

การกำหนดกลยุทธ์และดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร  
สำหรับการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลีโพรไพลีน



นางสาว รุ่งทิวา พุดผิง

ศูนย์วิทยพัชการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2546

ISBN 974-17-4665-2

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

FORMULATION OF CORPORATE STRATEGY AND CORPORATE SCORECARD  
FOR POLYETHYLENE AND POLYPROPYLENE RESINS

Ms.Rungtiwa Putphueng



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Engineering in Industrial Engineering

Department of Industrial Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

Academic Year 2003

ISBN 974-17-4665-2

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การกำหนดกลยุทธ์และดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร  
สำหรับการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอทิลีนและโพลีโพร  
ไพลีน

โดย

นางสาว รุ่งทิวา พุฒผึ้ง

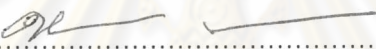
สาขาวิชา

วิศวกรรมอุตสาหการ


อาจารย์ที่ปรึกษา


ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

  
..... คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก ลาวณิชย์ศิริ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ จันทนา จันทไว)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประถมพงศ์)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ นันทพร สีลายนกุล)

### บทคัดย่อวิทยานิพนธ์

รุ่งทิวา พุฒมิ่ง : การกำหนดกลยุทธ์และดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรสำหรับการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน (FORMULATION OF CORPORATE STRATEGY AND CORPORATE SCORECARD FOR POLYETHYLENE AND POLYPROPYLENE RESINS) อ. ที่ปรึกษา : ผศ.ดร.บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล, จำนวนหน้า 225 หน้า. ISBN 974-17-4665-2.

วิทยานิพนธ์นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร และดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสม สำหรับบริษัทที่ผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน องค์กรที่เป็นกรณีศึกษา มีโรงงานผลิตตั้งอยู่ที่ จังหวัดระยอง และบริษัทที่ดำเนินการจัดจำหน่ายตั้งอยู่ที่ จังหวัดกรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย 1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กรที่ศึกษา พนักงาน ลูกค้า และแหล่งข้อมูลภายนอก 2. ทบทวนความเหมาะสมของกลยุทธ์ปัจจุบัน ภายหลังจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร และวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร ตามหลักการของการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3. ใช้กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจหากกลยุทธ์ในการแข่งขันที่เหมาะสม โดยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด และผู้จัดการฝ่ายผลิต ขององค์กรที่ศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจ 4. ใช้ทฤษฎี Balanced Scorecard ในการกำหนดดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร ที่ครอบคลุมตัวชี้วัดผลสำเร็จในทุกมุมมอง ที่สำคัญและจำเป็นในการแข่งขันระดับนานาชาติ โดยใช้วิธีการระดมสมองของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ศึกษา เพื่อหาข้อสรุปที่เหมาะสม

ผลที่ได้จากการวิจัยสรุปได้ว่า 1. จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์ในการเติบโต (Growth Strategy) ซึ่งได้แก่ การสร้างพันธมิตรทางการค้ากับผู้ผลิตต้นทุนต่ำในแถบตะวันออกกลาง และสร้างพันธมิตรทางการค้ากับผู้นำด้านเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน 2. จากการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์ กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสม คือ Focused Differentiation Strategy และ 3. จากการประยุกต์ใช้หลักการ Balanced Scorecard ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Scorecard) ที่เหมาะสมครอบคลุม 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

ภาควิชา วิศวกรรมอุตสาหการ  
สาขาวิชา วิศวกรรมอุตสาหการ  
ปีการศึกษา 2546

ลายมือชื่อนิสิต.....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....  
ผศ.ดร.บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล

## AN ABSTRACT

# # 4471441221 : MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEY WORD: ANALYTIC HIERARCHY PROCESS / BALANCED SCORECARD / STRATEGIC PLANNING

RUNGTIWA PUTPHUENG : FORMULATION OF CORPORATE STRATEGY AND CORPORATE SCORECARD FOR POLYETHYLENE AND POLYPROPYLENE RESINS. THESIS ADVISOR : ASST. PROF. Dr. BOONWA THAMPITAKKUL. , 225 pp. ISBN 974-17-4665-2.

The aim of this thesis is to formulate appropriate corporate strategy and corporate scorecard for a company that manufactures and sales Polyethylene and Polypropylene resins. The plant of the company is located in Rayong Province and its marketing and sales unit is located in Bangkok.

