

บทที่ 5

สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะเป็นการสรุปการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย 2 หัวข้อหลัก คือ สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ เป็นเทคนิคการตัดสินใจพหุเกณฑ์วิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ และมีขั้นตอนดำเนินการที่ไม่ซับซ้อน สามารถเข้าใจได้ง่าย การนำกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์มาประยุกต์ใช้กับการวางแผนกลยุทธ์ นับว่าเป็นสิ่งที่น่าพิจารณาอย่างยิ่ง เพราะเป็นวิธีการพัฒนาการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์อีกวิธีหนึ่ง

จากการศึกษาเรื่องการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ สำหรับการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก มีข้อสรุปที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1) จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก และสภาวะแวดล้อมภายในองค์กร สามารถนำมาสรุปผลเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรที่วิจัย ได้ดังนี้

1.1 จุดแข็ง (Strength)

1.1.1 องค์กรมีความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย และมีความยืดหยุ่นในการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

1.1.2 มีการดำเนินการแบบ One stop shop เพียงลูกค้าบอกความข้อกำหนดขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับบรรจุภัณฑ์ที่ต้องการ องค์กรจะให้คำปรึกษาและร่วมค้นหาแนวทางตั้งแต่การออกแบบผลิตภัณฑ์ การจัดทำแม่พิมพ์ จนถึงผลิตออกมาเป็นสินค้าที่พร้อมจะนำไปบรรจุผลิตภัณฑ์ได้

1.1.3 มีหน่วยงานทำแม่พิมพ์เป็นของตนเอง ซึ่งทำให้เป็นข้อได้เปรียบคู่แข่ง

1.2 จุดอ่อน (Weakness)

1.2.1 ต้นทุนในการซื้อเม็ดพลาสติกสูงกว่าคู่แข่งรายใหญ่ในตลาด ส่งผลทำให้ความสามารถแข่งขันในเรื่องราคาลดลง

1.2.2 การลงทุนในเทคโนโลยี และการขยายกำลังการผลิตทำได้ยาก เนื่องจากมีภาระหนี้สินกับทางธนาคาร

1.3 โอกาส (Opportunity)

1.3.1 ตลาดบรรจุภัณฑ์พลาสติกมีขนาดใหญ่มาก มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จึงมีความเป็นไปได้ที่จะเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด

1.3.2 พฤติกรรมของผู้บริโภคปัจจุบันนิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม ดึงดูดความสนใจและสะดวกใช้ ส่งผลให้ตลาดมีแนวโน้มขยายตัว

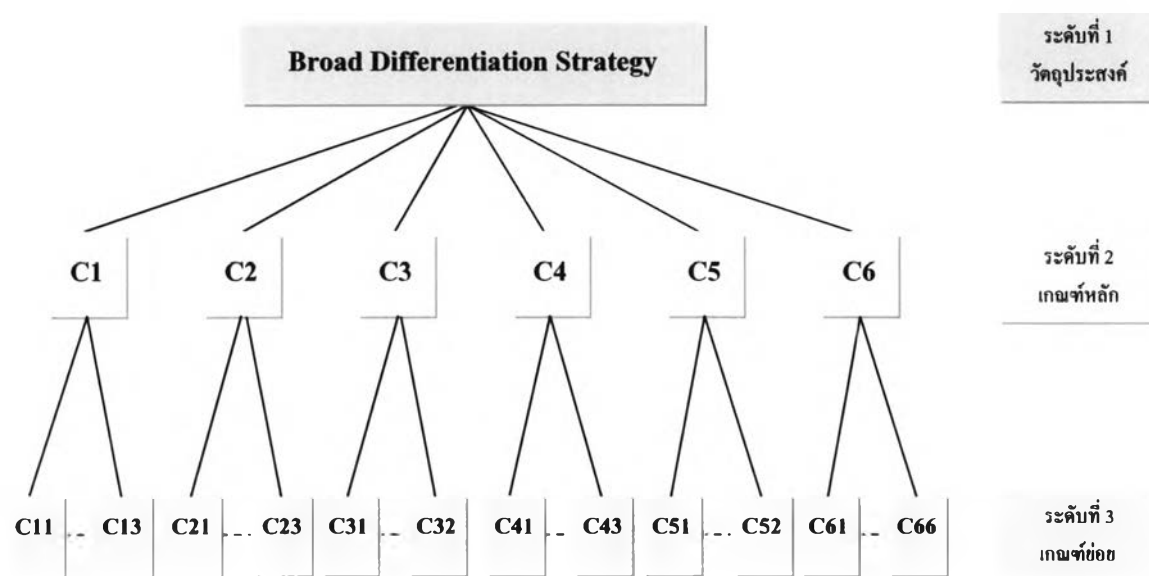
1.3.3 เงินเพิ่มค่าเงินหยวนทำให้สินค้าไทยสามารถแข่งขันกับตลาดจีนได้

1.4 อุปสรรค (Threats)

1.4.1 ราคาของวัตถุดิบสูงขึ้นตามราคาน้ำมันแต่ไม่สามารถเพิ่มราคาสินค้าในอัตราส่วนเดียวกัน

1.4.2 คู่แข่งขันในตลาดมีมากทั้งในและต่างประเทศ มีโอกาสที่ลูกค้าจะเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้ง่าย

2) ในการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ เพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกนั้น รูปแบบของปัญหาจะเป็นโครงสร้างลำดับชั้นที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างระดับชั้น และในแต่ละระดับชั้นประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจหรือทางเลือกต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังรูปที่ 5.1



รูปที่ 5.1 สรุปกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก

จากรูปที่ 5.1 สามารถสรุป ได้ดังนี้

ระดับที่หนึ่ง เป็นระดับชั้นของวัตถุประสงค์ของปัญหา ซึ่งในที่นี้จะหมายถึง กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก (Broad Differentiation Strategy)

ระดับที่สอง เป็นระดับชั้นของเกณฑ์หลัก ได้แก่ เป้าหมาย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ระดับที่สาม เป็นระดับชั้นของเกณฑ์ย่อยตามเกณฑ์หลัก ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังต่อไปนี้
เกณฑ์ย่อยภายใต้เป้าหมาย ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์
เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดแข็ง ได้แก่ ความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย และมีความยืดหยุ่นในการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การดำเนินการครบวงจร แบบ One Stop Shop และการมีหน่วยงานจัดทำแม่พิมพ์เป็นของตนเอง

เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดอ่อน ได้แก่ ต้นทุนในการซื้อเม็ดพลาสติกสูงกว่าคู่แข่งรายใหญ่ และการมีภาระหนี้สินกับทางธนาคาร จึงทำให้การลงทุนในเทคโนโลยีทำได้ยาก

เกณฑ์ย่อยภายใต้โอกาส ได้แก่ ตลาดบรรจุภัณฑ์พลาสติกมีขนาดใหญ่ พฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม สะดวกใช้ และการที่เงินเพิ่มค่าเงินหยวนทำให้สินค้าไทยสามารถแข่งขันกับตลาดจีนได้

เกณฑ์ย่อยภายใต้อุปสรรค ได้แก่ การไม่สามารถขึ้นราคาสินค้าได้เท่ากับอัตราการเพิ่มขึ้นของราคาวัตถุดิบ และจำนวนคู่แข่งมีมาก ลูกค้ามีโอกาสเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้ง่าย

เกณฑ์ย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ต้นทุนการผลิตต่ำ คุณภาพสินค้าเป็นไปตามข้อกำหนดและมีความสม่ำเสมอ ความหลากหลายของรูปแบบสินค้า การมีบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าครบวงจร การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา และการบริการ การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว

ระดับที่สี่ เป็นระดับชั้นของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่

1. Overall Low-Cost Provider Strategy
2. Broad Differentiation Strategy
3. Best-Cost Provider Strategy
4. Focused Low-Cost Strategy
5. Focused Differentiation Strategy

3) การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ ในการเลือกกลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมกับการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก จะทำให้ผู้ตัดสินใจสามารถเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ หรือความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่เป็นแนวทางเลือกภายใต้เกณฑ์หนึ่งๆ ว่า เกณฑ์ใดมีความสำคัญมากกว่ากัน หรือทางเลือกใดมีความเหมาะสมมากกว่ากัน นอกจากนี้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ยังสามารถตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูล เพื่อช่วยให้การตัดสินใจมีความถูกต้องยิ่งขึ้น

4) ในการนำระบบสนับสนุนการตัดสินใจ เช่น โปรแกรม Expert Choice มาช่วยในการวิเคราะห์ปัญหา ส่งผลให้สามารถลดขั้นตอนที่ยู่ยากในการวิเคราะห์ปัญหาลงได้ ทำให้ผู้ตัดสินใจใช้เวลาในการวิเคราะห์ปัญหาน้อยลงแต่มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

5) จากการสอบถามความคิดเห็นของกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน และผู้จัดการฝ่ายการตลาดขององค์กรที่วิจัยโดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ สามารถสรุปได้ดังนี้

5.1 ในการเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์หลัก กรรมการผู้จัดการให้ความสำคัญกับเกณฑ์หลักเรื่องจุดแข็งเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนผู้จัดการฝ่ายโรงงาน และผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้ความสำคัญกับเกณฑ์หลักเรื่องเป้าหมายเป็นอันดับหนึ่ง

5.2 ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่จะนำไปใช้ ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่าน ได้เลือก Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรที่วิจัยมากที่สุด

2. ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้ เป็นเพียงกรณีศึกษาเพื่อเป็นการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่วิจัย สำหรับองค์กรอื่นๆ ในการวางแผนกลยุทธ์อาจต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างของรูปแบบปัญหา เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานและนโยบายของแต่ละองค์กร โดยผู้ตัดสินใจเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างมาก จึงควรจะเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่รู้และเข้าใจในการวิเคราะห์ความสำคัญและความเหมาะสมของเกณฑ์และทางเลือกต่าง ๆ นอกจากนี้ควรให้ผู้ตัดสินใจหลายท่าน เพื่อรวบรวมแนวความคิดและประสบการณ์ที่ผ่านมาในหลาย ๆ ด้านของแต่ละท่าน มาประกอบในการพิจารณาวางแผนกลยุทธ์