

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

เกษมศักดิ์ มิตรเกษม. 2536, การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ในการเลือกทำเลที่ตั้งโรงงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, สำนักงาน. 2548. แหล่งที่มา : <http://www.boi.go.th>.

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. 2548. แหล่งที่มา : <http://www.nesdb.go.th>.

บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล. 2528. การวางแผนกลยุทธ์. วิศวกรรมสาร. (ตุลาคม) : 101 – 106.

พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. 2542. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายเชิงธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรพจน์ มีถม. 2539. การเลือกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่โดยกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ : กรณีศึกษาบริษัทผลิตของเล่นไม้เพื่อการศึกษา. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จิฑูรย์ ดันศิริมงคล. 2542. AHP กระบวนการตัดสินใจที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก. กรุงเทพมหานคร : กราฟฟิค แอนด์ ปริ้นติง.

สิทธิชัย แซ่เหล่ม. 2539. กลยุทธ์การแข่งขันสำหรับการดำเนินงานคลังสารเคมีเหลว. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อัจฉรา จันทร์ฉาย. 2542. คู่มือการวางแผนกลยุทธ์/นโยบายธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

### ภาษาอังกฤษ

Thompson, A. A., and Strickland, A.J. 2004. Strategic Management Concepts and Cases. 13<sup>th</sup> edition. (n.p.) : McGraw-Hill.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามชุดที่ 1

## แบบสอบถามชุดที่ 1

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่องการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก หลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุดมุ่งหมายของแบบสอบถาม : เพื่อสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า และนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสำรวจ มาศึกษาเพื่อประกอบการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าต่อไป โดยแบบสอบถามนี้ได้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 : แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 : แบบสอบถามข้อมูลความคิดเห็นของลูกค้า

**ตอนที่ 1 : แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

1. ชื่อบริษัท : \_\_\_\_\_
2. ชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม : \_\_\_\_\_
3. แผนก/ ตำแหน่ง : \_\_\_\_\_
4. โทรศัพท์ : \_\_\_\_\_ e-mail : \_\_\_\_\_
5. ประเภทสินค้าที่ท่านสั่งซื้อ : (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)
  - บรรจุภัณฑ์สำหรับน้ำมันเครื่องและสารเคมี (Lubricants & Chemicals)
  - บรรจุภัณฑ์สำหรับบรรจุเวชภัณฑ์ (Pharmaceuticals)
  - บรรจุภัณฑ์สำหรับสินค้าอุปโภคบริโภค (Consumers & Toiletries)
  - บรรจุภัณฑ์สำหรับบรรจุเครื่องสำอาง (Cosmetics)
  - ชิ้นส่วนยานยนต์/ เครื่องใช้ไฟฟ้า (Automotive & Home Appliances)

**ตอนที่ 2 : แบบสอบถามข้อมูลความคิดเห็นของลูกค้า**

**คำชี้แจง** กรุณาแสดงความคิดเห็นสำหรับคำถามแต่ละหัวข้อ ด้วยการทำเครื่องหมาย  ล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ระดับความพึงพอใจ และระดับความสำคัญ ซึ่งมี ความหมาย ดังนี้

**ระดับความพึงพอใจ :**

5 หมายถึง พพอใจมาก	4 หมายถึง พพอใจ
3 หมายถึง ปานกลาง	2 หมายถึง ไม่พพอใจ
1 หมายถึง ไม่พพอใจมาก	

**ระดับความสำคัญ :**

5 หมายถึง สำคัญมาก	4 หมายถึง สำคัญ
3 หมายถึง ปานกลาง	2 หมายถึง ค่อนข้างไม่สำคัญ
1 หมายถึง ไม่สำคัญ	

หัวข้อคำถาม										
I. สินค้า	ระดับความสำคัญ					ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. คุณภาพสินค้าเทียบกับเกณฑ์ (SPEC) ที่ลูกค้ากำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. ความคงที่ของคุณภาพสินค้า เมื่อเทียบกับตัวอย่างมาตรฐาน ที่ได้ทำการตกลงกันไว้ก่อนหน้านี้ หรือเทียบกับการส่งมอบครั้งที่ผ่านมา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. ความหลากหลายของรูปแบบสินค้า	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. การมีบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าอย่างครบวงจร เช่น การผลิตแม่พิมพ์ การตกแต่งพิเศษ ฯลฯ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5. ความรวดเร็วในการพัฒนาสินค้าใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6. วิธีการและรูปแบบการนำเสนอสินค้า	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ :										
II. ราคาสินค้า	ระดับความสำคัญ					ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ความเหมาะสมของราคา เมื่อเทียบกับคุณภาพสินค้า	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. การตอบสนองต่อการขอต่อรองราคาสินค้า	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. ความรวดเร็วในการส่งตัวอย่างสินค้าและใบเสนอราคา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ :										

หัวข้อคำถาม										
III. การส่งมอบ	ระดับความสำคัญ					ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ความล้าช้าในการยืนยันการสั่งซื้อและกำหนดการส่งมอบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. ความตรงต่อเวลาในการจัดส่งสินค้า	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. ความสมบูรณ์ถูกต้องของเอกสารกำกับสินค้า	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. ความถูกต้องของจำนวนสินค้าที่จัดส่ง รวมถึงความสมบูรณ์ของสภาพหีบห่อและสินค้าที่บรรจุ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5. ความสมบูรณ์ถูกต้องของเอกสารที่ใช้วางบิล รับเช็ค	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6. มารยาทของพนักงานส่งสินค้า ส่งเอกสาร วางบิล รับเช็ค	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ :										
IV. การประสานงานและการให้บริการ	ระดับความสำคัญ					ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ความสะดวกของช่องทางในการติดต่อสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ โทรสาร e-mail เป็นต้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. การมีผู้รับผิดชอบติดตามงานอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. การให้ความร่วมมือและรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้า	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5. ความพึงพอใจที่ได้รับจากการดำเนินการเมื่อมีการแจ้งข้อร้องเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6. มารยาทของเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ประสานงาน เมื่อมีการแจ้งข้อร้องเรียนหรือเรื่องอื่น ๆ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ :										

หัวข้อคำถาม			
V. ความคิดเห็น เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ผลิตรายอื่น	ดีกว่า	ใกล้เคียงกัน	ด้อยกว่า
1. คุณภาพสินค้าเทียบกับเกณฑ์ (SPEC) ที่ลูกค้ากำหนด			
2. ความคงที่ของคุณภาพสินค้า เมื่อเทียบกับตัวอย่างมาตรฐาน ที่ได้ทำการตกลงกันไว้ก่อนหน้า หรือเทียบกับการส่งมอบครั้งที่ผ่านมา			
3. ความหลากหลายของรูปแบบสินค้า			
4. การมีบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าอย่างครบวงจร เช่น การผลิตแม่พิมพ์ การตกแต่งพิเศษ ฯลฯ			
5. ความรวดเร็วในการพัฒนาสินค้าใหม่			
6. วิธีการและรูปแบบการนำเสนอสินค้า			
7. ความเหมาะสมของราคา เมื่อเทียบกับคุณภาพสินค้า			
8. การตอบสนองต่อการขอต่อราคาสินค้า			
9. ความรวดเร็วในการส่งตัวอย่างสินค้าและใบเสนอราคา			
10. ความฉับไวในการยืนยันการสั่งซื้อและกำหนดการส่งมอบ			
11. ความตรงต่อเวลาในการจัดส่งสินค้า			
12. ความสมบูรณ์ถูกต้องของเอกสารกำกับสินค้า			
13. ความถูกต้องของจำนวนสินค้าที่จัดส่ง รวมถึงความสมบูรณ์ของสภาพหีบห่อและสินค้าที่บรรจุ			
14. ความสมบูรณ์ถูกต้องของเอกสารที่ใช้วางบิล รับเช็ค			
15. มารยาทของพนักงานส่งสินค้า ส่งเอกสาร วางบิล รับเช็ค			
16. ความสะดวกของช่องทางในการติดต่อสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ โทรสาร e-mail			
17. การมีผู้รับผิดชอบติดตามงานอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง			
18. การให้ความร่วมมือและรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้า			
19. ความพึงพอใจที่ได้รับจากการดำเนินการเมื่อมีการแจ้งข้อร้องเรียน			
20. มารยาทของเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ประสานงาน เมื่อมีการแจ้งข้อร้องเรียนหรือเรื่องอื่น ๆ			
ข้อเสนอแนะ :			

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามชุดที่ 2



## แบบสอบถามชุดที่ 2

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งในโครงการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ สำหรับการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก หลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โดยวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามนี้ เพื่อที่จะสำรวจความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ระดับบริหารขององค์กรที่วิจัย ในการประเมินหาทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก

คำถามในแบบสอบถามชุดนี้ กำหนดให้ท่านเปรียบเทียบน้ำหนักของความสำคัญของเกณฑ์หรือทางเลือกว่า เกณฑ์ใดมีความสำคัญมากกว่าอีกเกณฑ์หนึ่งหรือทางเลือกใดมีความเหมาะสมมากกว่าอีกทางเลือกหนึ่ง โดยแบ่งความสำคัญออกเป็น 9 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังต่อไปนี้

ระดับที่ 1	หมายถึง	มีความสำคัญเท่ากัน
ระดับที่ 3	หมายถึง	มีความสำคัญว่าพอสมควร
ระดับที่ 5	หมายถึง	มีความสำคัญกว่าอย่างเห็นได้ชัด
ระดับที่ 7	หมายถึง	มีความสำคัญกว่าอย่างเห็นได้ชัดมาก
ระดับที่ 9	หมายถึง	มีความสำคัญมากกว่าอย่างยิ่ง
และ 2, 4, 6 และ 8	หมายถึง	ค่าระหว่างกลางของระดับที่กล่าวมาแล้ว

