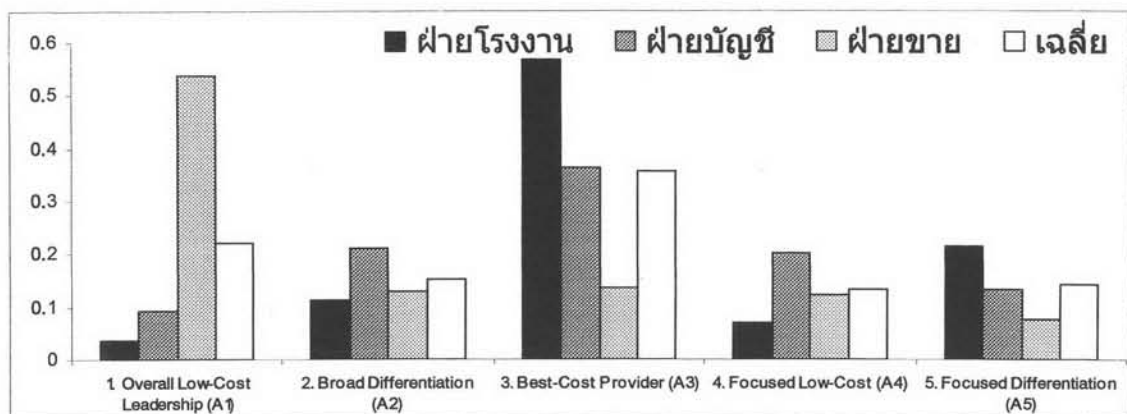
รูปที่ 4.18 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากผู้ขายวัตถุดิบเป็นผู้ขายรายใหญ่และมีน้อยราย

18. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านความชำนาญและมีชื่อเสียง

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็ง ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานและผู้จัดการฝ่ายบัญชี เลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่งขณะที่ผู้จัดการฝ่ายขาย เลือก Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.18 และรูปที่ 4.19

ตารางที่ 4.18 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านความชำนาญและมีชื่อเสียง

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.037	0.093	0.536	0.222
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.112	0.211	0.130	0.151
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.568	0.364	0.135	0.356
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.069	0.201	0.123	0.131
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.215	0.131	0.075	0.140
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.08	0.07	



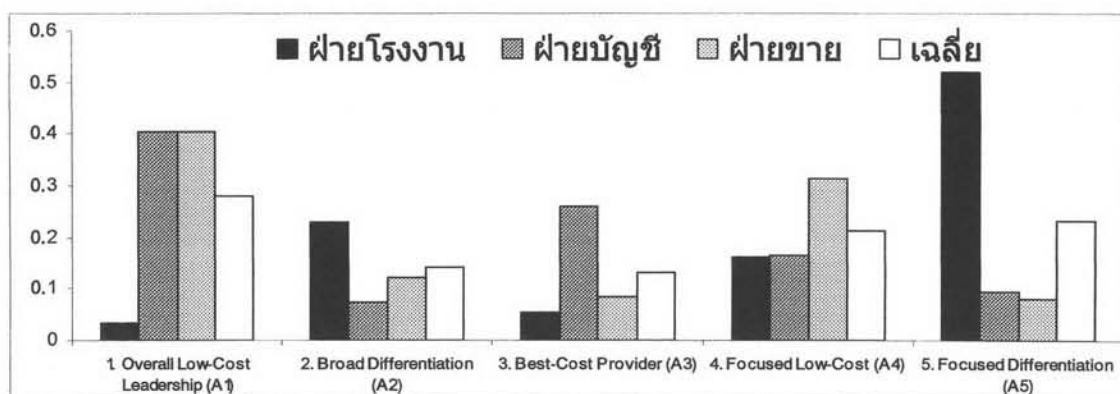
รูปที่ 4.19 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านความชำนาญและมีชื่อเสียง

19. คำนำน้หนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและผู้จัดการฝ่ายขาย เลือก Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่งขณะที่ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน เลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.19 และรูปที่ 4.20

ตารางที่ 4.19 คำนำน้หนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.035	0.405	0.404	0.281
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.229	0.074	0.120	0.141
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.055	0.259	0.084	0.133
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.162	0.166	0.312	0.213
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.519	0.096	0.081	0.232
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.08	0.09	0.07	



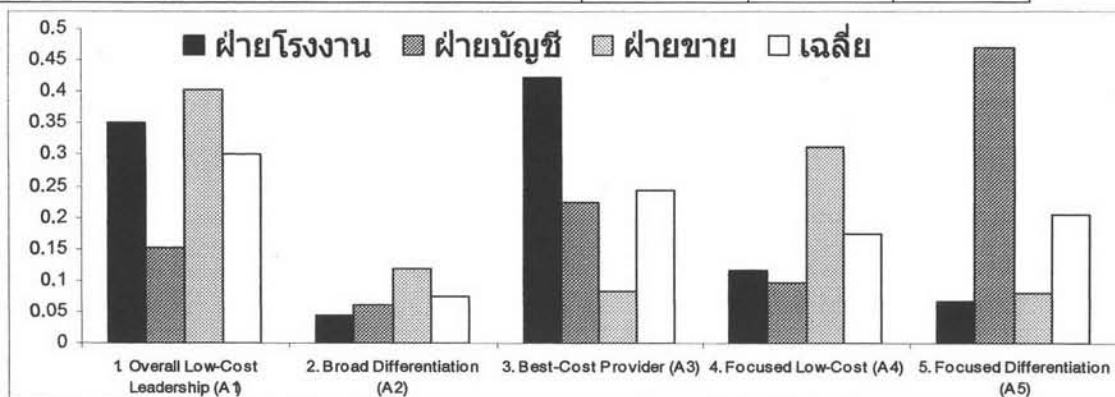
รูปที่ 4.20 คำนำน้หนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา

20. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านผลิตภัณฑ์ที่ไม่หลากหลาย และไม่ทันสมัย

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อน ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน เลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ผู้จัดการฝ่ายบัญชี เลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายขายเลือก Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.20 และรูปที่ 4.21

ตารางที่ 4.20 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านผลิตภัณฑ์ที่ไม่หลากหลาย และไม่ทันสมัย

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.350	0.151	0.404	0.302
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.043	0.061	0.120	0.075
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.424	0.223	0.084	0.244
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.115	0.096	0.312	0.174
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.067	0.469	0.081	0.206
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.09	0.07	



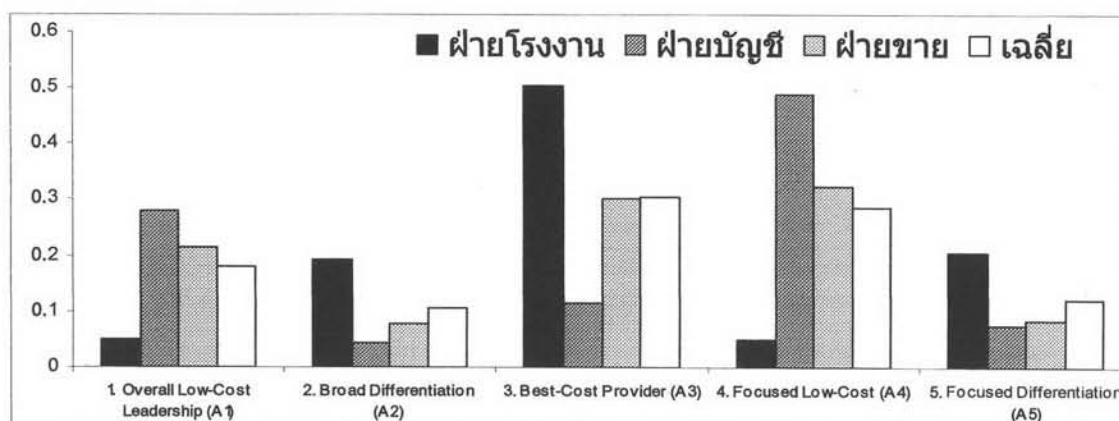
รูปที่ 4.21 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านผลิตภัณฑ์ที่ไม่หลากหลาย และไม่ทันสมัย

21. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านต้นทุนในการจัดเก็บสูง

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อน ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายบัญชี และผู้จัดการฝ่ายขายเลือก Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน เลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.21 และรูปที่ 4.22

ตารางที่ 4.21 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านต้นทุนในการจัดเก็บสูง

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.050	0.279	0.213	0.181
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.193	0.042	0.079	0.105
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.503	0.114	0.301	0.306
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.049	0.489	0.323	0.287
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.205	0.076	0.084	0.122
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.08	0.06	



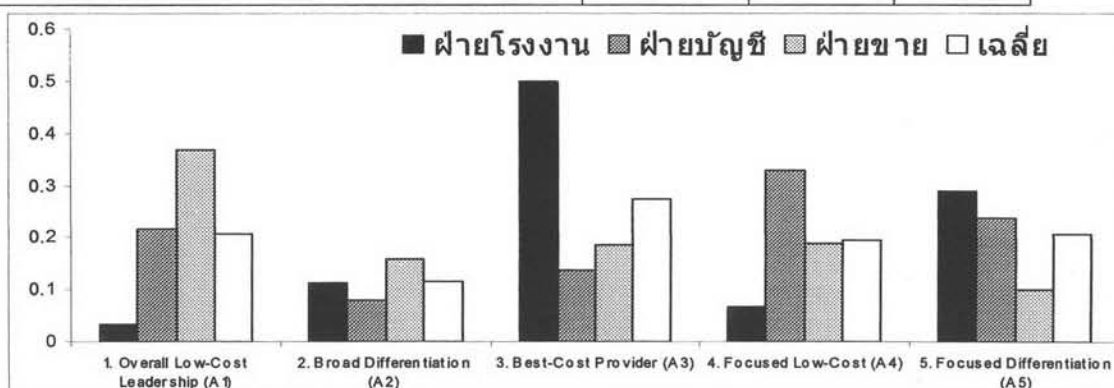
รูปที่ 4.22 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านต้นทุนในการจัดเก็บสูง

22. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ด้านคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน เลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ผู้จัดการฝ่ายบัญชีเลือก Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายขาย เลือก Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกันดังตารางที่ 4.22 และรูปที่ 4.23

ตารางที่ 4.22 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. Overall Low-cost Leadership Strategy (A1)	0.035	0.216	0.368	0.206
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.113	0.080	0.157	0.117
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.498	0.137	0.187	0.274
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.067	0.329	0.189	0.195
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.288	0.238	0.099	0.208
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.07	0.09	



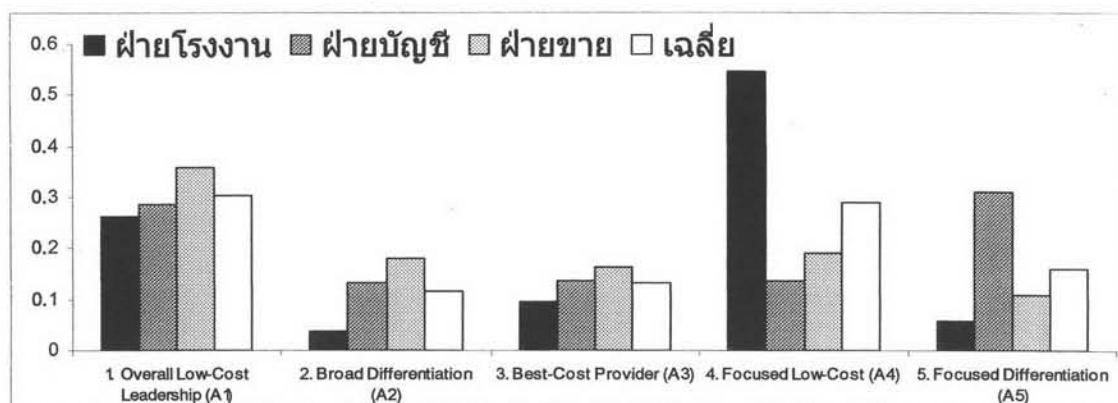
รูปที่ 4.23 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า

23. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านต้นทุนการผลิตต่ำ

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน เลือก Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ผู้จัดการฝ่ายบัญชีเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายขาย เลือก Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.23 และรูปที่ 4.24

ตารางที่ 4.23 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านต้นทุนการผลิตต่ำ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.264	0.285	0.357	0.302
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.038	0.134	0.179	0.117
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.095	0.136	0.163	0.131
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.544	0.135	0.191	0.290
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.059	0.310	0.110	0.160
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.08	0.09	0.08	



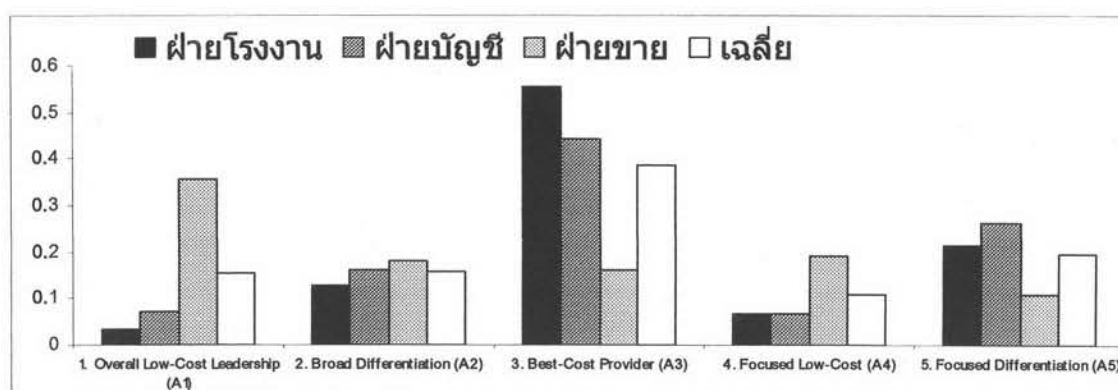
รูปที่ 4.24 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านต้นทุนการผลิตต่ำ

24. ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ด้านความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานและผู้จัดการฝ่ายบัญชีเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายขาย เลือก Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่ง สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.24 และรูปที่ 4.25

ตารางที่ 4.24 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.033	0.070	0.357	0.153
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.128	0.160	0.179	0.156
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.556	0.442	0.163	0.387
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.069	0.066	0.191	0.109
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.214	0.263	0.110	0.196
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.08	0.09	0.08	



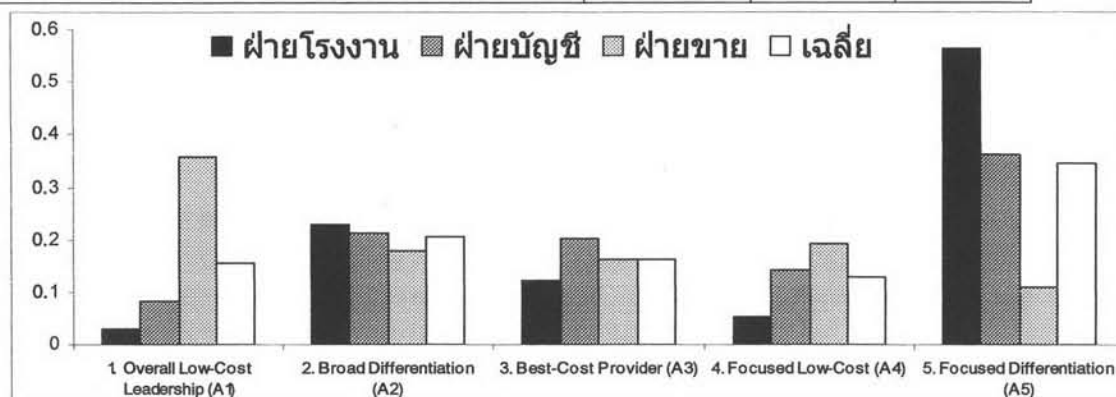
รูปที่ 4.25 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร

25. คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและทันสมัย

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ผลปรากฏว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานและผู้จัดการฝ่ายบัญชีเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายเลือก Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่ง สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกันดังตารางที่ 4.25 และรูปที่ 4.26

