

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรมส่งเสริมการค้าส่งออก กระทรวงพาณิชย์. 2551. การส่งออกสิ่งพิมพ์กระดาษและบรรจุภัณฑ์. แหล่งที่มา : www.Depthai.go.th [25 ธ.ค.2551]
- กลุ่มประเทศผู้ผลิตและผู้ส่งออกน้ำมันปิโตรเลียม. 2551. สถิติการเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมันดิบดูไบ. แหล่งที่มา : <http://www.opec.org/home/basket.aspx> [25 ธ.ค.2551]
- บุญญา ธรรมพิทักษ์กุล. 2528. การวางแผนกลยุทธ์. วิศวกรรมสาร(ตุลาคม) : 101-106
- พสุ เดชะรินทร์. 2544. เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พสุ เดชะรินทร์. 2548. รู้จักในการปฏิบัติ Implementing Balanced Scorecard. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- โรเบิร์ต เอส คาปลาน และ เดวิด พี นอร์ตัน. 2547. Strategy Maps แผนที่ยุทธศาสตร์. แปลโดย สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ผู้จัดการ
- วิฑูรย์ ตันศิริคงคล. 2542. AHP: กระบวนการตัดสินใจที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก. กรุงเทพฯ: กราฟฟิค แอนด์ ปริ้นติง เซ็นเตอร์.
- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง สำนักนโยบายเศรษฐกิจมหภาค. 2551. วิกฤติเศรษฐกิจโลก วิกฤติ 3 เสาหลักของอุตสาหกรรมที่เน้นการส่งออก. แหล่งที่มา : <http://www.fpo.go.th/> [10 ธ.ค.2551]
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. 2550. สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. 2550. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 1. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

ภาษาอังกฤษ

- Arlene Fink. 1995. How to design surveys. Thousand Oaks, California: Sage.
- Arthur A. Thompson, Jr., A.J. Strickland III and John E. Gamble. 2005. Crafting and Executing Strategy. Fourteen edition. Singapore: McGraw-Hill/Irwin.
- Ernest Forman. 1980. Expert Choice. Source: <http://www.expertchoice.com/about-us/history> [20 Dec 2008]
- Nils-Goran Olve, Jan Roy and Magnus Wetter. 1999. Performance drivers : a practical guide to using the balanced scorecard. Chichester: John Wiley.
- Robert A. Peterson. 2000. Constructing effective questionnaires. Thousand Oaks: Sage.

Robert S. Kaplan and David P. Norton. 1996. The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action. U.S.A.:Harvard Business School Press

Thomas L. Saaty. 1980. The analytic hierarchy process : planning, priority setting, resource allocation. New York: McGraw-Hill.

Thomas S. Bateman and Scott A. Snell. 2002. Management competing in the new era. Fifth edition. Singapore: McGraw-Hill/Irwin.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามชุดที่ 1

แบบสอบถามชุดที่ 1

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งในโครงการทำวิทยานิพนธ์เรื่องการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจของการผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซต หลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อที่จะสำรวจความคิดเห็นของของเจ้าหน้าที่ระดับบริหารของโรงงาน ในการประเมินหาทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม

คำถามในแบบสอบถามชุดนี้กำหนดให้ท่านเปรียบเทียบน้ำหนักของสำคัญของปัจจัยหรือทางเลือกว่า ปัจจัยใดมีความสำคัญมากกว่าอีกปัจจัยหนึ่ง หรือทางเลือกใดมีความเหมาะสมมากกว่าอีกทางเลือกหนึ่ง โดยแบ่งความสำคัญออกเป็น 9 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

- ระดับที่ 1 มีความสำคัญเท่ากัน
- ระดับที่ 3 มีความสำคัญว่าพอสมควร
- ระดับที่ 5 มีความสำคัญว่าอย่างเห็นได้ชัด
- ระดับที่ 7 มีความสำคัญว่าอย่างเห็นได้ชัดมาก
- ระดับที่ 9 มีความสำคัญมากกว่าอย่างยิ่ง