The research methodology consists of : (1) studying and collecting the information from the company, employees, customers and outside sources, (2) review the present business strategy after analyzing the external environment and the internal environment by using strategic planning concept, (3) applying the Analytic Hierarchy Process which is a decision making tool to determine the best competitive strategy by Managing Director, Marketing division manager and Production division manager, and (4) applying the Balanced Scorecard concept to determine the important key performance indices at the level of business strategy for global and regional competitiveness.

The conclusions of the study indicate that : (1) from the analysis of the external and internal environments, the appropriate corporate strategy is growth strategy through alliance with low cost producers in the Middle East and with a leader of technology to improve competitiveness and sustainable growth, (2) from applying Analytic Hierarchy Process, the competitive strategy is focused differentiation strategy, and (3) from applying the balanced scorecard concept, the appropriate corporate scorecard covers the four perspectives : financial perspective, customer perspective, internal process perspective, and learning and growth perspective.

Department INDUSTRIAL ENGINEERING

Student's signature.....

Field of study INDUSTRIAL ENGINEERING

Advisor's signature.....

Academic year 2003

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้กรุณาให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะต่างๆ มาโดยตลอดระยะเวลา ของการทำวิทยานิพนธ์ ทำให้ผู้วิจัยได้รับความรู้ ความเข้าใจทั้งในด้านวิชาการ และด้านการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน รวมทั้งได้สละเวลาตรวจอ่านต้นฉบับวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ รวมถึงคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน อันประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ จันทนา จันทโร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ และอาจารย์ นันทพร สีสายนกุล ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่การวิจัยนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายการตลาด ลูกค้าและตัวแทนจำหน่ายของบริษัท สำหรับความช่วยเหลือและความร่วมมือเป็นอย่างดี ตลอดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบวิทยานิพนธ์

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ได้ให้การสนับสนุน และกำลังใจมาโดยตลอด รวมทั้งพี่ๆ น้องๆ และเพื่อนทุกคนที่ได้ให้ความช่วยเหลือในทุกด้านแก่ผู้วิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

๗

บทที่	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่	
1. บทนำ .....	1
2. ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	11
3. การวางแผนกลยุทธ์ .....	44
4. การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์ .....	82
5. ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล.....	130
6. สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ .....	156
รายการอ้างอิง .....	168
บรรณานุกรม .....	170
ภาคผนวก .....	171
ภาคผนวก ก : แบบสอบถามชุดที่ 1 .....	172
ภาคผนวก ข : แบบสอบถามชุดที่ 2 .....	176
ภาคผนวก ค : แบบสอบถามชุดที่ 3 .....	184
ภาคผนวก ง : ตัวอย่างการหาค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักและอัตราส่วนความ ไม่สอดคล้องภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหาโดยกรรมการผู้จัดการ ...	210
ภาคผนวก จ : ตัวอย่างการหาค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์และอัตราส่วน ความไม่สอดคล้องภายใต้วิสัยทัศน์โดยผู้จัดการฝ่ายการตลาด .....	216
ภาคผนวก ฉ : อธิบายคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในองค์กรที่ศึกษาวิจัย.....	222
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	225

## สารบัญตาราง

๗

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 1.1	5
ตารางที่ 2.1	12
ตารางที่ 2.2	14
ตารางที่ 2.3	19
ตารางที่ 2.4	23
ตารางที่ 2.5	30
ตารางที่ 3.1	47
ตารางที่ 3.2	48
ตารางที่ 3.3	49
ตารางที่ 3.4	50
ตารางที่ 3.5	51
ตารางที่ 3.6	55
ตารางที่ 3.7	57
ตารางที่ 3.8	61
ตารางที่ 3.9	69
ตารางที่ 3.10	76
ตารางที่ 3.11	76
ตารางที่ 3.12	78
ตารางที่ 3.13	79
ตารางที่ 4.1	86
ตารางที่ 4.2	87
ตารางที่ 4.3	87
ตารางที่ 4.4	88



## สารบัญญัตินำ (ต่อ)

ฉ

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 4.5	89
ตารางที่ 4.6	90
ตารางที่ 4.7	91
ตารางที่ 4.8	92
ตารางที่ 4.9	93
ตารางที่ 4.10	94
ตารางที่ 4.11	95
ตารางที่ 4.12	96
ตารางที่ 4.13	97
ตารางที่ 4.14	99
ตารางที่ 4.15	100
ตารางที่ 4.16	101
ตารางที่ 4.17	103
ตารางที่ 4.18	104
ตารางที่ 4.19	105
ตารางที่ 4.20	106
ตารางที่ 4.21	107
ตารางที่ 4.22	108