ตารางที่ 4.25 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและทันสมัย

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.029	0.083	0.357	0.156
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.230	0.211	0.179	0.207
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.124	0.202	0.163	0.163
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.053	0.143	0.191	0.129
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.563	0.361	0.110	0.345
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.08	0.08	



รูปที่ 4.26 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและทันสมัย

จากตารางที่ 4.1 ถึง 4.25 สรุปผลการตัดสินใจของผู้จัดการทั้ง 3 ท่านได้ดังตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 สรุปผลการตัดสินใจของผู้จัดการฝ่ายโรงงานผู้จัดการฝ่ายบัญชีและผู้จัดการฝ่ายขาย

รายการที่พิจารณาเปรียบเทียบ	ปัจจัย/ทางเลือกที่ฝ่ายโรงงานให้น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่ฝ่ายบัญชีให้น้ำหนักสูงสุด	ปัจจัย/ทางเลือกที่ฝ่ายขายให้น้ำหนักสูงสุด
1. ปัจจัยหลัก	อุปสรรค	เป้าหมาย	จุดแข็ง
2. ปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย	วัตถุประสงค์	วัตถุประสงค์	ภารกิจหลัก
3. ปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส	ปัญหาด้านคุณภาพของบริษัทคู่แข่ง	การช่วยเหลือจากรัฐ	ปัญหาด้านคุณภาพของบริษัทคู่แข่ง
4. ปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค	ผู้ชายวัตถุประสงค์ เป็นผู้ชายรายใหญ่และมีน้อยราย	ค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น	ค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น
5. ปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง	การจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา	น้ำหนักคะแนนเท่ากัน	น้ำหนักคะแนนเท่ากัน
6. ปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน	ต้นทุนในการจัดเก็บสูง	ผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลายและไม่ทันสมัย	ผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลายและไม่ทันสมัย
7. ปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า	ต้นทุนการผลิตต่ำ	ต้นทุนการผลิตต่ำ
8. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์	Best-Cost	Broad Differentiation	Overall Low-Cost
9. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจ	Overall Low-Cost	น้ำหนักคะแนนเท่ากัน	Overall Low-Cost
10. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์	Focused Differentiation	น้ำหนักคะแนนเท่ากัน	Overall Low-Cost
11. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากปัญหาด้านคุณภาพของคู่แข่ง	Best-Cost	Broad Differentiation	Broad Differentiation
12. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการช่วยเหลือจากรัฐ	Focused Differentiation	น้ำหนักคะแนนเท่ากัน	Overall Low-Cost
13. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น	Focused Low-Cost	Overall Low-Cost	Overall Low-Cost
14. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากราคาน้ำมันดิบที่สูงขึ้น	Focused Low-Cost	Overall Low-Cost	Overall Low-Cost
15. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากเศรษฐกิจชะลอตัว	Focused Low-Cost	Best-Cost	Focused Low-Cost
16. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากแนวโน้มการเล่น Internet และ Video Game เพิ่มขึ้น	Focused Differentiation	Best-Cost	Focused Low-Cost
17. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากผู้ขายวัตถุประสงค์เป็นผู้ขายรายใหญ่และมีน้อยราย	Best-Cost Provider	Overall Low-Cost	Overall Low-Cost
18. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านความชำนาญและมีชื่อเสียง	Best-Cost Provider	Best-Cost Provider	Overall Low-Cost
20. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลายและไม่ทันสมัย	Best-Cost	Focused Differentiation	Overall Low-Cost

ตารางที่ 4.26 สรุปผลการตัดสินใจของผู้จัดการฝ่ายโรงงานผู้จัดการฝ่ายบัญชีและผู้จัดการฝ่ายขาย
(ต่อ)

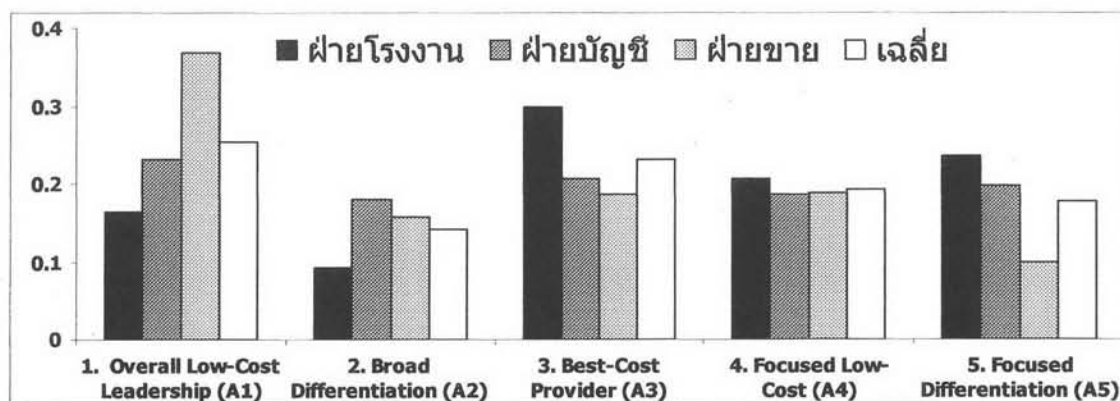
21. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านต้นทุนในการจัดเก็บสูง	Best-Cost	Focused Low-Cost	Focused Low-Cost
22. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านด้านคุณภาพ ตรงตามความต้องการของลูกค้า	Best-Cost	Focused Low-Cost	Overall Low-cost
23. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ด้านต้นทุนการผลิตต่ำ	Focused Low-Cost	Focused Differentiation	Overall Low-Cost
24. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ด้านความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร	Best-Cost	Best-Cost	Overall Low-Cost
25. ทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ด้านชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและทันสมัย	Focused Differentiation	Focused Differentiation	Overall Low-Cost

26. คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

เมื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา ผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับสอง ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและผู้จัดการฝ่ายขาย เลือก Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่ง ผู้จัดการฝ่ายบัญชีเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับสอง และ ผู้จัดการฝ่ายขายเลือก Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับสอง ดังตารางที่ 4.27 และรูปที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 คำนวณน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ			
	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายขาย	เฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.165	0.231	0.368	0.255
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.092	0.179	0.157	0.143
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.300	0.207	0.187	0.231
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.207	0.187	0.189	0.194
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.236	0.197	0.099	0.177

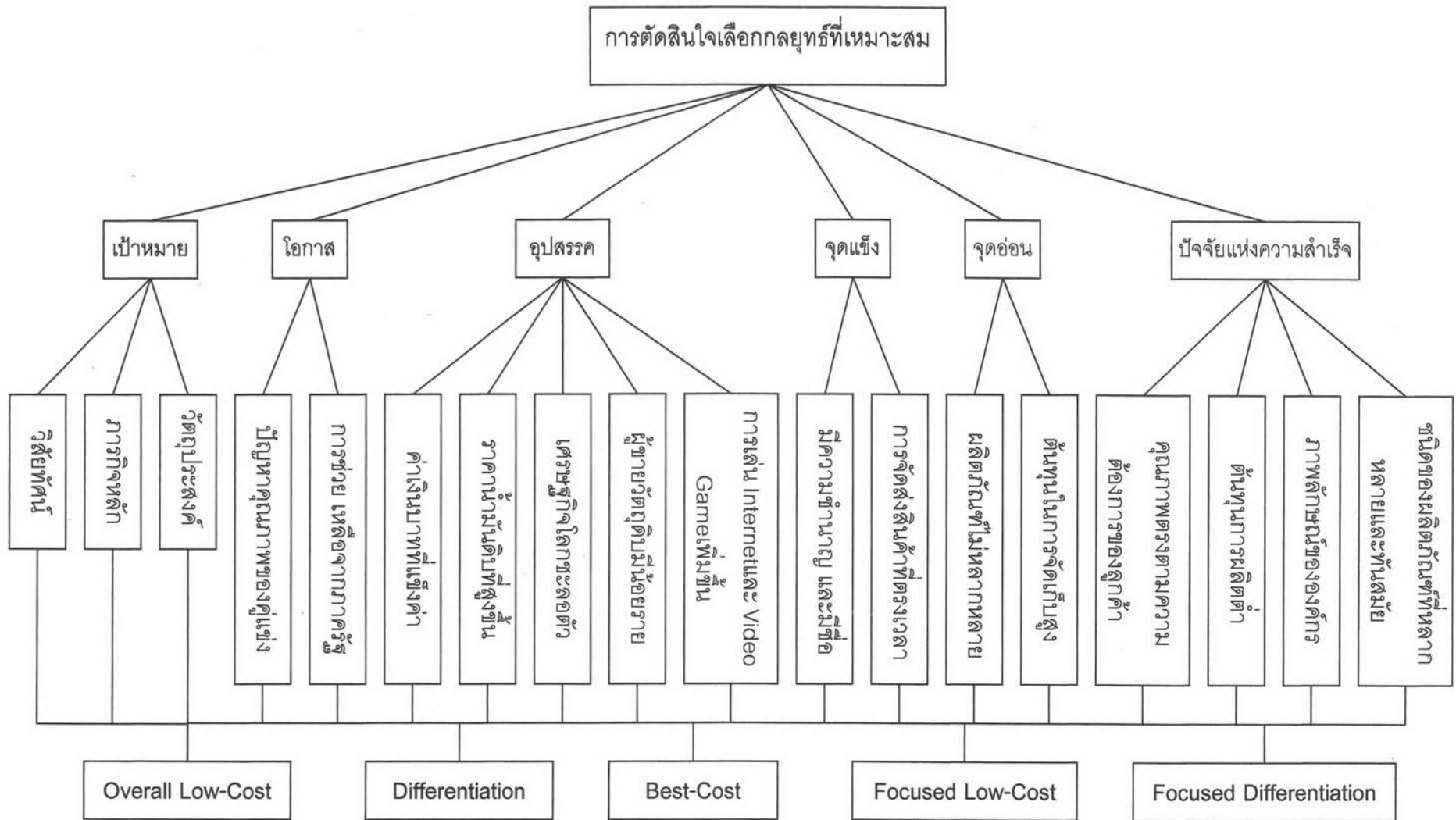


รูปที่ 4.27 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

หลังจากผู้ตัดสินใจได้เลือกกลยุทธ์ Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการดำเนินอุตสาหกรรมของเด็กเล่นของบริษัทที่ศึกษา ดังนั้นกลยุทธ์การผลิตของเด็กเล่นควรจะสอดคล้องกับแนวทางของกลยุทธ์ Overall Low-Cost Leadership Strategy และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย โดยกลยุทธ์การผลิตของเด็กเล่นที่ได้เสนอให้องค์กรที่ศึกษาวิจัยนำไปพิจารณา แสดงดังตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 กลยุทธ์การผลิตของเด็กเล่น

ลำดับที่	พิจารณาเลือกปัจจัยย่อยที่สอดคล้อง กับ Overall Low-Cost Leadership Strategy ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย	ความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์องค์กร
1	โอกาสจากการช่วยเหลือภาครัฐ	ไม่มีในวัตถุประสงค์องค์กร
2	อุปสรรคจากค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น	ลดจำนวนเครื่องจักร Breakdown
	อุปสรรคจากค่าน้ำมันดิบสูงขึ้น	ไม่มีในวัตถุประสงค์องค์กร
3	จุดแข็งการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา	จัดส่งสินค้าให้ตรงตามเวลาที่ลูกค้ากำหนด
4	จุดอ่อนด้านผลิตภัณฑ์ที่ไม่หลากหลายและไม่ทันสมัย	ไม่มีในวัตถุประสงค์องค์กร
5	ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านต้นทุนการผลิตที่ต่ำ	เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต
		ลดจำนวนชิ้นส่วนที่ไม่เคลื่อนไหวในสต็อก



รูปที่ 4.28 รูปแสดงความเชื่อมโยง SWOT โดยการวิเคราะห์ AHP