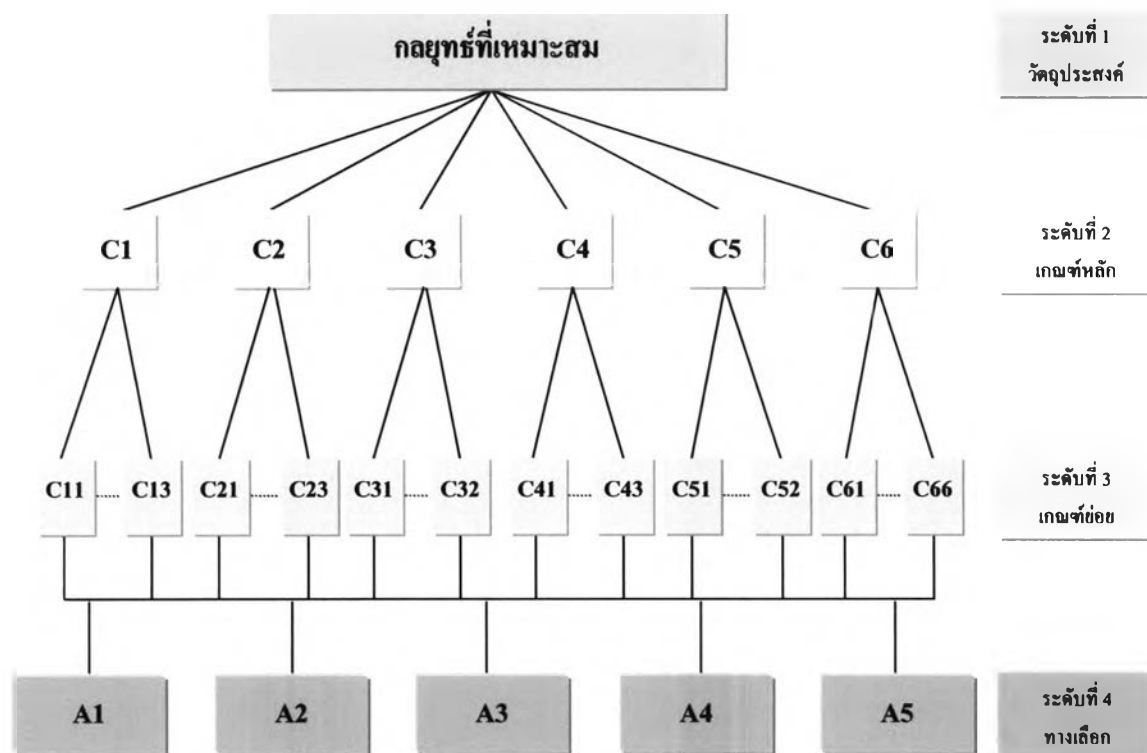
โปรดวงกลม ○ บนคำตอบที่ท่านต้องการในการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของเกณฑ์หรือความเหมาะสมทางเลือกแต่ละคู่ โดยเกณฑ์หรือทางเลือกที่พิจารณาเปรียบเทียบกันจะอยู่ในบรรทัดเดียวกัน

### ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

หากท่านมีความเห็นว่า เกณฑ์ A มีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ B อย่างเห็นได้ชัด (ระดับความสำคัญเท่ากับ 5) จะต้องวงกลมด้านซ้ายมือ ดังนี้

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B	
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C	

รูปแบบการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยการประยุกต์กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์



จากแผนผังข้างต้น แสดงถึงการประยุกต์กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ มาใช้ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งจะมีทั้งหมด 4 ระดับชั้นดังนี้

**ระดับที่ 1** เป็นระดับชั้นของวัตถุประสงค์ของปัญหาการตัดสินใจ ในที่นี้หมายถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก

**ระดับที่ 2** เป็นระดับชั้นของเกณฑ์หลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่ง ได้แก่

C1 เป้าหมาย

C2 จุดแข็ง

C3 จุดอ่อน

C4 โอกาส

C5 อุปสรรค

C6 ปังจี้ยแห่งความสำเร็จ

ระดับที่ 3 เป็นระดับขั้นของเกณฑ์ย่อยภายใต้แต่ละเกณฑ์หลักที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. เกณฑ์ย่อยภายใต้เป้าหมาย มีดังนี้

**C11 วิสัยทัศน์** เป็นบริษัทชั้นนำในการออกแบบและผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกแบบครบวงจรในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

**C12 ภารกิจ** ได้แก่

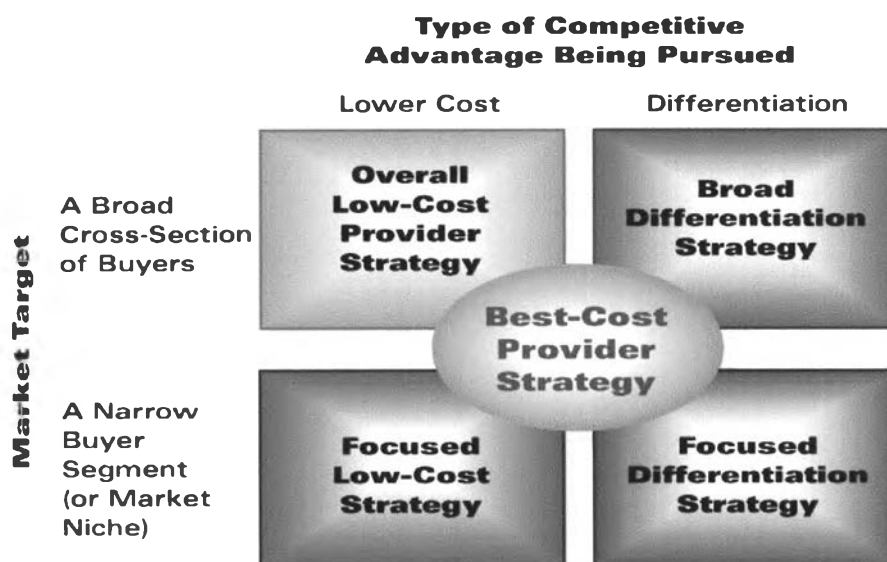
- ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล
- ส่งมอบสินค้าให้รวดเร็วและตรงต่อเวลาให้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า
- ส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการให้การอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ
- เสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับพนักงานด้านมาตรฐานความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมภายในบริเวณโรงงาน
- นำระบบบริหารคุณภาพต่าง ๆ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับปรุงพัฒนาการผลิต ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- สร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าและลูกค้าทั้งภายในและภายนอกประเทศ

**C13 วัตถุประสงค์** ได้แก่

- เพิ่มยอดขายของบริษัทอย่างต่อเนื่องทุก ๆ ปีไม่ต่ำกว่า 10%
- ลดต้นทุนการผลิต อย่างต่อเนื่องทุก ๆ ปีไม่ต่ำกว่า 5%
- ส่งมอบสินค้าให้ตรงตามกำหนดไม่น้อยกว่า 80 % ของจำนวนลูกค้าที่ส่งมอบ
- จัดกิจกรรมการฝึกอบรมให้กับพนักงานไม่ต่ำกว่า 50 % ของพนักงานทั้งบริษัท
- ลูกค้ามีความพึงพอใจในคุณภาพสินค้า ราคา การส่งมอบ การประสานงานและการให้บริการไม่ต่ำกว่า 85 % ของจำนวนลูกค้าเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดแข็ง ได้แก่
  - C21 ความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย และมีความยืดหยุ่นในการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
  - C22 การดำเนินการครบวงจร แบบ One Stop Shop
  - C23 มีหน่วยงานจัดทำแม่พิมพ์เป็นของตนเอง
3. เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดอ่อน ได้แก่
  - C31 ต้นทุนในการซื้อเม็ดพลาสติกสูงกว่าคู่แข่งรายใหญ่
  - C32 เนื่องจากมีภาระหนี้สินกับทางธนาคาร จึงทำให้การลงทุนในเทคโนโลยีทำได้ยาก
4. เกณฑ์ย่อยภายใต้โอกาส ได้แก่
  - C41 ตลาดบรรจุภัณฑ์พลาสติกมีขนาดใหญ่
  - C42 พฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม สะดวกใช้
  - C43 จีนเพิ่มค่าเงินหยวนทำให้สินค้าไทยสามารถแข่งขันกับตลาดจีนได้
5. เกณฑ์ย่อยภายใต้อุปสรรค ได้แก่
  - C51 ไม่สามารถขึ้นราคาสินค้าได้เท่ากับอัตราการเพิ่มขึ้นของราคาวัตถุดิบ
  - C52 จำนวนคู่แข่งมีมาก ลูกค้ามีโอกาสเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้ง่าย
6. เกณฑ์ย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่
  - C61 ต้นทุนการผลิตต่ำ
  - C62 คุณภาพสินค้าเป็นไปตามข้อกำหนด และมีความสม่ำเสมอ
  - C63 ความหลากหลายของรูปแบบสินค้า
  - C64 การมีบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าครบวงจร
  - C65 การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา
  - C66 การบริการ การประสานงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 4 เป็นระดับขั้นของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่ง 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** เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

**A4 Focused Low-Cost Strategy** เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

**A5 Focused Differentiation Strategy** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มและเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

**ตอนที่ 1 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์หลักที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม  
ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา**

เกณฑ์หลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่

**C1 เป้าหมาย**

**C2 จุดแข็ง**

**C3 จุดอ่อน**

**C4 โอกาส**

**C5 อุปสรรค**

**C6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ**

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C2	
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C3	
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C4	
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C5	
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6	
C2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C3	
C2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C4	
C2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C5	
C2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6	
C3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C4	
C3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C5	
C3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6	
C4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C5	
C4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6	
C5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6	