## สารบัญญัตราสาร (ต่อ)

ญ

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 4.23	109
ตารางที่ 4.24	110
ตารางที่ 4.25	112
ตารางที่ 4.26	113
ตารางที่ 4.27	115
ตารางที่ 4.28	116
ตารางที่ 4.29	117
ตารางที่ 4.30	118
ตารางที่ 4.31	119
ตารางที่ 4.32	121
ตารางที่ 4.33	122
ตารางที่ 4.34	123
ตารางที่ 4.35	124
ตารางที่ 4.36	125
ตารางที่ 4.37	128
ตารางที่ 4.38	129
ตารางที่ 5.1	130

สารบัญตาราง (ต่อ)

ฎ

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 5.2	
ผลการประเมินความเหมาะสมของระบบตัวชี้วัดผลสำเร็จ ของกลยุทธ์แบบเดิม.....	136
ตารางที่ 5.3	
กลยุทธ์ระดับองค์กร(Corporate Strategy) สำหรับการผลิต และจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลิเอทิลีนและโพลิโพรไพลีน.....	139
ตารางที่ 5.4	
ผลการประเมินคุณภาพดัชนีชี้วัดผลสำเร็จภายใต้ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.....	145
ตารางที่ 5.5	
รายละเอียดภายใต้แผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย.....	149
ตารางที่ 6.1	
สรุปรายการตัวชี้วัดหลักที่ได้จากการประยุกต์ใช้หลักการ Balanced Scorecard.....	164

ศูนย์วิทยพัชยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญภาพ

	ฎ	หน้า
ภาพประกอบ		หน้า
รูปที่ 1.1	ประมาณการกำลังการผลิตเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนทั่วโลก.....	2
รูปที่ 1.2	ส่วนต่างราคาขายสินค้าและราคาวัตถุดิบ .....	3
รูปที่ 1.3	วิสัยทัศน์ ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ศึกษา.....	4
รูปที่ 1.4	ผังโครงสร้างองค์กรประกอบของการวิจัย.....	10
รูปที่ 2.1	การเปรียบเทียบความแข็งแรงของพลาสติกประเภทต่าง ๆ เมื่ออุณหภูมิเปลี่ยนไป.....	13
รูปที่ 2.2	แสดงมูลค่าการส่งออกเม็ดพลาสติกและผลิตภัณฑ์พลาสติก..... ของประเทศไทยในปี 2539-2546	15
รูปที่ 2.3	ความเชื่อมโยงของอุตสาหกรรมพลาสติก.....	16
รูปที่ 2.4	โครงสร้างของอุตสาหกรรมเม็ดพลาสติก.....	17
รูปที่ 2.5	สัดส่วนการใช้เม็ดพลาสติกชนิดต่างๆ ในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ พลาสติกในประเทศไทยปี 2546.....	18
รูปที่ 2.6	กระบวนการผลิตเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน.....	21
รูปที่ 2.7	Porter's five-forces model.....	25
รูปที่ 2.8	กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน.....	28
รูปที่ 2.9	โครงสร้างของกระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์.....	30
รูปที่ 2.10	ความเชื่อมโยงของการวางแผนกลยุทธ์และ Balanced Scorecard 4 มุมมอง.....	32
รูปที่ 3.1	ผังการบริหารงานขององค์กรที่ศึกษาวิจัย.....	45
รูปที่ 3.2	Strategic group mapping ของอุตสาหกรรมเม็ดพลาสติก ในประเทศไทยแบ่งตามคุณภาพและจำนวนผลิตภัณฑ์.....	63
รูปที่ 3.3	Strategic group mapping ของอุตสาหกรรมเม็ดพลาสติก ในต่างประเทศแบ่งตามต้นทุนและจำนวนสินค้าพิเศษ .....	64
รูปที่ 3.4	การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น (Competitor analysis) 2 ประเภทใหญ่ๆ ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย.....	65
รูปที่ 3.5	กำลังการผลิตโดยรวมขององค์กรที่ศึกษาวิจัยเมื่อเทียบกับ ผู้ผลิตในแถบเอเชีย.....	71