และ 2, 4, 6, และ 8 คือค่าระหว่างกลางของระดับที่กล่าวมาแล้ว

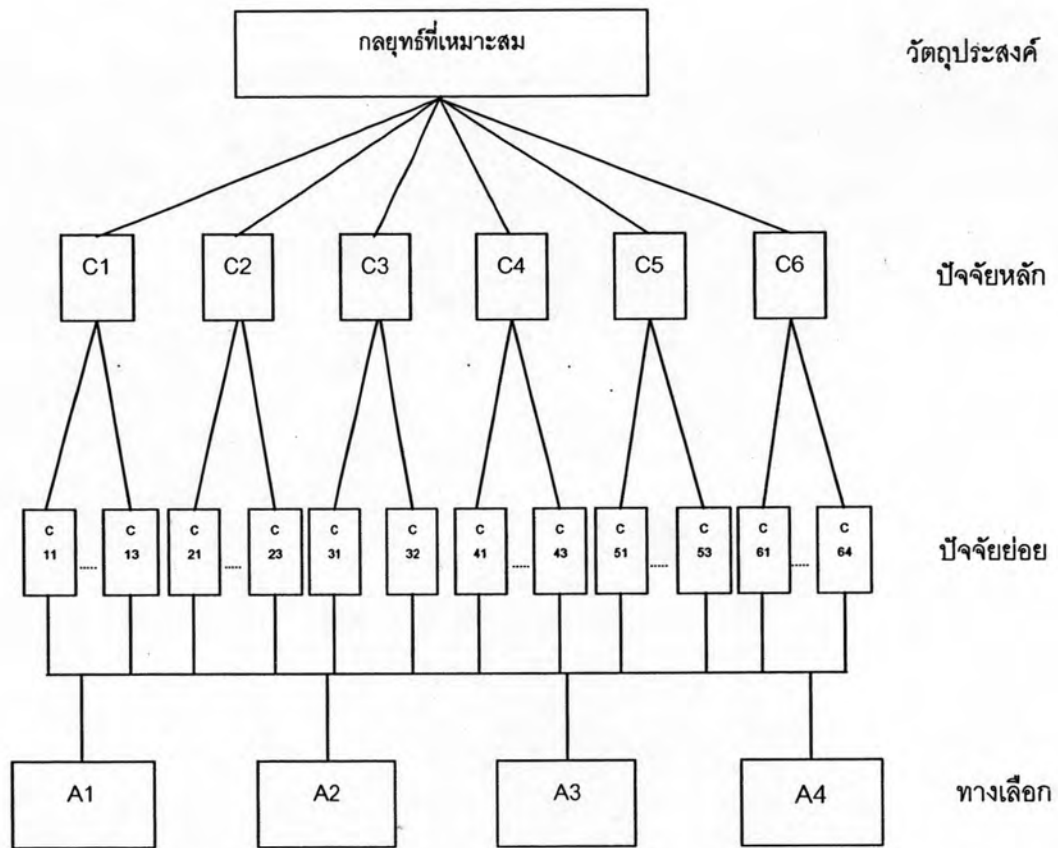
โปรดวงกลมบนคำตอบที่ท่านต้องการในการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยแต่ละคู่ หรือทางเลือกแต่ละคู่ โดยปัจจัยหรือทางเลือกที่พิจารณาเปรียบเทียบกันจะอยู่ในบรรทัดเดียวกัน

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

หากท่านเห็นว่า ปัจจัย B มีความสำคัญมากกว่าปัจจัย C อย่างเห็นได้ชัดมาก (ระดับความสำคัญเท่ากับ 7) จะต้องวงกลมด้านซ้ายมือดังนี้

ปัจจัย	ปัจจัยด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยด้านขวามือในระดับ									ปัจจัยด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยด้านซ้ายมือในระดับ									ปัจจัย
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	
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C	

การประยุกต์กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ในการเลือกกลยุทธ์สำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซต



ระดับที่ 1 เป็นระดับชั้นของวัตถุประสงค์ของปัญหาการตัดสินใจ ในที่นี้หมายถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซต

ระดับที่ 2 เป็นระดับชั้นของปัจจัยหลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

- C1 เป้าหมาย
- C2 จุดแข็ง
- C3 จุดอ่อน
- C4 โอกาส
- C5 อุปสรรค
- C6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ระดับที่ 3 เป็นระดับขั้นของปัจจัยย่อยที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. เกณฑ์ย่อยภายใต้เป้าหมาย ได้แก่

C11 วิสัยทัศน์ บริษัทมีเจตนารมณ์อันมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้ประกอบการสิ่งพิมพ์ชั้นนำด้านคุณภาพและการบริการอย่างครบวงจรในเอเชียอาคเนย์ ให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้าทั่วโลก อันจะนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงถาวร

C12 ภารกิจ เป็นผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซตครบวงจร รับจ้างออกแบบและผลิตสินค้าสิ่งพิมพ์ที่หลากหลายและการบริการอย่างครบวงจรและสามารถสร้างคุณค่าที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าโดยจะไม่หยุดนิ่งในการค้นคว้าและแสวงหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิตและระบบการสนับสนุนการผลิตในด้านต่างๆ ตลอดจนการส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งองค์กรให้กับพนักงานของบริษัท ทั้งนี้เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงถาวรให้แก่กิจการและร่วมกันพัฒนาให้อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ก้าวไปสู่การเป็นศูนย์กลางการพิมพ์แห่งเอเชีย

C13 วัตถุประสงค์

- 1) ยอดขายเติบโตอย่างต่อเนื่อง
- 2) เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด
- 3) ลดต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กร
- 4) จัดส่งสินค้าได้รวดเร็วทันตามกำหนดเวลา
- 5) เพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าในด้านคุณภาพและการบริการที่ครบวงจร
- 6) นำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหนือความคาดหมาย
- 7) นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนากระบวนการผลิต
- 8) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
- 9) พัฒนาระบบการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์
- 10) พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับประสิทธิภาพ
- 11) สร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร

2. เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดแข็ง ได้แก่

C21 เป็นที่ยอมรับของตลาดสากลในด้านคุณภาพ

C22 ติดตามและนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา

C23 มีบริษัทตัวแทนในต่างประเทศสำหรับการทำตลาดต่างประเทศ

C24 พัฒนาระบบการผลิตเข้าสู่ระบบ Green Printing

C25 สามารถผลิตงานได้หลากหลายรูปแบบ

C26 การให้บริการลูกค้าแบบครบวงจร

3. เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดอ่อน ได้แก่

C31 ต้นทุนรวมสูงกว่าคู่แข่ง

C32 ขาดระบบการบริหารและจัดการข้อมูลที่ดี

C33 ขาดหน่วยงานวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมทางการพิมพ์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

C34 ขาดการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

C35 การพัฒนาบุคลากรในทุกระดับไม่ทันกับการเติบโตอย่างรวดเร็วของบริษัท

4. เกณฑ์ย่อยภายใต้โอกาส ได้แก่

C41 รัฐบาลให้การส่งเสริมการลงทุนแก่ผู้ประกอบการและการให้อิสระในการดำเนินธุรกิจ

C42 ความก้าวหน้าและการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่

C43 การร่วมมือกันของกลุ่มสมาคมการพิมพ์และสหพันธ์การค้าเป็นการเพิ่มช่องทางในการทำตลาด ช่วยเสริมสร้างศักยภาพของผู้ประกอบการ และทำให้เป็นที่รู้จักในตลาดโลกเพิ่มขึ้น

C44 ตลาดสหรัฐเริ่มควบคุมการจัดซื้อจัดจ้างจากประเทศจีนเพื่อลดการขาดดุลทางการค้า

5. เกณฑ์ย่อยภายใต้อุปสรรค ได้แก่

C51 เศรษฐกิจโลกชะลอตัว

C52 ปัญหาราคาวัตถุดิบที่แกว่งตัว โดยเฉพาะกระดาษ

C53 ต้นทุนโลจิสติกส์ที่สูงเมื่อเทียบกับต่างประเทศ

C54 แรงกดดันการแข่งขันด้านราคาจากจีน อินเดีย

C55 การเป็นพันธมิตรกันระหว่างฮ่องกงกับจีน

6. เกณฑ์ย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

C61 การบริหารจัดการต้นทุนการผลิตได้ต่ำกว่าคู่แข่ง

C62 ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร

C63 ความหลากหลายของรูปแบบสินค้าตามความต้องการของลูกค้า

C64 การบริการที่ครบวงจร

C65 ความสม่ำเสมอในคุณภาพของสินค้า

C66 บุคลากรทุกระดับชั้นมีศักยภาพในการเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

ระดับที่ 4 เป็นระดับขั้นของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

A1 Overall Low-cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ สามารถเสนอราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถทนต่อการแข่งขันด้านราคาที่ยืดหยุ่น

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: การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยหลักที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้วัตถุประสงค์ของการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม

ปัจจัยหลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่

C1 ความเหมาะสมกับเป้าหมาย

C2 ความเหมาะสมกับจุดแข็ง

C3 ความเหมาะสมกับจุดอ่อน

C4 ความเหมาะสมกับโอกาส

C5 ความเหมาะสมกับอุปสรรค

C6 ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัย	ปัจจัยด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยด้านขวามือในระดับ									ปัจจัยด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยด้านซ้ายมือในระดับ									ปัจจัย
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 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้ปัจจัยด้านความเหมาะสมกับเป้าหมาย

ปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย ได้แก่

C11 วิสัยทัศน์

C12 ภารกิจ

C13 วัตถุประสงค์

ปัจจัย	ปัจจัยด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยด้านขวามือในระดับ									ปัจจัยด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยด้านซ้ายมือในระดับ									ปัจจัย
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 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้ปัจจัยด้านความเหมาะสมกับจุดแข็ง

ปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง ได้แก่

C21 เป็นที่ยอมรับของตลาดสากลในด้านคุณภาพ

C22 ติดตามและนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้ตลอดเวลา

C23 มีบริษัทตัวแทนในต่างประเทศสำหรับการทำตลาดต่างประเทศ

C24 พัฒนาระบบการผลิตเข้าสู่ระบบ Green Printing

C25 สามารถผลิตงานได้หลากหลายรูปแบบ

C26 การให้บริการลูกค้าแบบครบวงจร

ปัจจัย	ปัจจัยด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยด้านขวามือในระดับ									ปัจจัยด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยด้านซ้ายมือในระดับ									ปัจจัย
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	
C21	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C24	
C21	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C25	
C21	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C26	
C22	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	C24	
C22	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C25	
C22	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C26	
C23	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C24	
C23	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C25	
C23	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C26	
C24	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C25	
C24	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C26	
C25	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C26	

ตอนที่ 4 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม
ภายใต้ปัจจัยด้านความเหมาะสมกับจุดอ่อน

ปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน ได้แก่

C31 ต้นทุนรวมสูงกว่าคู่แข่ง

C32 ขาดระบบการบริหารและจัดการข้อมูลที่ดี

C33 ขาดหน่วยงานวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมทางการพิมพ์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ
สินค้า

C34 ขาดการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

C35 การพัฒนาบุคลากรในทุกกระดับไม่ทันกับการเติบโตอย่างรวดเร็วของบริษัท

ปัจจัย	ปัจจัยด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าปัจจัยด้านขวามือในระดับ									ปัจจัยด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าปัจจัยด้านซ้ายมือในระดับ									ปัจจัย
C31	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C32	
C31	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C33	
C31	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C34	
C31	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C35	
C32	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C33	
C32	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C34	
C32	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C35	
C33	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C34	
C33	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C35	
C34	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C35	

ตอนที่ 5 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม
ภายใต้ปัจจัยด้านความเหมาะสมกับโอกาส

ปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส ได้แก่

C41 รัฐบาลให้การส่งเสริมการลงทุนแก่ผู้ประกอบการและการให้อิสระในการดำเนิน
ธุรกิจ

C42 ความก้าวหน้าและการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่

C43 การร่วมมือกันของกลุ่มสมาคมการพิมพ์และสหพันธ์การค้าเป็นการเพิ่มช่องทางใน
การทำตลาด ช่วยเสริมสร้างศักยภาพของผู้ประกอบการ และทำให้เป็นที่รู้จักใน
ตลาดโลกเพิ่มขึ้น

C44 ตลาดสหรัฐเริ่มควบคุมการจัดซื้อจัดจ้างจากประเทศจีนเพื่อลดการขาดดุลทาง
การค้า

ปัจจัย	ปัจจัยด้านชายมือมีความสำคัญ มากกว่าปัจจัยด้านขวามือในระดับ									ปัจจัยด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าปัจจัยด้านชายมือในระดับ									ปัจจัย
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	
C41	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C44	
C42	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	C44	
C43	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C44	

ตอนที่ 6 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้ปัจจัยด้านความเหมาะสมกับอุปสรรค

ปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค ได้แก่

C51 เศรษฐกิจโลกชะลอตัว

C52 ปัญหาราคาวัตถุดิบที่แกว่งตัว โดยเฉพาะกระดาษ

C53 ต้นทุนโลจิสติกส์ที่สูงเมื่อเทียบกับต่างประเทศ

C54 แรงกดดันการแข่งขันด้านราคาจากจีน อินเดีย

C55 การเป็นพันธมิตรกันระหว่างฮ่องกงกับจีน

ปัจจัย	ปัจจัยด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยด้านขวามือในระดับ									ปัจจัยด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยด้านซ้ายมือในระดับ									ปัจจัย
C51	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C52	
C51	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C53	
C51	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C54	
C51	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C55	
C52	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C53	
C52	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C54	
C52	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C55	
C53	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C54	
C53	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C55	
C54	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C55	

ตอนที่ 7 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้ปัจจัยด้านความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

C61 การบริหารจัดการต้นทุนการผลิตได้ต่ำกว่าคู่แข่ง

C62 ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร

C63 ความหลากหลายของรูปแบบสินค้าตามความต้องการของลูกค้า

C64 การบริการที่ครบวงจร

C65 ความสม่ำเสมอในคุณภาพของสินค้า

C66 บุคลากรทุกระดับชั้นมีศักยภาพในการเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

ปัจจัย	ปัจจัยด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยด้านขวามือในระดับ									ปัจจัยด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยด้านซ้ายมือในระดับ									ปัจจัย
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	
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 ภายใต้ปัจจัยย่อยต่างๆ

ทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

A1 Overall Low-cost Provider Strategy คือ นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งชั้นให้กับลูกค้ากลุ่มใหญ่ของตลาดนั้น 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

ตอนย่อยที่ 8.1 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์ย่อยที่อยู่ภายใต้เกณฑ์หลักด้านเป้าหมายขององค์กร ได้แก่

8.1.1 วิสัยทัศน์

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

8.1.3 วัตถุประสงค์

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

ตอนย่อยที่ 8.2 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์ย่อยภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดแข็ง ได้แก่

8.2.1 เป็นที่ยอมรับของตลาดสากลในด้านคุณภาพ

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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 ติดตามและนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้ตลอดเวลา

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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 มีบริษัทตัวแทนในต่างประเทศสำหรับการทำตลาดต่างประเทศ

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

8.2.4 พัฒนาระบบการผลิตเข้าสู่ระบบ Green Printing

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

8.2.5 สามารถผลิตงานได้หลากหลายรูปแบบ

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

8.2.6 การให้บริการลูกค้าแบบครบวงจร

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

ตอนย่อยที่ 8.3 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์ย่อยภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดอ่อน ได้แก่

8.3.1 ต้นทุนรวมสูงกว่าคู่แข่ง

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

8.3.2 ขาดระบบการบริหารและจัดการข้อมูลที่ดี

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

8.3.3 ขาดหน่วยงานวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมทางการพิมพ์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

8.3.4 ขาดการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
A4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A5	

8.3.5 การพัฒนาบุคลากรในทุกระดับไม่ทันกับการเติบโตอย่างรวดเร็วของบริษัท

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

ตอนย่อที่ 8.4 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์ย่อยภายใต้เกณฑ์หลักด้านโอกาส ได้แก่

8.4.1 รัฐบาลให้การส่งเสริมการลงทุนแก่ผู้ประกอบการและการให้อิสระในการดำเนินธุรกิจ

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

8.4.2 ความก้าวหน้าและการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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 การร่วมมือกันของกลุ่มสมาคมการพิมพ์และสหพันธ์การค้าเป็นการเพิ่มช่องทางในการทำตลาด
ช่วยเสริมสร้างศักยภาพของผู้ประกอบการ และทำให้เป็นที่รู้จักในตลาดโลกเพิ่มขึ้น

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

8.4.4 ตลาดสหรัฐเริ่มควบคุมการจัดซื้อจัดจ้างจากประเทศจีนเพื่อลดการขาดดุลทางการค้า

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

ตอนย่อยที่ 8.5 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์ย่อยภายใต้เกณฑ์หลักด้านอุปสรรค ได้แก่

8.5.1 เศรษฐกิจโลกชะลอตัว

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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 ปัญหาการคว่ำตูดที่แก่งตัว โดยเฉพาะกระดาษ

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

8.5.3 ต้นทุนโลจิสติกส์ที่สูงเมื่อเทียบกับต่างประเทศ

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

8.5.4 แรงกดดันการแข่งขันด้านราคาจากจีน อินเดีย

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

8.5.5 การเป็นพันธมิตรกันระหว่างฮ่องกงกับจีน

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

ตอนย่อยที่ 8.6 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์ย่อยภายใต้เกณฑ์หลักด้าน
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

8.6.1 การบริหารจัดการต้นทุนการผลิตได้ต่ำกว่าคู่แข่ง

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

8.6.2 ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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 ความหลากหลายของรูปแบบสินค้าตามความต้องการของลูกค้า

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

8.6.4 การบริการที่ครบวงจร

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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 ความสม่ำเสมอในคุณภาพของสินค้า

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

8.6.6 บุคลากรทุกระดับชั้นมีศักยภาพในการเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ									เกณฑ์
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	

ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมืออันดีครั้งนี้

ภาคผนวก ข

โปรแกรม Expert Choice และตัวอย่างการหาค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักและ
อัตราส่วนความสอดคล้องภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา
โดยผู้จัดการฝ่ายโรงงาน

โปรแกรม Expert Choice

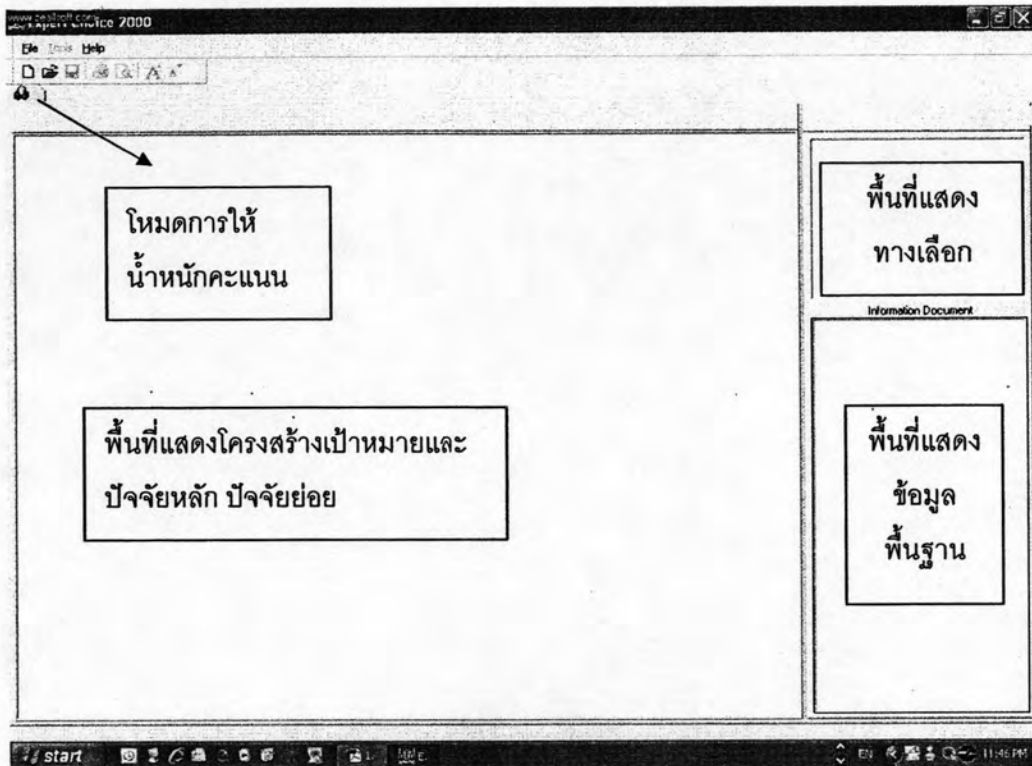
โปรแกรม Expert Choice เป็นซอฟต์แวร์สำเร็จรูปเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจให้สะดวกขึ้น และรวดเร็วขึ้น เป็นโปรแกรมที่ช่วยวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักของเกณฑ์หลักและเกณฑ์ย่อย พร้อมทั้งสรุปทางเลือกที่เหมาะสมจากการให้ความคิดเห็นของผู้ตัดสินใจ โดยค่าน้ำหนักของเกณฑ์หรือทางเลือกใดมีค่ามากที่สุด หมายถึง เกณฑ์นั้นมีความสำคัญที่สุด หรือทางเลือกนั้นเหมาะสมที่สุด นอกจากนี้โปรแกรม Expert Choice ยังช่วยในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้จากผู้ตัดสินใจ และช่วยวิเคราะห์ความไว (Sensitivity analysis) ของทางเลือกต่าง ๆ เมื่อมีค่าน้ำหนักของแต่ละเกณฑ์เปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์ ทำให้สามารถทราบความเปลี่ยนแปลงของทางเลือกภายใต้ความไม่แน่นอนของแต่ละเกณฑ์

มีความโดดเด่นในการแก้ไขปัญหาที่มีหลายวัตถุประสงค์ (Multiple Objective Programming) ซึ่งหากเป็นการตัดสินใจโดยไม่ใช้ซอฟต์แวร์สนับสนุน จะมีขั้นตอนในการคำนวณค่อนข้างซับซ้อนและยุ่งยาก ในช่วงแรกโปรแกรม Expert Choice ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจรายบุคคล แต่ในปัจจุบันได้มีการปรับปรุงให้ Expert Choice สามารถสนับสนุน การตัดสินใจแบบกลุ่ม (Group Decision Support) ได้ด้วยโดยใช้ชื่อโปรแกรมว่า "Expert Choice 2000 2nd Edition for Group" ทั้งนี้ ได้อาศัยหลักการจัดการแบบจำลอง (Model Management System) ที่เรียกว่า "Analytical Hierarchy Process (AHP)" นำมาใช้ในการเปรียบเทียบตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 โดยมีคุณสมบัติและขีดความสามารถเบื้องต้น ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์และทางเลือกในการตัดสินใจได้
2. ประเมินวัตถุประสงค์และทางเลือกในการตัดสินใจได้ด้วยวิธีการเปรียบเทียบทีละคู่ (Pair wise Comparison)
3. วิเคราะห์วัตถุประสงค์ที่นำเข้าสู่การจัดลำดับวัตถุประสงค์และทางเลือกในการตัดสินใจเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. สามารถหาผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดแหล่งทรัพยากรทั้งหลายได้
5. สามารถสร้างรายงานการวิเคราะห์ความไว (Sensitivity Analysis) ได้
6. สามารถนำเสนอรายงานผลลัพธ์ได้ทั้งในรูปแบบกราฟิกและในรูปแบบเอกสาร
7. สามารถติดตามผลการตัดสินใจเลือกวัตถุประสงค์และทางเลือกของทีมงานในกลุ่มผู้ตัดสินใจได้

ตัวอย่างการหาค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์และอัตราส่วนความไม่สอดคล้องภายใต้
วัตถุประสงค์ของปัญหา โดยผู้จัดการฝ่ายโรงงานด้วย โปรแกรม Expert Choice

เมื่อเริ่มเข้าสู่โปรแกรม Expert Choice จะได้จอภาพ ดังรูป



รูปที่ ข-1 แสดงจอภาพหลักของโปรแกรม Expert Choice

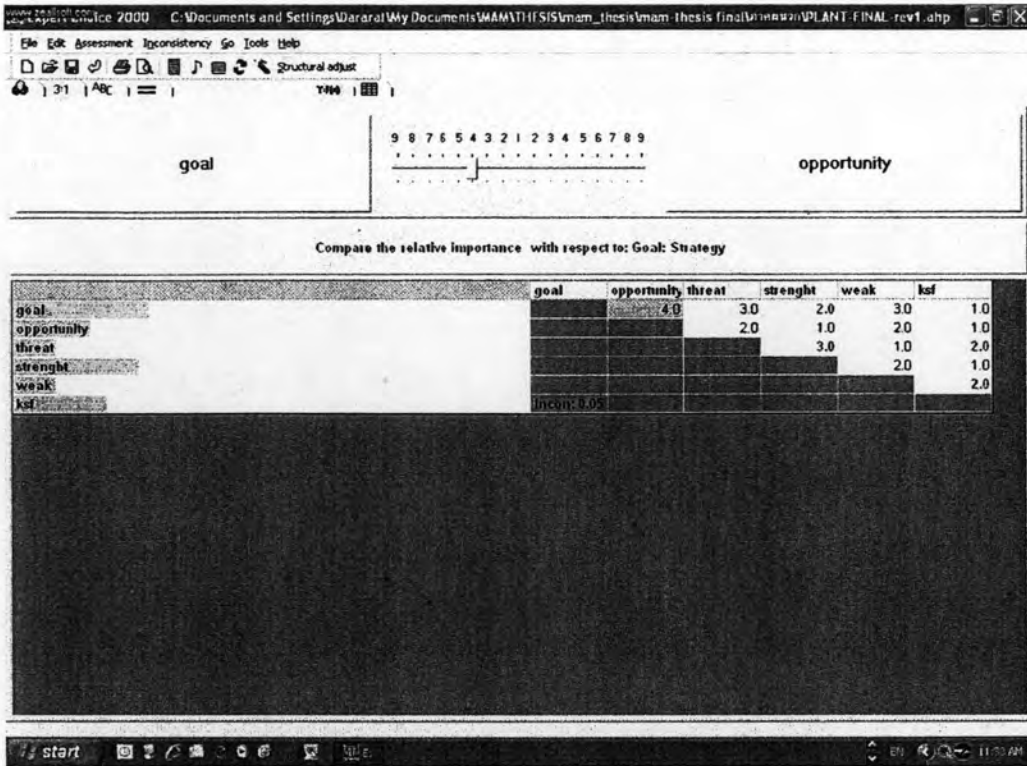
ยกตัวอย่างการหาค่าน้ำหนักและอัตราส่วนความไม่สอดคล้องจากหน้าที่ 170 ซึ่งมี
ขั้นตอนดังนี้

ปัจจัยหลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่

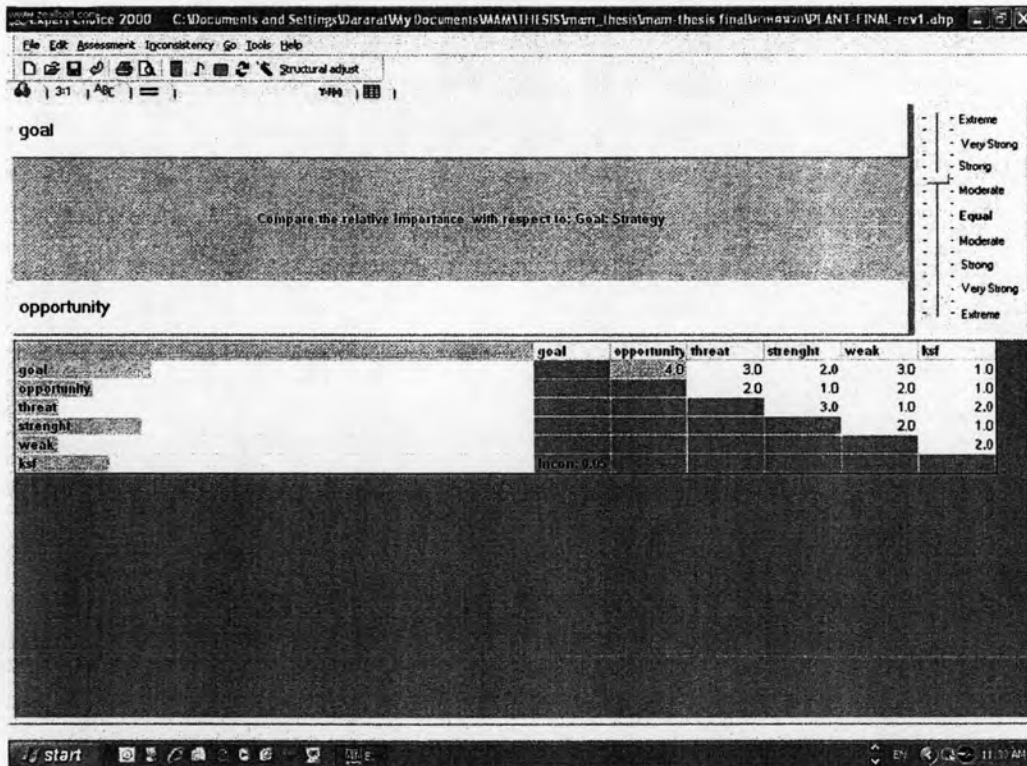
- C1 ความเหมาะสมกับเป้าหมาย
- C2 ความเหมาะสมกับจุดแข็ง
- C3 ความเหมาะสมกับจุดอ่อน
- C4 ความเหมาะสมกับโอกาส
- C5 ความเหมาะสมกับอุปสรรค
- C6 ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัย	ปัจจัยด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยด้านขวามือในระดับ									ปัจจัยด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยด้านซ้ายมือในระดับ									ปัจจัย
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
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	

1. นำผลจากแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1: การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยหลักที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้วัตถุประสงค์ของการเลือกกลยุทธ์มาบันทึกลงในโปรแกรม Expert Choice ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบเป็นคู่ๆ ซึ่งสามารถเลือกเปรียบเทียบน้ำหนักคะแนนได้ทั้ง 3 รูปแบบ



รูปที่ ข-2 หน้าต่างแสดงโหมดเปรียบเทียบน้ำหนักคะแนนด้วยตัวเลข



รูปที่ ข-3 หน้าต่างแสดงโหมดเปรียบเทียบน้ำหนักคะแนนโดยการใช้ความหมาย

The screenshot shows the Expert Choice software interface. The main window displays a pairwise comparison matrix for the goal 'Strategy'. The matrix compares 'goal' and 'opportunity' against criteria: threat, strength, weak, and ksf. The values are as follows:

	goal	opportunity	threat	strength	weak	ksf
goal	1.0	4.0	3.0	2.0	3.0	1.0
opportunity		1.0	2.0	1.0	2.0	1.0
threat			1.0	3.0	1.0	2.0
strength				1.0	2.0	1.0
weak					1.0	2.0
ksf						1.0

The interface also shows a 'Compare the relative importance with respect to: Goal: Strategy' section and a 'Pairwise Graphical Comparisons' window at the bottom.

รูปที่ ข-4 หน้าต่างแสดงโหมดเปรียบเทียบน้ำหนักคะแนนด้วยกราฟ

2. โปรแกรมจะคำนวณหาค่าน้ำหนัก ซึ่งได้ผลดังนี้

ทางเลือกกลยุทธ์	น้ำหนัก
1. Overall Low-Cost Provider Strategy (A1)	0.217
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.182
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.226
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.178
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.197

โดยมีรายละเอียดดังหน้าต่างของโปรแกรม Expert Choice ในรูปที่ ข-5

The screenshot shows a software window titled 'C:\Documents and Settings\Dararat\My Documents\MAN\THESIS\man_thesis final\งานแผนงาน\PLANT-FINAL_rev1.ahp'. The main area displays a hierarchical goal structure under 'Goal: Strategy' with various sub-goals and their weights (L:). The right panel shows 'Alternatives: Ideal mode' with a list of alternatives and their scores.

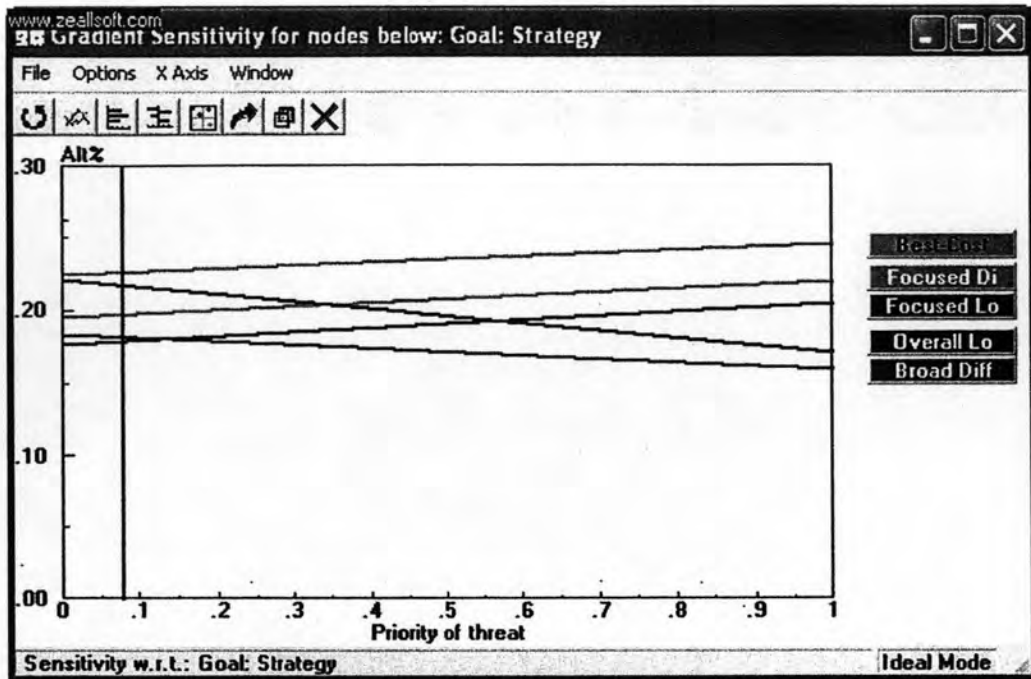
Goal/Alternative	Weight/Score
Goal: Strategy	
goal (L:)	.263
vision (L:)	.458
mission (L:)	.126
objective (L:)	.416
opportunity (L:)	.152
low growing (L:)	.099
high technology (L:)	.557
joint venture (L:)	.219
USA control (L:)	.126
threat (L:)	.079
economic slow down (L:)	.061
material price (L:)	.457
logistic (L:)	.146
competitor (L:)	.088
baht (L:)	.248
strenght (L:)	.237
quality (L:)	.403
new technology (L:)	.054
agent (L:)	.130
green printing (L:)	.061
flexible (L:)	.130
customer service (L:)	.222
weak (L:)	.085
family management (L:)	.041
lack of cost data (L:)	.349
lack of innovation data (L:)	.140
Alternatives: Ideal mode	
Overall Low-cost	.217
Broad Differentia	.182
Best-Cost Providr	.226
Focused Low-Cos	.178
Focused Differen	.197

รูปที่ ข-5 หน้าต่างแสดงผลจากการคำนวณค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยภายใต้
วัตถุประสงค์ของปัญหา-จากการตอบแบบสอบถามของผู้จัดการฝ่ายโรงงาน

3. โปรแกรมจะคำนวณอัตราส่วนความสอดคล้อง (consistency Ratio) ซึ่งเท่ากับ 0.05 ซึ่งไม่เกินอัตราส่วนความสอดคล้องที่กำหนดสำหรับปัจจัยที่เกินกว่า 5 ปัจจัย (กำหนดไว้ที่ไม่เกิน 10%) ซึ่งหมายความว่า ผลการตัดสินใจของผู้จัดการฝ่ายโรงงานมีความสอดคล้องในการตัดสินใจในระดับที่ยอมรับได้

4. ผลการตัดสินใจสรุปว่า ผู้จัดการฝ่ายโรงงานให้น้ำหนักคะแนนความสำคัญกับทางเลือก Best-Cost Provider Strategy (A3) เป็นอันดับหนึ่ง

5. หากต้องการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของทางเลือกที่ได้เลือกไว้ภายใต้ค่าน้ำหนักของปัจจัยที่เปลี่ยนไปเนื่องจากการพิจารณาลำดับความสำคัญใหม่หรือสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงไปทั้งนี้จะมีผลต่อค่าน้ำหนักของทางเลือกที่ได้เลือกทั้งสิ้น ดังนั้นเราจึงต้องทำการวิเคราะห์ความอ่อนไหว โดย รายละเอียดอธิบายได้ดังรูปที่ ข-6



รูปที่ ๖-6 หน้าต่างแสดงความไวของกลยุทธ์ต่อการเปลี่ยนความสำคัญของเป้าหมายตามที่ผู้จัดการฝ่ายโรงงานได้เลือกไว้

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

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวดารารัตน์ บุญสนธิ เกิดวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2524 ที่อำเภอธนบุรี จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมเคมี คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ในปีการศึกษา 2544 จากนั้นได้เข้าทำงานที่บริษัทศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ (มหาชน) จำกัด เป็นระยะเวลา 3 ปีในตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานสถิติก่อนที่จะได้เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ. 2548 ปัจจุบันทำงานอยู่ที่บริษัทฮีเมอร์สัน ประเทศไทย จำกัด ในตำแหน่งวิศวกรอาวุโสฝ่ายขาย รวมประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีทั้งหมด 6 ปี