**ตอนที่ 2 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม  
ภายใต้เป้าหมาย**

เกณฑ์ย่อยภายใต้เป้าหมาย ได้แก่

**C11 วิสัยทัศน์**

**C12 ภารกิจ**

**C13 วัตถุประสงค์**

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
C11	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C12	
C11	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C13	
C12	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C13	

**ตอนที่ 3 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม  
ภายใต้จุดแข็ง**

เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดแข็ง ได้แก่

**C21 ความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย และมีความยืดหยุ่นในการผลิตเพื่อ  
ตอบสนองความต้องการของลูกค้า**

**C22 การดำเนินการครบวงจร แบบ One Stop Shop**

**C23 มีหน่วยงานจัดทำแม่พิมพ์เป็นของตนเอง**

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
C21	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C22	
C21	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C23	
C22	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C23	

**ตอนที่ 4 :** การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม  
ภายใต้จุดอ่อน

เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดอ่อน ได้แก่

**C31** ต้นทุนในการซื้อเม็ดพลาสติกสูงกว่าคู่แข่งรายใหญ่

**C32** เนื่องจากมีภาระหนี้สินกับทางธนาคาร จึงทำให้การลงทุนในเทคโนโลยีทำได้ยาก

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
C31	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C32	

**ตอนที่ 5 :** การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม  
ภายใต้โอกาส

เกณฑ์ย่อยภายใต้โอกาส ได้แก่

**C41** ตลาดบรรจุภัณฑ์พลาสติกมีขนาดใหญ่

**C42** พฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม สะดวกใช้

**C43** จีนเพิ่มค่าเงินหยวนทำให้สินค้าไทยสามารถแข่งขันกับตลาดจีนได้

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
C41	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C42	
C41	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C43	
C42	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C43	



**ตอนที่ 6 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม  
ภายใต้อุปสรรค**

เกณฑ์ย่อยภายใต้อุปสรรค ได้แก่

**C51 ไม่สามารถขึ้นราคาสินค้าได้เท่ากับอัตราการเพิ่มขึ้นของราคาวัตถุดิบ**

**C52 จำนวนคู่แข่งมีมาก ลูกคามีโอกาสเปลี่ยนไปใช้สินค้าของกลุ่มแข่งขันได้ง่าย**

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
C51	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C52	

**ตอนที่ 7 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม  
ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ**

เกณฑ์ย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

**C61 ต้นทุนการผลิตต่ำ**

**C62 คุณภาพสินค้าเป็นไปตามข้อกำหนด และมีความสม่ำเสมอ**

**C63 ความหลากหลายของรูปแบบสินค้า**

**C64 การมีบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าครบวงจร**

**C65 การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา**

**C66 การบริการ การประสานงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ**

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
C61	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C62	
C61	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C63	
C61	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C64	
C61	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C65	
C61	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C66	
C62	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C63	
C62	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C64	

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
C62	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C65	
C62	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C66	
C63	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C64	
C63	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C65	
C63	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C66	
C64	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C65	
C64	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C66	
C65	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C66	

ตอนที่ 8 : การพิจารณาเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกของกลยุทธ์ ภายใต้ทุก ๆ เกณฑ์ย่อย โดยมีทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ดังนี้

**A1 Overall Low-cost Provider Strategy** คือ นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง ให้กับลูกค้ากลุ่มใหญ่ของตลาดนั้น ๆ

**A2 Broad Differentiation Strategy** คือ นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีจุดเด่นเช่นด้านคุณภาพ การบริการ คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ แก่ลูกค้ากลุ่มใหญ่ของตลาด เหมาะกับลูกค้าที่ชอบสินค้าที่มีความแตกต่าง และไม่เกี่ยงเรื่องราคาที่สูงขึ้น

**A3 Best-Cost Provider Strategy** คือ เสนอผลิตภัณฑ์ในราคาเดียวกับคู่แข่ง แต่มีคุณลักษณะที่ลูกค้าต้องการมากกว่า หรือมีคุณลักษณะเหมือนกับคู่แข่ง แต่ราคาถูกกว่า เหมาะกับลูกค้าประเภทที่ชอบความคุ้มค่า

**A4 Focused Low-Cost Strategy** คือ เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง โดยมุ่งไปที่ลูกค้ากลุ่มเล็กของตลาดนั้น ๆ

**A5 Focused Differentiation Strategy** คือ เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีจุดเด่นเช่นด้านคุณภาพ การบริการ คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ แก่ลูกค้ากลุ่มเล็กของตลาดนั้น ๆ

8.1 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์ที่อยู่ภายใต้เกณฑ์หลัก  
ด้านเป้าหมายขององค์กร ได้แก่

8.1.1 วิสัยทัศน์

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.1.2 ภารกิจ

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

### 8.1.3 วัตถุประสงค์

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.2 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์ย่อยภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดแข็ง ได้แก่

8.2.1 ความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย และมีความยืดหยุ่นในการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

### 8.2.2 การดำเนินการครบวงจร แบบ One Stop Shop

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

## 8.2.3 มีหน่วยงานจัดทำแม่พิมพ์เป็นของตนเอง

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.3 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์ย่อยภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดอ่อน ได้แก่

## 8.3.1 ต้นทุนในการซื้อเม็ดพลาสติกสูงกว่าคู่แข่งรายใหญ่

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.3.2 การมีภาระหนี้สินกับทางธนาคาร จึงทำให้การลงทุนในเทคโนโลยีทำได้ยาก

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.4 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์ย่อยภายใต้เกณฑ์หลักด้านโอกาส ได้แก่

8.4.1 ตลาดบรรจุภัณฑ์พลาสติกมีขนาดใหญ่

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ								ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ								ทางเลือก	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5

#### 8.4.2 พฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม สะดวกใช้

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ								ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ								ทางเลือก	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5

#### 8.4.3 จีนเพิ่มค่าเงินหยวนทำให้สินค้าไทยสามารถแข่งขันกับตลาดจีนได้

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ								ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ								ทางเลือก	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3





ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.5 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์ย่อยภายใต้เกณฑ์หลักด้านอุปสรรค ได้แก่

8.5.1 ไม่สามารถขึ้นราคาสินค้าได้เท่ากับอัตราการเพิ่มขึ้นของราคาวัตถุดิบ

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

## 8.5.2 จำนวนคู่แข่งมีมาก ลูกคามีโอกาสเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งชั้นได้ง่าย

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ								ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ								ทางเลือก	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5

8.6 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์ย่อยภายใต้เกณฑ์หลักด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

## 8.6.1 ต้นทุนการผลิตต่ำ

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ								ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ								ทางเลือก	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

### 8.6.2 คุณภาพสินค้าเป็นไปตามข้อกำหนด และมีความสม่ำเสมอ

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

### 8.6.3 ความหลากหลายของรูปแบบสินค้า

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.6.4 การมีบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าครบวงจร

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.6.5 การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

#### 8.6.6 การบริการ การประสานงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

## ภาคผนวก ค

ตัวอย่างการหาคำนำหน้าของปัจจัยหลักและอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง  
ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหาโดยกรรมการผู้จัดการ

**ตัวอย่างการหาค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักและอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง  
ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหาโดยกรรมการผู้จัดการ**

อ้างอิงข้อมูลจากตารางที่ 4.1 ค่าน้ำหนักของเกณฑ์หลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา ในหน้า 73 โดยในที่นี่จะอธิบายเฉพาะส่วนที่กรรมการผู้จัดการเป็นผู้ตัดสินใจ

ขั้นตอนในการหาค่าน้ำหนักของเกณฑ์หลักและอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง มีดังนี้

1. นำผลจากแบบสอบถามมาบันทึกลงในโปรแกรม Expert Choice

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ								เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ								เกณฑ์	
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C2
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C3
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C4
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C5
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6
C2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C3
C2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C4
C2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C5
C2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6
C3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C4
C3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C5
C3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6
C4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C5
C4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6
C5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6

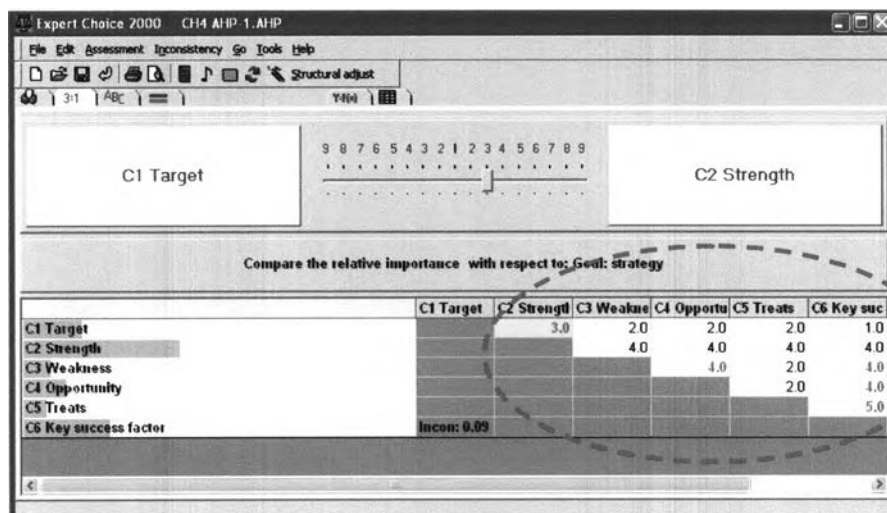
2. จากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์หลักที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหาโดยกรรมการผู้จัดการจะอธิบายได้ ดังนี้

2.1 รายการที่ 1 เปรียบเทียบค่าน้ำหนักความสำคัญระหว่าง C1 : เป้าหมาย (Target) กับ C2 : จุดแข็ง (Strength) พบว่า กรรมการผู้จัดการเลือกให้ C2 มีความสำคัญมากกว่า C1 ในระดับที่ 3 หมายถึง จุดแข็งมีความสำคัญมากกว่าเป้าหมายพอสมควร

2.2 รายการที่ 2 เปรียบเทียบค่าน้ำหนักความสำคัญระหว่าง C1 : เป้าหมาย (Target) กับ C3 : จุดอ่อน (Weakness) จะพบว่า กรรมการผู้จัดการเลือกให้ C1 มีความสำคัญมากกว่า C3 ในระดับที่ 2 หมายความว่า กรรมการผู้จัดการให้น้ำหนักความสำคัญกับเป้าหมายมากกว่าจุดอ่อน อยู่ที่ค่าระหว่างกลางของระดับความสำคัญเท่ากันและความสำคัญกว่าพอสมควร

2.3 สำหรับรายการที่ 3 – 16 จะอธิบายได้ในทำนองเดียวกันกับ ข้อ 2.1 และ 2.2 จึงอธิบายพอสังเขปเพียงเท่านี้

3. เมื่อบันทึกค่าน้ำหนักจากแบบสอบถามลงใน โปรแกรม Expert Choice จะได้ผลลัพธ์ ดังแสดงในรูปที่ ค-1



Expert Choice 2000 CH4 AHP 1.AHP

File Edit Assessment Inconsistency Go Tools Help

3:1 ABC YW

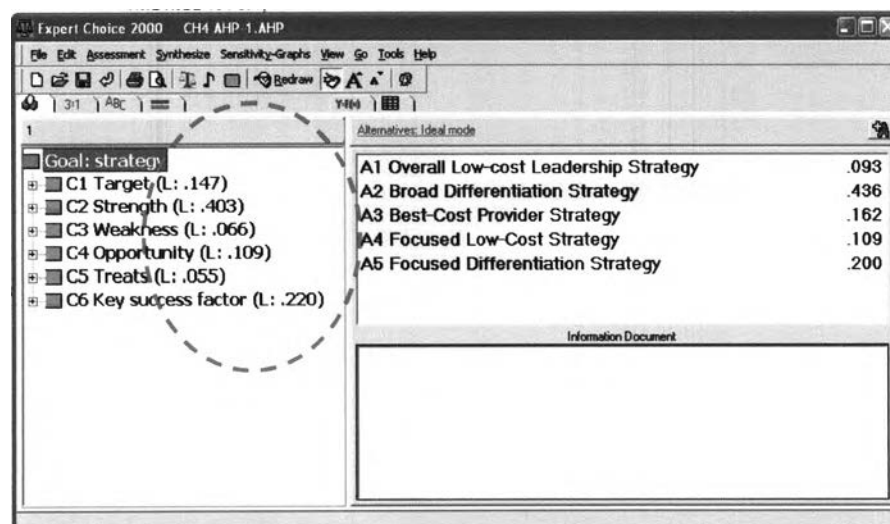
C1 Target 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 C2 Strength

Compare the relative importance with respect to: Goal: strategy

	C1 Target	C2 Strength	C3 Weakne	C4 Opportu	C5 Treats	C6 Key suc
C1 Target		3.0	2.0	2.0	2.0	1.0
C2 Strength			4.0	4.0	4.0	4.0
C3 Weakness				4.0	2.0	4.0
C4 Opportunity					2.0	4.0
C5 Treats						5.0
C6 Key success factor						

Incon: 0.09

4. โปรแกรมจะคำนวณหาค่าน้ำหนัก ซึ่งแสดงไว้ในรูปที่ ค-2



Expert Choice 2000 CH4 AHP 1.AHP

File Edit Assessment Synthesize Sensitivity-Graphs View Go Tools Help

3:1 ABC YW

1 Alternatives: Ideal mode

Goal: strategy	Weight (L)
C1 Target	.147
C2 Strength	.403
C3 Weakness	.066
C4 Opportunity	.109
C5 Treats	.055
C6 Key success factor	.220

Alternative	Weight
A1 Overall Low-cost Leadership Strategy	.093
A2 Broad Differentiation Strategy	.436
A3 Best-Cost Provider Strategy	.162
A4 Focused Low-Cost Strategy	.109
A5 Focused Differentiation Strategy	.200

Information Document

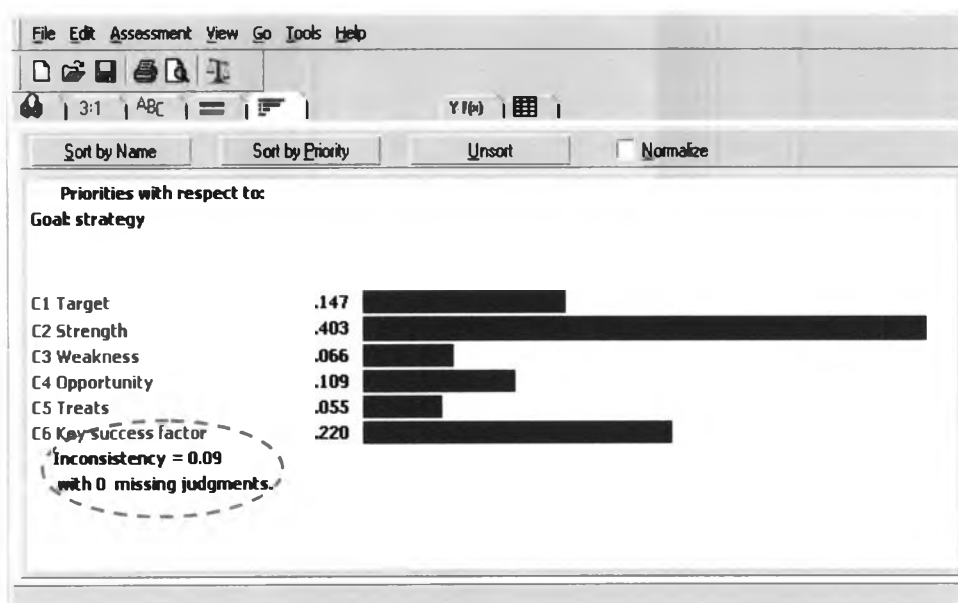


5. จากนั้นจึงนำผลจากรูปที่ ค-2 ไปสรุปไว้ในตารางที่ 4.1 หน้า 73

เกณฑ์หลัก	ค่าน้ำหนัก
1. เป้าหมาย (C1)	0.147
2. จุดแข็ง (C2)	0.403
3. จุดอ่อน (C3)	0.066
4. โอกาส (C4)	0.109
5. อุปสรรค (C5)	0.055
6. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (C6)	0.220

จากตารางจะพบว่า กรรมการผู้จัดการให้เกณฑ์หลักหัวข้อจุดแข็งมีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด อันดับสอง ได้แก่ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ อันดับถัดไป คือ เป้าหมาย โอกาส จุดอ่อน และอุปสรรค ตามลำดับ ซึ่งจากผลลัพธ์ดังกล่าว สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า ในทัศนะของกรรมการผู้จัดการ ทางเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรนั้น ต้องมีความเหมาะสมกับจุดแข็งมากที่สุด รองลงมาเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ เป้าหมาย โอกาส จุดอ่อน และอุปสรรค

6. อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง (Inconsistency Ratio) จะได้มาจากการคำนวณของโปรแกรม Expert Choice ดังแสดงไว้ดังรูปที่ ค-3 ซึ่งเท่ากับ 0.09 ซึ่งหมายความว่า ผลการตัดสินใจของกรรมการผู้จัดการมีความสอดคล้องกันในระดับที่ยอมรับได้ (น้อยกว่า 0.1)



## ภาคผนวก ง

ตัวอย่างการหาค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์และ  
อัตราส่วนความไม่สอดคล้องภายใต้วิสัยทัศน์โดยผู้จัดการฝ่ายการตลาด

**ตัวอย่างการหาค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์และ  
อัตราส่วนความไม่สอดคล้องภายใต้วิสัยทัศน์โดยผู้จัดการฝ่ายการตลาด**

อ้างอิงข้อมูลจากตารางที่ 4.8 ค่าน้ำหนักทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์ ในหน้า 78 โดยใน  
ที่นี้จะอธิบายเฉพาะส่วนที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเป็นผู้ตัดสินใจ

ขั้นตอนในการหาค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์และอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง มีดังนี้

1. นำผลจากแบบสอบถามมาบันทึกลงในโปรแกรม Expert Choice

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

2. จากแบบสอบถาม ตอนที่ 8 ข้อ 8.1.1 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์  
ภายใต้เกณฑ์ย่อยวิสัยทัศน์ (C11) โดยผู้จัดการฝ่ายการตลาดจะอธิบายได้ ดังนี้

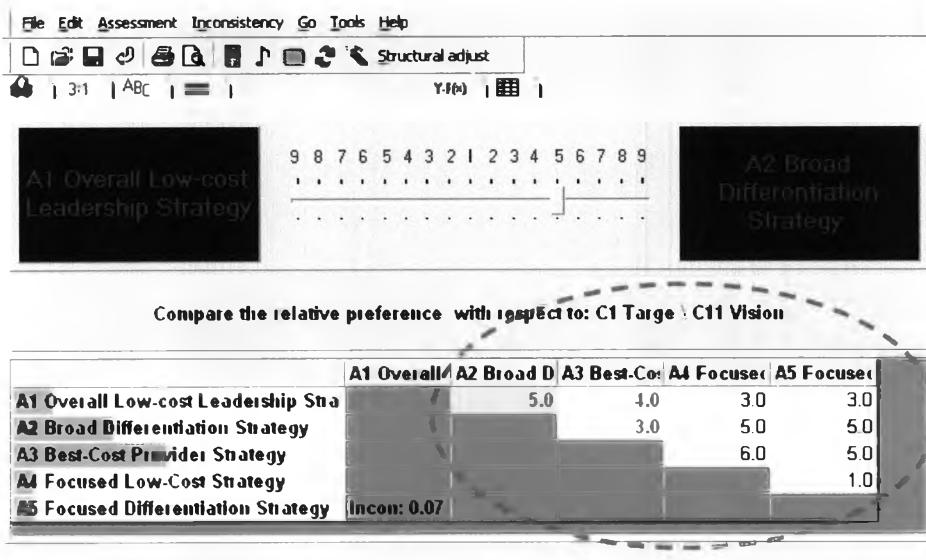
2.1 รายการที่ 1 เปรียบเทียบค่าน้ำหนักความสำคัญระหว่างทางเลือกกลยุทธ์ A1: Overall  
Low-cost Provider Strategy กับ A2 : Broad Differentiation Strategy พบว่า ผู้จัดการฝ่ายการตลาด  
ให้ A2 มีความเหมาะสมมากกว่า A1 ในระดับที่ 5 หมายความว่า กลยุทธ์ Broad Differentiation  
Strategy มีความเหมาะสมกับองค์กรที่วิจัยมากกว่า กลยุทธ์ Overall Low-cost Provider Strategy  
อย่างเห็นได้ชัด

2.2 รายการที่ 2 เปรียบเทียบค่าน้ำหนักความเหมาะสมระหว่างทางเลือกกลยุทธ์ A1 :  
Overall Low-cost Provider Strategy กับ A3 : Best-Cost Provider Strategy พบว่า ผู้จัดการฝ่าย  
การตลาดให้ A3 มีความสำคัญมากกว่า A1 ในระดับที่ 4 หมายความว่า กลยุทธ์ Best-Cost Provider

Strategy มีความเหมาะสมมากกว่ากลยุทธ์ Overall Low-cost Provider Strategy อยู่ที่ค่าระหว่างกลางของระดับความสำคัญว่าพอสมควรและความสำคัญกว่าอย่างเห็นได้ชัด

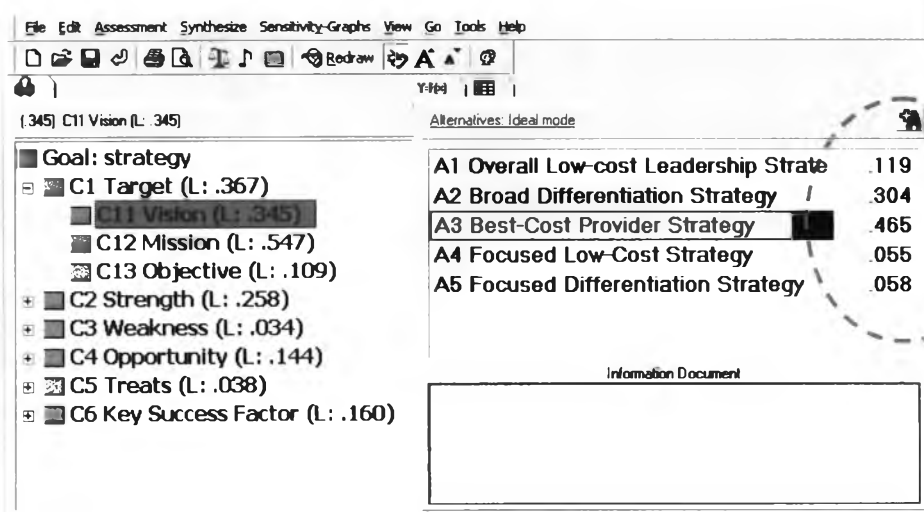
2.3 สำหรับรายการที่ 3 – 16 จะสามารถอธิบายได้ในทำนองเดียวกันกับ ข้อ 2.1 และ 2.2 จึงอธิบายพอสังเขปเพียงเท่านี้

3. เมื่อบันทึกค่านำหนักจากแบบสอบถามลงในโปรแกรม Expert Choice จะได้ผลลัพธ์ดังแสดงในรูปที่ ง-1



4. โปรแกรมจะคำนวณหาค่านำหนักความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ ซึ่งแสดงไว้ในรูปที่

ง-2

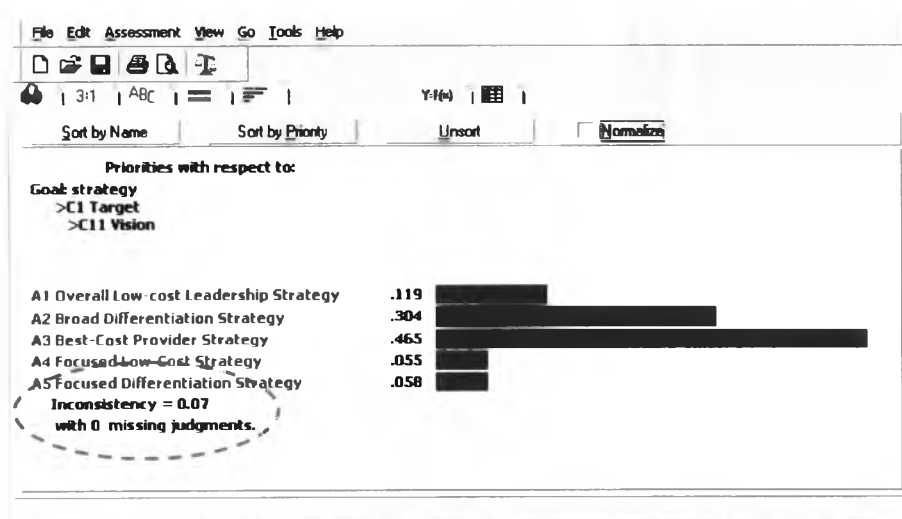


5. จากนั้นจึงนำผลจากรูป ง-2 ไปสรุปไว้ในตารางที่ 4.8 หน้า 78

ทางเลือกกลยุทธ์	ค่าน้ำหนัก
1. Overall Low-cost Provider Strategy (A1)	0.119
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.304
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.465
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.055
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.058

จากตารางจะพบว่า ค่าน้ำหนักความสำคัญของทางเลือกกลยุทธ์ที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้คะแนนสูงสุด คือ ทางเลือกกลยุทธ์ A3 : Best-Cost Provider Strategy รองลงมาคือ A2 : Broad Differentiation Strategy, A1 : Overall Low-cost Provider Strategy, A5 : Focused Differentiation Strategy และ A4 : Focused Low-Cost Strategy ตามลำดับ ซึ่งจากผลลัพธ์ดังกล่าวสามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า ในทัศนะของผู้จัดการฝ่ายการตลาด ทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเป็นอันดับหนึ่งที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรภายใต้เกณฑ์ข้อวิสัยทัศน์ ได้แก่ A3 : Best-Cost Provider Strategy

6. อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง (Inconsistency Ratio) จะได้มาจากการคำนวณของโปรแกรม Expert Choice ดังแสดงไว้ดังรูปที่ ง-3 ซึ่งเท่ากับ 0.07 ซึ่งหมายความว่า ผลการตัดสินใจของผู้จัดการฝ่ายการตลาดมีความสอดคล้องกันในระดับที่ยอมรับได้ (น้อยกว่า 0.1)



## ภาคผนวก จ

### การวิเคราะห์ความไวของคำตอบ (Sensitivity Analysis)

**การวิเคราะห์ความไวของคำตอบ (Sensitivity Analysis)** จะมีประโยชน์คือ ทำให้เราสามารถทราบถึงความไวของการเปลี่ยนแปลงคำตอบที่เหมาะสม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงคำตอบอาจเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งมีผลต่อการให้ค่าความสำคัญในแต่ละเกณฑ์ หรือทางเลือกนั้น ๆ โดยในส่วนนี้จะนำโปรแกรม Expert choice มาใช้ในการวิเคราะห์ความไว

#### **การวิเคราะห์ความไวของคำตอบ**

จากกราฟรูปที่ จ-1 กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในการตัดสินใจคือ กราฟเส้นที่มีค่าตามแกน “Y” มากที่สุด ณ ค่าตามแกน “X” หนึ่ง ๆ โดยที่

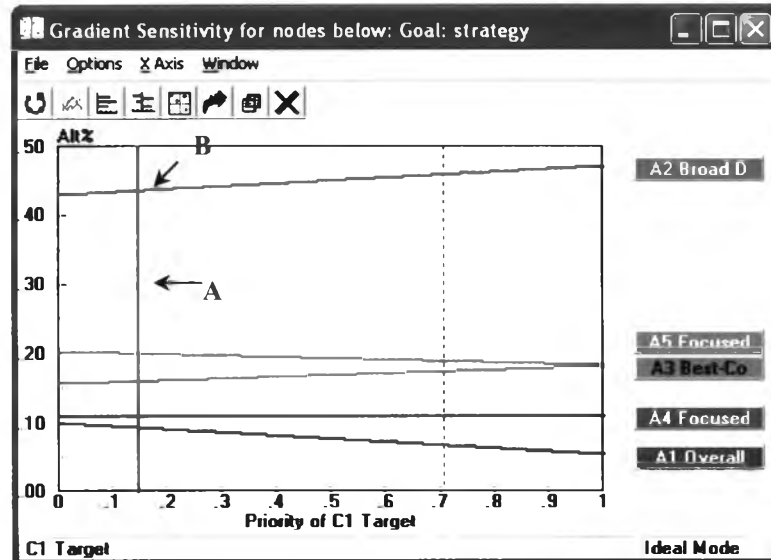
ค่าแกน “Y” คือ ผลรวมค่าความเหมาะสมของกลยุทธ์ต่อเกณฑ์หลักทั้ง 6 เกณฑ์

ค่าแกน “X” คือ ค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักนั้น ๆ

ฉะนั้นในการวิเคราะห์ความไวของคำตอบนั้น จะหาว่าที่ค่าแกน “X” ใด ๆ จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกราฟเส้นที่มีค่าแกน “Y” มากที่สุด

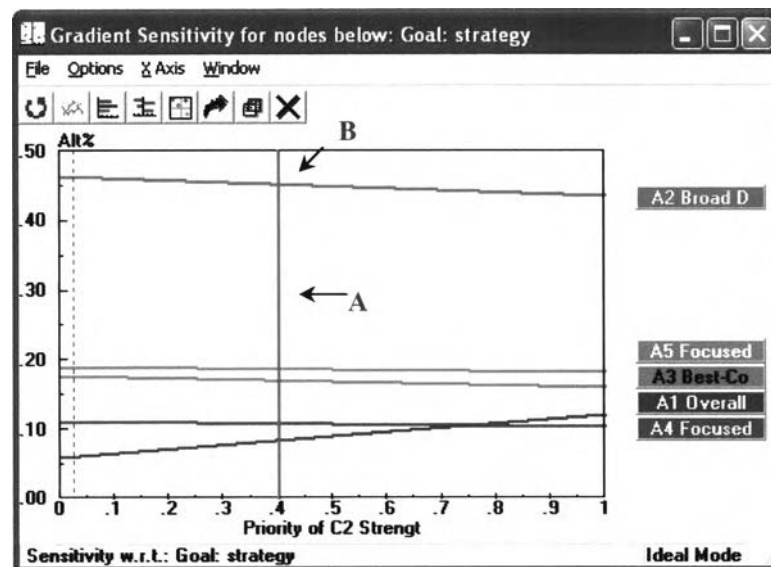
# 1. การวิเคราะห์ความไวของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักโดยกรรมการผู้จัดการ

## 1.1 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านเป้าหมาย



รูปที่ จ-1 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านเป้าหมาย

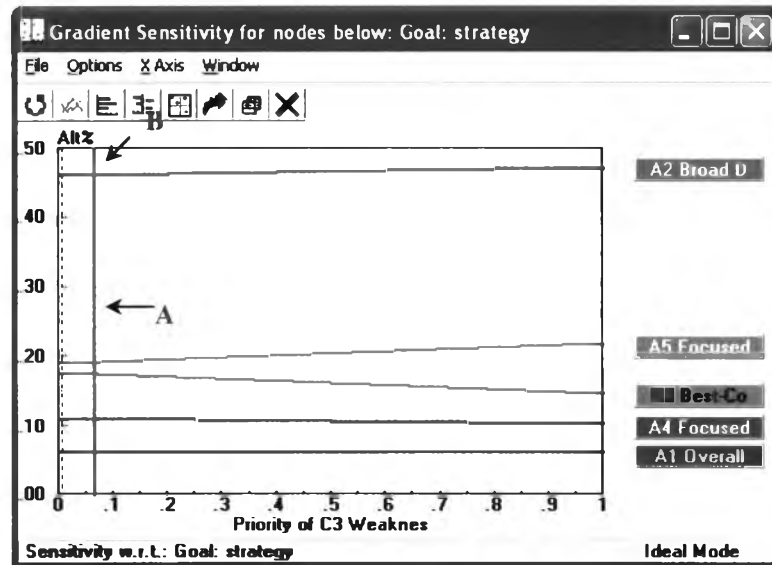
## 1.2 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดแข็ง



รูปที่ จ-2 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดแข็ง

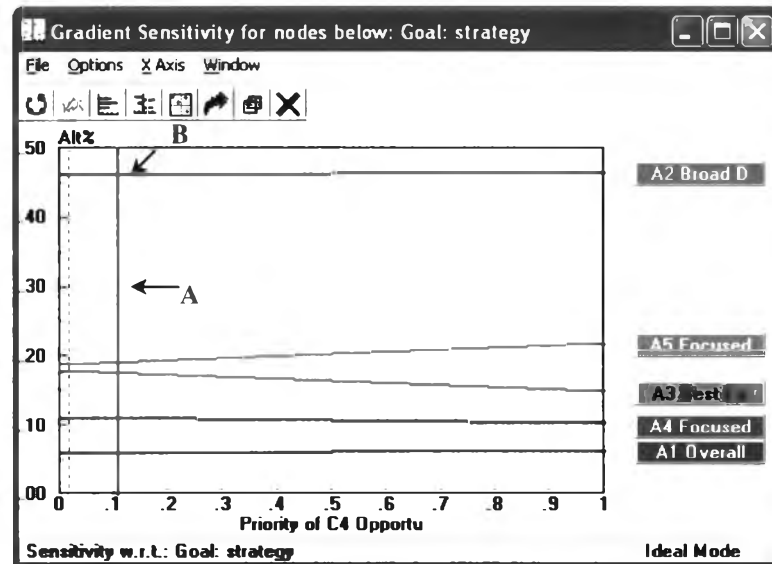


1.3 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดอ่อน



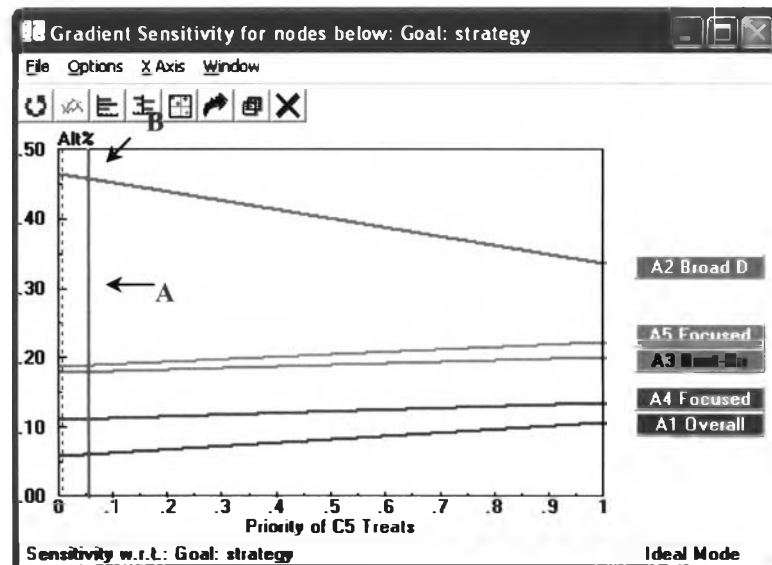
รูปที่ จ-3 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดอ่อน

1.4 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านโอกาส



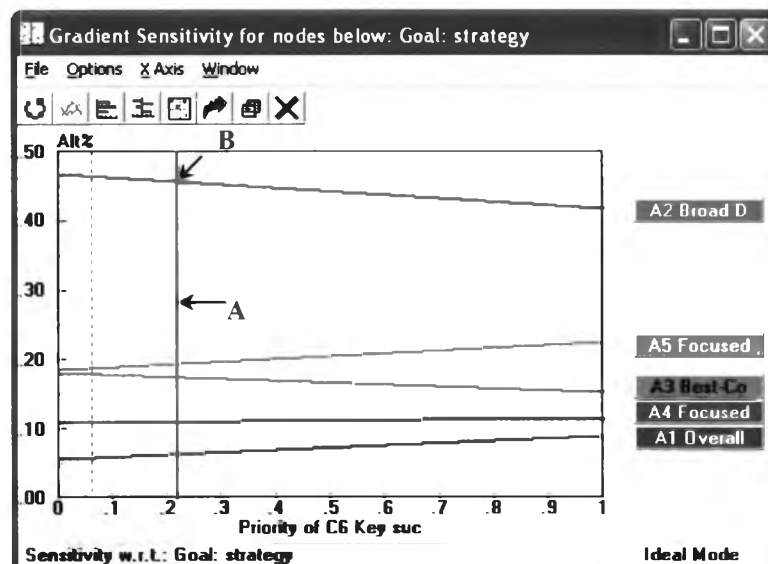
รูปที่ จ-4 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านโอกาส

### 1.5 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านอุปสรรค



รูปที่ จ-5 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านอุปสรรค

### 1.6 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ

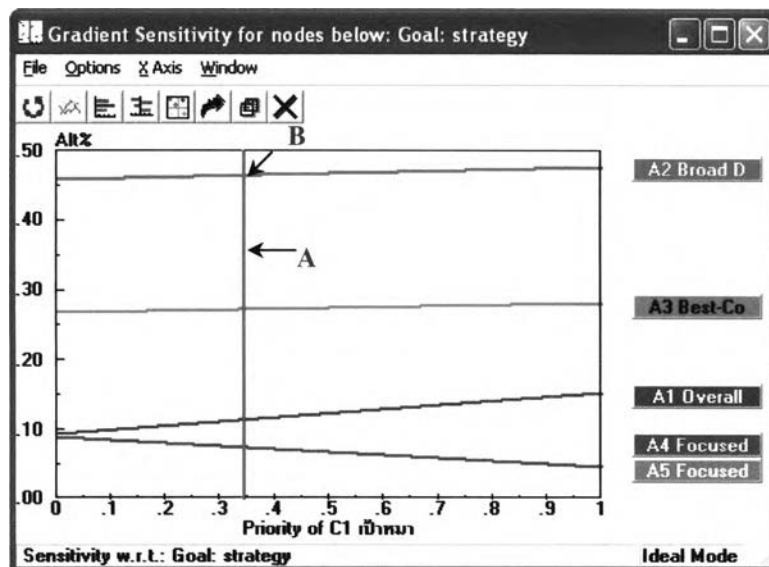


รูปที่ จ-6 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ

จากรูปที่ จ-1 ถึง จ-6 จะอธิบายได้ว่า ไม่ว่าจะปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลัก (เส้นตรง A) ให้เพิ่มขึ้นหรือลดลง ก็จะได้ Broad Differentiation Strategy (จุดตัด B) เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรที่วิจัยมากที่สุด

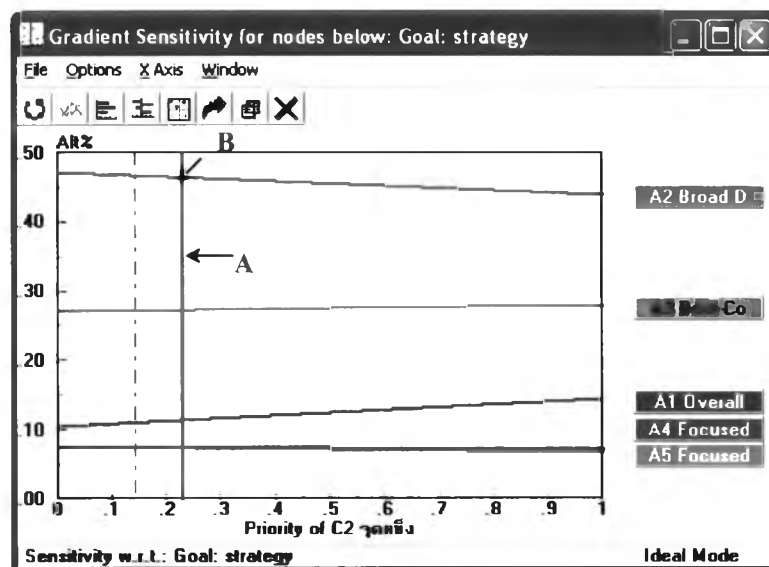
## 2. การวิเคราะห์ความไวของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักโดยผู้จัดการฝ่ายโรงงาน

### 2.1 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านเป้าหมาย



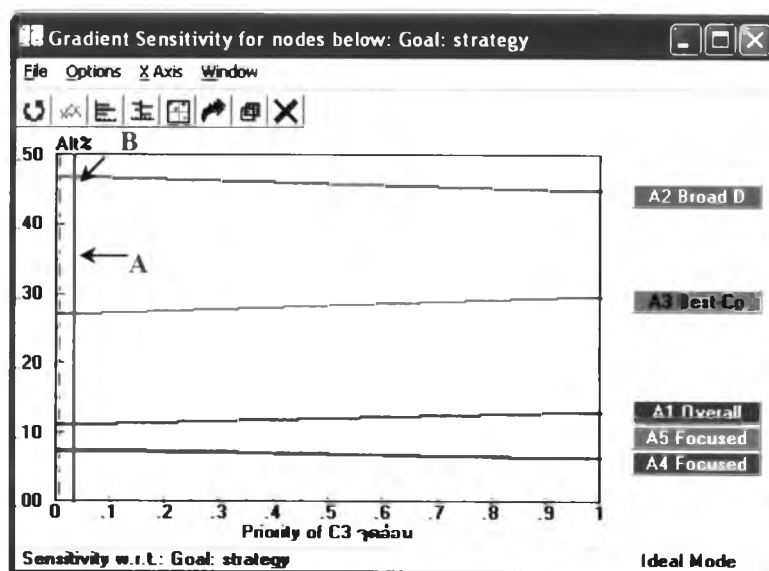
รูปที่ จ-7 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านเป้าหมาย

### 2.2 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดแข็ง



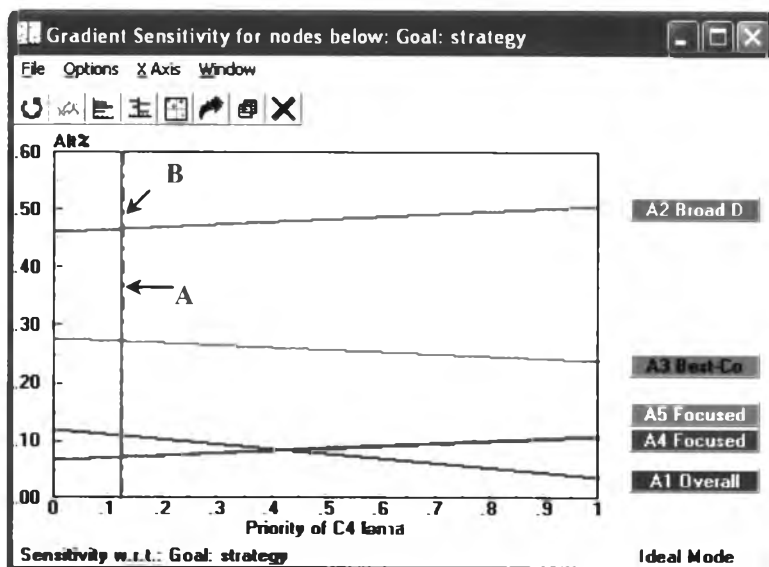
รูปที่ จ-8 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดแข็ง

### 2.3 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดอ่อน



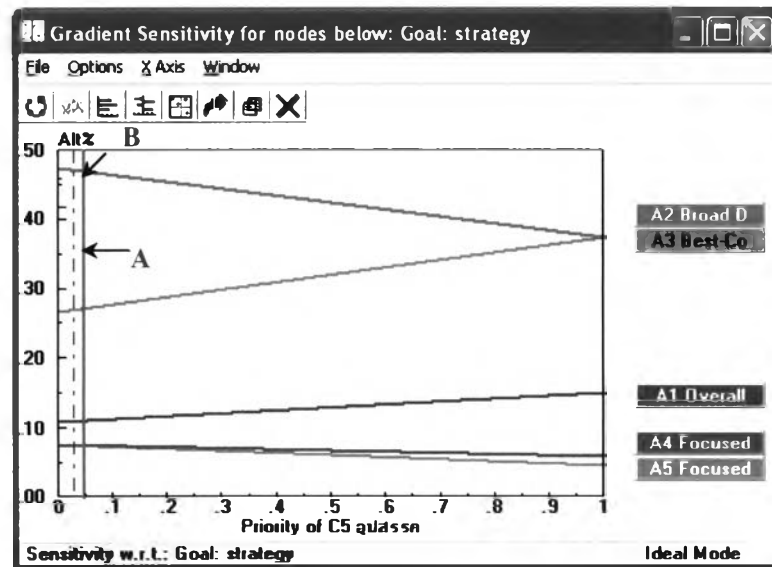
รูปที่ จ-9 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดอ่อน

### 2.4 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านโอกาส



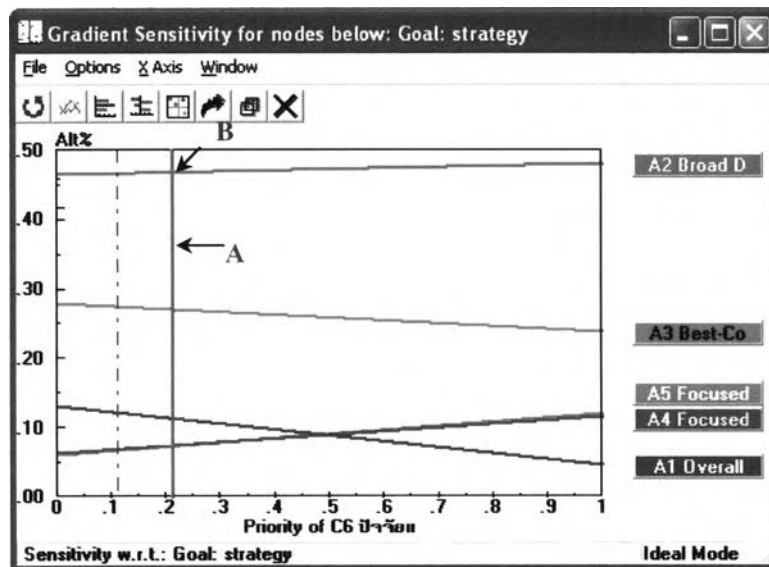
รูปที่ จ-10 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านโอกาส

## 2.5 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านอุปสรรค



รูปที่ จ-11 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านอุปสรรค

## 2.6 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ

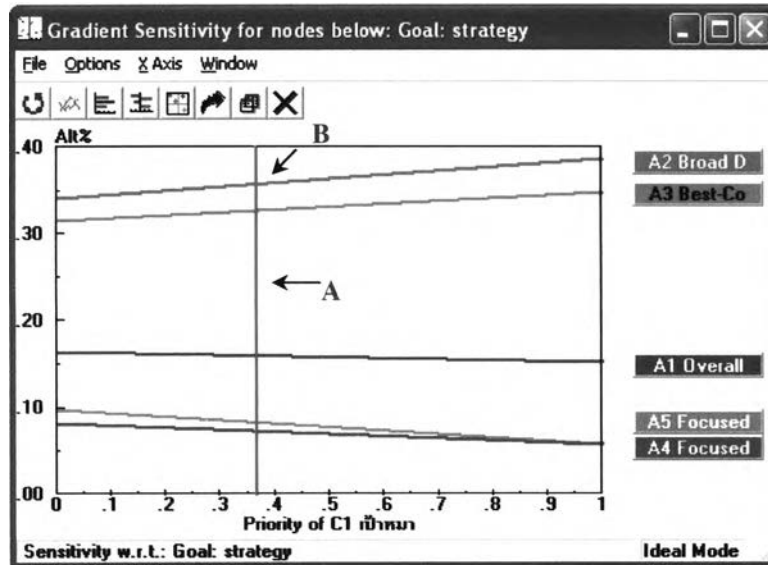


รูปที่ จ-12 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ

จากรูปที่ จ-7 ถึง จ-12 จะอธิบายได้ว่า ไม่ว่าจะปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลัก (เส้นตรง A) ให้เพิ่มขึ้นหรือลดลง ก็จะได้ Broad Differentiation Strategy (จุดตัด B) เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรที่วิจัยมากที่สุด

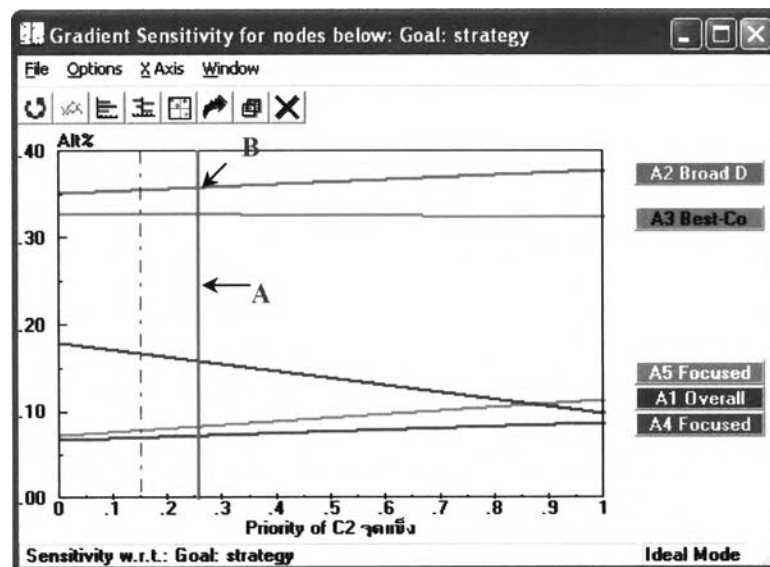
### 3. การวิเคราะห์ความไวของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักโดยผู้จัดการฝ่ายการตลาด

#### 3.1 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านเป้าหมาย



รูปที่ จ-13 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านเป้าหมาย

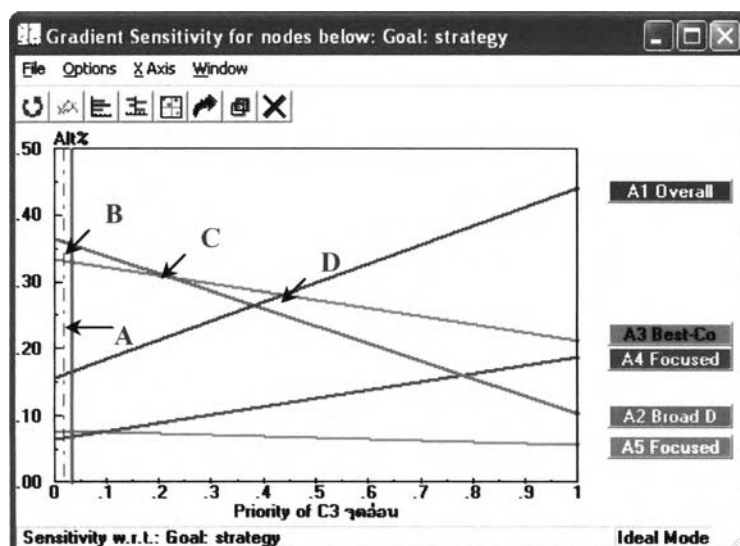
#### 3.2 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดแข็ง



รูปที่ จ-14 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดแข็ง

จากรูปที่ จ-13 และ จ-14 จะอธิบายได้ว่า ไม่ว่าจะปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลัก (เส้นตรง A) ให้เพิ่มขึ้นหรือลดลง ก็จะได้ Broad Differentiation Strategy (จุดตัด B) เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรที่วิจัยมากที่สุด

### 3.3 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดอ่อน

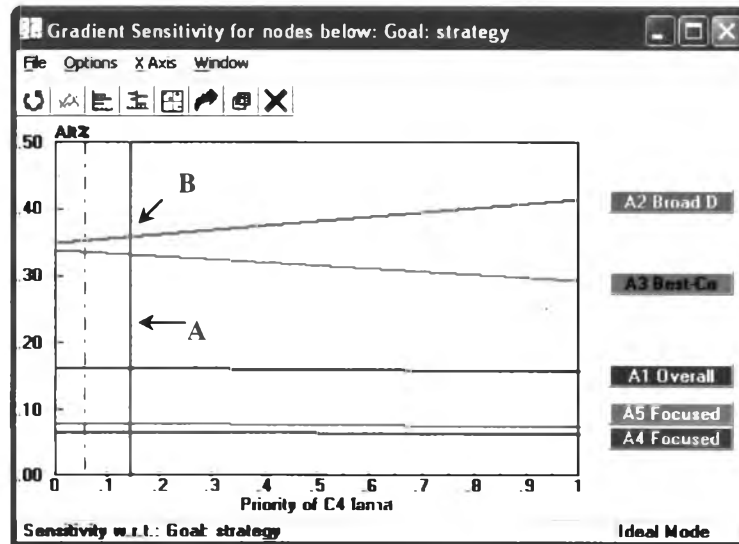


รูปที่ จ-15 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดอ่อน

จากรูปที่ จ-15 จะอธิบายได้ ดังนี้

- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลัก (เส้นตรง A) ตั้งแต่ 0.034 (จุดตัด B) ให้เพิ่มขึ้นจนถึง 0.246 (จุดตัด C) จะได้ กลยุทธ์ Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลัก (เส้นตรง A) ให้เพิ่มขึ้นจาก 0.246 (จุดตัด C) จนถึง 0.443 (จุดตัด D) จะได้ Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลัก (เส้นตรง A) ให้เพิ่มขึ้นจาก 0.443 (จุดตัด D) จนถึง 1.00 จะได้ Overall Low-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม

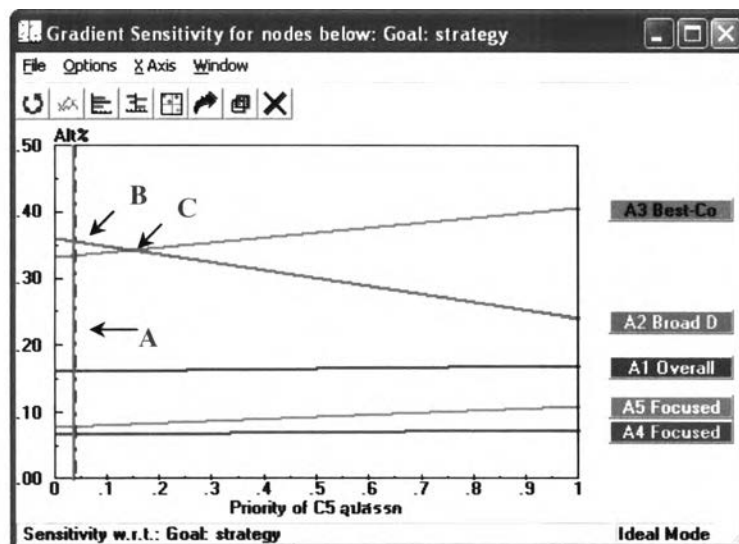
### 3.4 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านโอกาส



รูปที่ จ-16 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านโอกาส

จากรูปที่ จ-16 จะอธิบายได้ว่า ไม่ว่าจะปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลัก(เส้นตรง A) ให้เพิ่มขึ้นหรือลดลง ก็จะได้ Broad Differentiation Strategy กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร

### 3.5 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านอุปสรรค



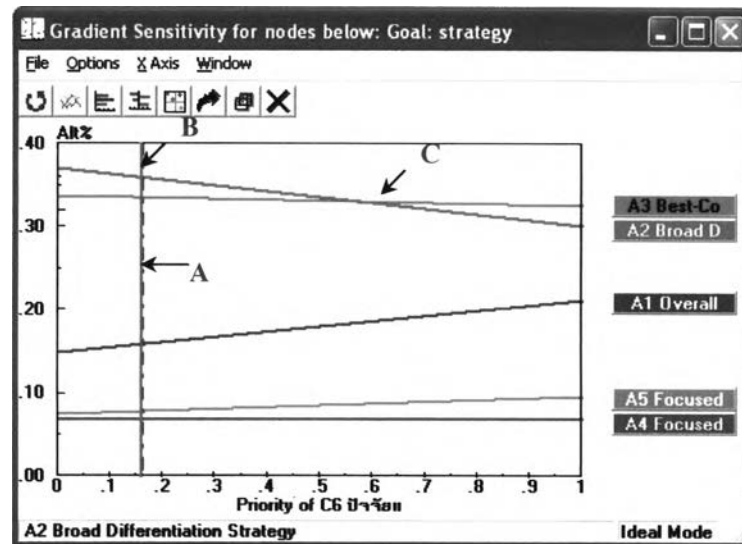
รูปที่ จ-17 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านอุปสรรค

จากรูปที่ จ-17 จะอธิบายได้ ดังนี้

- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลัก (เส้นตรง A) ตั้งแต่ 0.038 (จุดตัด B) ให้เพิ่มขึ้นจนถึง 0.188 (จุดตัด C) จะได้ กลยุทธ์ Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลัก (เส้นตรง A) ให้เพิ่มขึ้นจาก 0.188 (จุดตัด C) จนถึง 1.00 จะได้ Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม



### 3.6 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ



รูปที่ จ-18 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เกณฑ์หลักด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ

จากรูปที่ จ-18 จะอธิบายได้ ดังนี้

- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลัก (เส้นตรง A) ตั้งแต่ 0.160 (จุดตัด B) ให้เพิ่มขึ้นจนถึง 0.560 (จุดตัด C) จะได้ กลยุทธ์ Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลัก (เส้นตรง A) ให้เพิ่มขึ้นจาก 0.560 (จุดตัด C) จนถึง 1.00 จะได้ Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวสุภาวดี กันสุทธิ เกิดวันที่ 8 มกราคม พ.ศ. 2518 ที่จังหวัดเลย สำเร็จการศึกษาปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีพลาสติก คณะวิศวกรรมศาสตร์ ศูนย์กลางสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล คลองหก รัษฎบุรี ในปีการศึกษา 2540 และได้เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีพ.ศ. 2546 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนบริหารคุณภาพ ที่บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกแห่งหนึ่ง โดยมีประสบการณ์ทำงานในงานด้านการบริหารคุณภาพเป็นระยะเวลา 8 ปี