## สารบัญญภาพ (ต่อ)

ฐ  
ร

ภาพประกอบ	หน้า
รูปที่ 3.6	จำนวนลูกค้ารายใหม่ที่ได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่..... 71
รูปที่ 3.7	จำนวนยอดขายส่วนเพิ่มที่ได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่..... 71
รูปที่ 3.8	เปรียบเทียบต้นทุนการผลิตโดยรวมของผู้ผลิตเม็ดพลาสติก ในแถบเอเชียและแถบตะวันออกกลาง..... 72
รูปที่ 3.9	เปอร์เซ็นต์ EBITDA on asset ขององค์กรที่ศึกษาวิจัยเทียบกับ กับผู้ผลิตในแถบเอเชีย..... 72
รูปที่ 4.1	รูปแบบปัญหาการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตและ จัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน..... 82
รูปที่ 4.2	ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์..... 92
รูปที่ 4.3	ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจ..... 93
รูปที่ 4.4	ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์..... 94
รูปที่ 4.5	ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อัตราการเติบโตของตลาดทั้งใน และต่างประเทศ..... 95
รูปที่ 4.6	ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การสร้างพันธมิตรทางการค้า .... 96
รูปที่ 4.7	ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสการเป็นผู้นำการผลิต เม็ดพลาสติกพิเศษที่มีคุณค่าสูงในประเทศไทย..... 98
รูปที่ 4.8	ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงทั้งภายใน และภายนอกประเทศ..... 99
รูปที่ 4.9	ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภาชี้นำเข้าเม็ดพลาสติกลดลง.. 100
รูปที่ 4.10	ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้เม็ดพลาสติกนำเข้าจากผู้ผลิต ในตะวันออกกลางที่มีต้นทุนต่ำ..... 102
รูปที่ 4.11	ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การขยายกำลังการผลิตของผู้ผลิต ในแถบตะวันออกกลาง..... 103
รูปที่ 4.12	ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้เงินทุนสูง..... 104
รูปที่ 4.13	ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การมีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี ในทุกๆ ด้าน..... 105
รูปที่ 4.14	ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การมีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำ เมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย..... 106

## สารบัญญภาพ (ต่อ)

๗

ภาพประกอบ	หน้า
รูปที่ 4.15	108
ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การมีกำลังการผลิตเม็ดพลาสติก โพลีเอทที่สิ้นชนิดความหนาแน่นสูง สูงที่สุดเมื่อเทียบกับผู้ผลิต ในแถบเอเชีย.....	108
รูปที่ 4.16	109
ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การมีความหลากหลาย ด้านผลิตภัณฑ์.....	109
รูปที่ 4.17	110
ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว.....	110
รูปที่ 4.18	111
ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้มีเครือข่ายของช่องทางการ จัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ.....	111
รูปที่ 4.19	112
ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้คุณภาพของเม็ดพลาสติก ต่ำกว่าเม็ดพลาสติกที่ผลิตจากผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรป.....	112
รูปที่ 4.20	114
ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จำนวนสินค้าพิเศษมีน้อย เมื่อเทียบกับผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรป.....	114
รูปที่ 4.21	115
ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ต้นทุนการผลิตสูงกว่าผู้ผลิตใน แถบตะวันออกกลาง.....	115
รูปที่ 4.22	117
ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้คุณภาพสูงและ คุณภาพสม่ำเสมอ.....	117
รูปที่ 4.23	118
ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ต้นทุนต่ำ.....	118
รูปที่ 4.24	119
ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้บรรรจุมัณท์ที่หลากหลาย.....	119
รูปที่ 4.25	120
ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ความหลากหลาย ของผลิตภัณฑ์.....	120
รูปที่ 4.26	121
ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มี ประสิทธิภาพ.....	121
รูปที่ 4.27	122
ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การให้คำแนะนำด้านเทคนิคที่มี ประสิทธิภาพ.....	122
รูปที่ 4.28	123
ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้การส่งมอบสินค้าที่ ตรงต่อเวลา.....	123
รูปที่ 4.29	124
ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ความน่าเชื่อถือและ ภาพลักษณ์ขององค์กร.....	124

## สารบัญญภาพ (ต่อ)

๗

ภาพประกอบ		หน้า
รูปที่ 4.30	ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา.....	128
รูปที่ 5.1	ความสัมพันธ์ของแต่ละมุมมองในเชิงตัววัดผลที่เป็นเหตุ (Leading indicator) และตัววัดผลที่เป็นผล (Lagging indicator).....	140
รูปที่ 5.2	ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ด้านการเงิน.....	141
รูปที่ 5.3	ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ด้านลูกค้า.....	142
รูปที่ 5.4	แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map) ขององค์กรที่วิจัย.....	144
รูปที่ 6.1	รูปแบบปัญหาการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตและ จัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลีโพรไพลีน.....	159
รูปที่ 6.2	แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map) ขององค์กรที่วิจัย.....	162



คุนยวิทยทรพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย