การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและการจัดทำระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพสำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ท

นางสาวดารารัตน์ บุญสนธิ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ
คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2551
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

FORMULATION OF BUSINESS STRATEGY AND BALANCED SCORECARD FOR OFFSET PRINTING MANUFACTURING

Ms.Dararat Boonsonthi

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Engineering Program in Industrial Engineering

Department of Industrial Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

Academic Year 2008

Copyright of Chulalongkorn University

511361

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและการจัดทำระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพสำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ท
โดย	นางสาว ดารารัตน์ บุญสนธิ
สาขาวิชา	วิศวกรรมอุตสาหการ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญสม เลิศหิรัญวงศ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ จันทนา จันทโร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นภัสสวงศ์ โรจนโรวรรณ)

..... กรรมการ

(อาจารย์ อังศุมาลิน เสนจันทร์ฒิไชย)

ดารารัตน์ บุญสนธิ : การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและการจัดทำระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพสำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ท. (FORMULATION OF BUSINESS STRATEGY AND BALANCED SCORECARD FOR OFFSET PRINTING MANUFACTURING) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ.ดร.บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล, 255 หน้า.

วิทยานิพนธ์นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและการจัดทำระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพสำหรับองค์กรที่ศึกษาวิจัยซึ่งทำการผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ท องค์กรที่ศึกษาวิจัยมีโรงงานตั้งอยู่ที่จังหวัดฉะเชิงเทราและมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่กรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย (1) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กรที่ศึกษาวิจัย พนักงานและแหล่งข้อมูลภายนอก (2) ทบทวนความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่องค์กรใช้อยู่ปัจจุบัน (3) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กรโดยใช้หลักการของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (4) ประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process : AHP) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการแข่งขันที่เหมาะสมที่จะครอบคลุมระยะเวลา 3 ปีเท่านั้น โดยมีผู้ทำการตัดสินใจสามท่าน ได้แก่ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายโรงงานและผู้จัดการฝ่ายการตลาดขององค์กรที่ศึกษาเป็นผู้ทำการตัดสินใจ (5) จัดทำระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพขององค์กร (Balanced Scorecard) โดยมีการเชื่อมโยงกลยุทธ์ในการแข่งขันที่ได้ไปสู่การปฏิบัติ ผ่านเทคนิคการระดมสมองของผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าแผนกทุกแผนก ระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพขององค์กรนั้นจะถูกนำไปสื่อสารเพื่อให้ทราบอย่างทั่วถึงภายในองค์กร

ผลที่ได้จากการวิจัยสรุปได้ว่า (1) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรเพื่อนำไปเป็นข้อมูลร่วมกับการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร ผลที่ได้จากการตัดสินใจโดยผู้บริหารทั้งสามท่านคือกลยุทธ์แบบ Best-Cost Provider Strategy เป็น กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการแข่งขัน ณ สภาวการณ์ปัจจุบันนี้ (2) ผลที่ได้จากการจัดทำระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพคือ จะเป็นฐานความรู้ให้กับองค์กรในการนำเอาระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพที่ได้ไปใช้ในขั้นตอนของการตรวจติดตามและประเมินผลในอนาคต

ภาควิชา วิศวกรรมอุตสาหการ..... ลายมือชื่อนิสิต.....

สาขาวิชา วิศวกรรมอุตสาหการ..... ลายมือชื่ออ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

ปีการศึกษา 2551

4871412421 : MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEYWORDS: ANALYTIC HIERARCHY PROCESS / BALANCED SCORECARD / STRATEGIC PLANNING

DARARAT BOONSONTHI: FORMULATION OF BUSINESS STRATEGY AND BALANCED SCORECARD FOR OFFSET PRINTING MANUFACTURING. THESIS ADVISOR: ASST. PROF. BOONWA THAMPITAKKUL, Dr. 255 pp.

The aim of this thesis is to formulate appropriate business strategy and Balanced Scorecard for a company that manufactures offset printing. The plant is in Chachoengsao province and its head office is in Bangkok.

The research methodology consists of: (1) Study and collect the information from the company, employees and external sources. (2) Review the present company's vision, mission, objectives and its business strategy. (3) Analyze the external and internal environment by using strategic planning concept, (4) Apply the Analytic Hierarchy Process which is a decision making tool to determine the best competitive strategy by Managing Director, Plant Manager and Marketing Manager (5) Transform the Competitive Strategy into action by formulation the Balanced Scorecard through Brainstorming Technique of Top Managements and Division Managers. The Balanced Scorecard will be communicated within the organization.

The conclusions of the study are: (1) The result from the analysis external and internal environments, is used to help determining the best strategy through Analytic Hierarchy Process. The result indicates that the best competitive strategy for this company is Best-Cost Provider Strategy for current situation. (2) The result from formulation of Balanced Scorecard will serve as a knowledge-based evaluation and control system in the implementation phase.

Department: Industrial Engineering Student's Signature.....

Field of Study: Industrial Engineering Advisor's Signature.....

Academic Year: 2008

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้กรุณาเป็นอย่างมากในการให้คำปรึกษาและข้อแนะนำต่างๆ มาโดยตลอดระยะเวลาของการทำวิทยานิพนธ์ ทำให้ผู้วิจัยได้รับความรู้ความเข้าใจทั้งในด้านวิชาการและด้านการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน รวมทั้งได้สละเวลาตรวจอ่านต้นฉบับวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ รวมถึงคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน อันประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ จันทนา จันทโร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นภัสสวงศ์ โรจนโรวรรณ และอาจารย์ อังศุมาลิน เสนจันทร์ฒิไชย ที่ได้กรุณาให้ข้อแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่การวิจัยนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณ คุณพรเทพ สามัตถิยดีกุล กรรมการผู้จัดการ คุณประสาน พิพัฒนานันท์ ผู้จัดการโรงงาน และ คุณธาวิณี สามัตถิยดีกุล ผู้จัดการฝ่ายการตลาดขององค์กรที่ศึกษา รวมถึงเพื่อนๆพนักงานในองค์กรที่ศึกษาวิจัยทุกท่าน สำหรับความช่วยเหลือและความร่วมมือเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดามารดาและครอบครัว ที่ได้ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจมาโดยตลอด รวมไปถึงเพื่อนทุกคนที่ได้ให้ความช่วยเหลือในทุกด้านแก่ผู้วิจัย

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....จ
กิตติกรรมประกาศ.....ฉ
สารบัญ.....ช
สารบัญตาราง.....ฌ
สารบัญภาพ.....ฑ
บทที่
1.บทนำ.....1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....5
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....5
1.4 วิธีดำเนินการวิจัย.....6
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....8
1.6 องค์ประกอบของการวิจัย.....8
2.ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....11
2.1 การสำรวจ.....11
2.2 การวางแผนกลยุทธ์.....13
2.3 กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์.....26
2.4 ระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพ.....34
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....46
3.การวางแผนกลยุทธ์.....56
3.1 องค์กรที่ศึกษาวิจัย.....56
3.2 การวางแผนกลยุทธ์.....62
3.3 การเสนอทางเลือกกลยุทธ์.....134

บทที่ หน้า

4.การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์.....136
4.1 ที่มาของข้อมูล.....136
4.2 รูปแบบปัญหา.....137
4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล.....140
5.การประยุกต์ใช้ระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพ.....196
5.1 ขั้นตอนการจัดทำระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพขององค์กรที่ศึกษาวิจัย 196
5.2 การกำหนดมุมมองของการวัดผลกลยุทธ์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย..... 197
5.3 การกำหนดแผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่วิจัย.....197
5.4 การกำหนดรายละเอียดภายใต้แผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่ศึกษา.....199
6.สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....204
6.1 สรุปการวิจัย.....204
6.2 ข้อเสนอแนะ.....214
6.3 งานวิจัยที่ควรดำเนินงานต่อ.....216
รายการอ้างอิง.....218
ภาคผนวก.....220
ภาคผนวก ก : แบบสอบถามชุดที่ 1 221
ภาคผนวก ข : โปรแกรม Expert Choiceและตัวอย่างการหาค่าน้ำหนักของ ปัจจัยหลักและอัตราส่วนความไม่สอดคล้องภายใต้ วัตถุประสงค์ของปัญหาโดยผู้จัดการฝ่ายโรงงาน.....247
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....255

สารบัญตาราง

ตาราง หน้า

ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างการสร้างความแตกต่างในด้านต่างๆ ขององค์กร 22

ตารางที่ 2.2 เกณฑ์มาตรฐานที่ใช้เปรียบเทียบความสำคัญ.....29

ตารางที่ 2.3 เมทริกซ์ที่มีความสอดคล้อง.....32

ตารางที่ 2.4 เมทริกซ์ของค่าเฉลี่ย.....32

ตารางที่ 2.5 ตารางแสดงวิธีการคำนวณหาความสอดคล้องกันของเหตุผล.....32

ตารางที่ 3.1 การพยากรณ์ความต้องการน้ำมันในตลาดโลกปี 2008,
ล้านบาร์เรลต่อวัน 63

ตารางที่ 3.2 การพยากรณ์ค่าอุปทานน้ำมันของกลุ่มประเทศ NON-OPEC ปี 2008,
ล้านบาร์เรลต่อวัน.....64

ตารางที่ 3.3 ความสมดุลย์ระหว่างอุปสงค์-อุปทานของน้ำมันในตลาดโลกปี 2008 66

ตารางที่ 3.4 การขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าของไทย.....69

ตารางที่ 3.5 ดัชนีความเชื่อมั่นภาคอุตสาหกรรมเดือนพฤศจิกายน 2550 – ธันวาคม 2551.....69

ตารางที่ 3.6 ดัชนีความเชื่อมั่นในแต่ละปัจจัยเดือนธันวาคม 2551
เทียบกับพฤศจิกายน 2551.....70

ตารางที่ 3.7 สรุปปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจการ.....72

ตารางที่ 3.8 สรุปสมมติฐานและผลการประมาณการเศรษฐกิจปี 2551
และ 2551 (ณ ธันวาคม).....74

ตารางที่ 3.9 ข้อมูลประชากรของประเทศไทยโดยการประมาณการ
ณ กลางปี 2552.....84

ตารางที่ 3.10 อัตราการใช้จ่ายเงินซื้อหนังสือเมื่อเทียบกับรายได้ต่อหัวต่อปี.....94

ตารางที่ 3.11 ยอดจำหน่ายหนังสือเทียบกับ GDP.....95

ตารางที่ 3.12 จำนวนประชากรต่อร้านหนังสือ.....96

ตารางที่ 3.13 ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม.....105

ตารางที่ 3.14 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม.....113

ตารางที่ 3.15 การเปรียบเทียบลักษณะการดำเนินกลยุทธ์ของคู่แข่งกับองค์กรที่ศึกษาวิจัย.....116

ตารางที่ 3.16 การเปรียบเทียบลักษณะทางเศรษฐกิจของมาเลเซียและไทย.....117

ตารางที่ 3.17 แสดงยอดการพิมพ์ในแต่ละโซนของโลก.....122

ตาราง หน้า

ตารางที่ 3.18 แสดงยอดการใช้กระดาษ ยอดการค้าสิ่งพิมพ์และขนาดตลาดของเอเชียปี 2550.....122
ตารางที่ 3.19 แสดงยอดการใช้กระดาษ ยอดการค้าสิ่งพิมพ์และขนาดตลาดอาเซียนปี 2550.....123
ตารางที่ 3.20 แสดงยอดการผลิตเยื่อกระดาษ กระดาษ กระดาษแข็ง และยอดการบริโภคกระดาษของประเทศผู้เล่นรายหลัก..... 124
ตารางที่ 3.21 แสดงประเทศที่น่าสนใจที่ถูกคัดเลือกตามวิเคราะห์แบบSTEP.....124
ตารางที่ 3.22 แสดงรายละเอียดยอดการใช้กระดาษ ยอดการค้าสิ่งพิมพ์และขนาดตลาดในกลุ่ม NAFTA.....125
ตารางที่ 3.23 แสดงรายละเอียดยอดการใช้กระดาษ ยอดการค้าสิ่งพิมพ์และขนาดตลาดในกลุ่มยุโรป.....126
ตารางที่ 3.24 แสดงสัดส่วนการส่งออกของกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์กระดาษและบรรจุภัณฑ์กระดาษของไทย.....127
ตารางที่ 3.25 แสดงสัดส่วนการส่งออกของกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์กระดาษและบรรจุภัณฑ์กระดาษของประเทศคู่แข่งในตลาดโลก.....128
ตารางที่ 3.26 ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ศึกษา.....130
ตารางที่ 3.27 การประเมินความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่ศึกษาเทียบกับคู่แข่งสำคัญในประเทศ.....132
ตารางที่ 3.28 การประเมินความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่ศึกษาเทียบกับคู่แข่งสำคัญในต่างประเทศ.....132
ตารางที่ 4.1 ค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา.....140
ตารางที่ 4.2 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย.....142
ตารางที่ 4.3 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง.....143
ตารางที่ 4.4 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน.....144
ตารางที่ 4.5 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส.....145
ตารางที่ 4.6 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค..... 147
ตารางที่ 4.7 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ.....148
ตารางที่ 4.8 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์.....149

ตาราง หน้า

ตารางที่ 4.9 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้พันธกิจ.....150
ตารางที่ 4.10 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์.....151
ตารางที่ 4.11 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งที่เป็นที่ยอมรับของตลาด
สากลในด้านคุณภาพ.....152
ตารางที่ 4.12 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งโดยการติดตามเทคโนโลยี
และนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้ตลอดเวลา.....154
ตารางที่ 4.13 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการที่มีบริษัท
ตัวแทนในต่างประเทศสำหรับการทำตลาดต่างประเทศ.....155
ตารางที่ 4.14 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการพัฒนา
กระบวนการผลิตเข้าสู่ระบบ Green Printing.....156
ตารางที่ 4.15 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากความสามารถ
ผลิตงานได้หลากหลายรูปแบบ.....158
ตารางที่ 4.16 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการให้บริการ
ลูกค้าแบบครบวงจร.....159
ตารางที่ 4.17 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนจากการที่ต้นทุนรวมสูง
สูงกว่าคู่แข่ง.....160
ตารางที่ 4.18 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนที่ขาดระบบการบริหาร
และจัดการข้อมูลที่ดี.....161
ตารางที่ 4.19 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนจากการขาดหน่วยงาน
วิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการพิมพ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า.....162
ตารางที่ 4.20 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนเนื่องจากปัญหา
การสื่อสารในองค์กร.....163
ตารางที่ 4.21 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านการพัฒนาบุคลากร
ในทุกระดับที่ไม่ทันกับการเติบโตอย่างรวดเร็วของบริษัท 164
ตารางที่ 4.22 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการที่รัฐบาลให้การ
ส่งเสริมการลงทุนแก่ผู้ประกอบการและการให้อิสระในการดำเนินธุรกิจ.....165
ตารางที่ 4.23 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสเนื่องจากความก้าวหน้าและ
การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่.....166

ตาราง หน้า

ตารางที่ 4.24 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการร่วมมือกัน ของกลุ่มสมาคมการพิมพ์และสหพันธ์การค้า.....167
ตารางที่ 4.25 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่ตลาดสหรัฐเริ่มควบคุม การจัดซื้อจัดจ้างจากประเทศจีนเพื่อลดการขาดดุลทางการค้า.....168
ตารางที่ 4.26 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคเศรษฐกิจโลกชะลอตัว.....170
ตารางที่ 4.27 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากปัญหาราคาวัตถุดิบ ที่แกว่งตัวโดยเฉพาะกระดาษ.....171
ตารางที่ 4.28 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคต้นทุนโลจิสติกส์ที่สูง เมื่อเทียบกับต่างประเทศ.....172
ตารางที่ 4.29 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคแรงกดดันการแข่งขันด้าน ราคาจากจีน อินเดีย 173
ตารางที่ 4.30 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคการเป็นพันธมิตรกัน ระหว่างฮ่องกงกับจีน.....174
ตารางที่ 4.31 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการ บริหารจัดการต้นทุนการผลิตได้ต่ำกว่าคู่แข่ง.....175
ตารางที่ 4.32 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความ น่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร.....176
ตารางที่ 4.33 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความ หลากหลายของรูปแบบสินค้าตามความต้องการของลูกค้า.....177
ตารางที่ 4.34 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการมี บริการที่ครบวงจร.....178
ตารางที่ 4.35 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จเนื่องจาก ความสม่ำเสมอในคุณภาพของสินค้า.....179
ตารางที่ 4.36 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จเนื่องจากการที่ บุคลากรทุกระดับชั้นมีศักยภาพในการเติบโตไปพร้อมกับองค์กร.....180
ตารางที่ 4.37 สรุปผลการตัดสินใจของผู้จัดการฝ่ายโรงงาน กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการ ฝ่ายการตลาด.....181
ตารางที่ 4.38 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา.....184

ตาราง หน้า

ตารางที่ 4.39 การเรียงลำดับความสำคัญของทางเลือกภายใต้ปัจจัยย่อย
จากผู้ตัดสินใจทั้งสามท่าน.....185
ตารางที่ 5.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives).....199
ตารางที่ 5.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) 199
ตารางที่ 5.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives).....200
ตารางที่ 5.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspectives)....202
ตารางที่ 6.1 สรุปรายการตัวชี้วัดหลักที่ได้จากการประยุกต์ใช้หลักการ Balanced
Scorecard.....213

สารบัญภาพ

ภาพประกอบ หน้า

รูปที่ 1.1 แสดงระดับความเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลกในแต่ละกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม.....3
รูปที่ 1.2 แสดงตัวอย่างของวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่ศึกษาวิจัย.....5
รูปที่ 1.3 แสดงผังโครงสร้างองค์ประกอบของการวิจัย 10
รูปที่ 2.1 แสดงรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กรแบบต่างๆเพื่อกำหนดกลยุทธ์เฉพาะตัว.....14
รูปที่ 2.2 แสดงขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....16
รูปที่ 2.3 แสดง Porter's Five-Force Model.....18
รูปที่ 2.4 แสดงกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Five Generic Competitive Strategies).....21
รูปที่ 2.5 แสดงถึงลำดับชั้นและความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ในองค์กร 24
รูปที่ 2.6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการติดตาม การควบคุม.....25
รูปที่ 2.7 แสดงรูปแบบของแผนภูมิระดับชั้นเชิงวิเคราะห์.....27
รูปที่ 2.8 แสดงโครงสร้างแผนภูมิระดับชั้นในการพิจารณาทางเลือกที่จะมีผล
ต่อความมั่นคงของบริษัท.....30
รูปที่ 2.9 แสดงมุมมองทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard.....37
รูปที่ 2.10 แผนที่ทางกลยุทธ์.....41
รูปที่ 2.11 แสดงกระบวนการนำ BSC มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร.....42
รูปที่ 2.12 แสดงลำดับของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก.....44
รูปที่ 3.1 แสดงสถานที่ตั้งของโรงงานขององค์กรที่ศึกษา.....56
รูปที่ 3.2 แสดงโครงสร้างขององค์กรที่ศึกษาวิจัย.....57
รูปที่ 3.3 แสดงผังวงจรธุรกิจขององค์กรที่ศึกษาวิจัย.....58
รูปที่ 3.4 แสดงสัดส่วนการผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ระหว่างปี 2549-2551.....59
รูปที่ 3.5 แสดงกระบวนการเตรียมการพิมพ์.....60
รูปที่ 3.6 แสดงกระบวนการพิมพ์.....60
รูปที่ 3.7 แสดงกระบวนการเข้าเล่ม.....61
รูปที่ 3.8 แสดงกระบวนการประกอบและจัดส่ง.....61
รูปที่ 3.9 แสดงกระบวนการบรรจุของพลาสติกเพื่อส่งไปรษณียภัณฑ์.....61
รูปที่ 3.10 แสดงความต้องการน้ำมันเมื่อเปรียบเทียบกับ GDP ของทั้งโลก.....63
รูปที่ 3.11 แสดงอุปทานน้ำมันของ OPEC และจากตลาดโลก.....65
รูปที่3.12 แสดงการพยากรณ์ความต้องการน้ำมันดิบของ OPEC ในปี 2552.....66

ภาพประกอบ หน้า

รูปที่ 3.13-3.14 แสดงสัดส่วนและอัตราการขยายตัวการผลิตภาคอุตสาหกรรม (Manufacturing) โดยเปรียบเทียบกับอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (GDP) ของไทย....67
รูปที่ 3.15-3.16 แสดงสัดส่วนการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรม และอัตราการขยายตัวของปริมาณการส่งออก....68
รูปที่ 3.17 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างดัชนีความเชื่อมั่นภาคอุตสาหกรรมปัจจุบัน (TISI) และดัชนีความเชื่อมั่นคาดการณ์ใน3 เดือนข้างหน้า(TISI (E))....70
รูปที่ 3.18 ดัชนีความเชื่อมั่นภาคอุตสาหกรรมจำแนกตามขนาดอุตสาหกรรม เปรียบเทียบระหว่างเดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 2551....71
รูปที่ 3.19 ดัชนีความเชื่อมั่นของอุตสาหกรรมจำแนกตามร้อยละของการส่งออกต่อยอดขายเปรียบเทียบระหว่างเดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม2551....72
รูปที่ 3.20 แสดงจำนวนประชากรที่แตกต่างกันระหว่างประเทศที่พัฒนาแล้วกับประเทศด้อยพัฒนาหรือกำลังพัฒนา....81
รูปที่ 3.21 แสดงสัดส่วนประชากรของกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วโดยแบ่งแยกตามระดับของเพศและอายุ....81
รูปที่ 3.22 แสดงสัดส่วนประชากรของกลุ่มประเทศที่ยังไม่พัฒนาโดยแบ่งแยกตามระดับของเพศและอายุ....82
รูปที่ 3.23 แสดงถึงเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงในจำนวนประชากรของกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว : ปี 2008 – 2050....83
รูปที่ 3.24 แสดงสัดส่วนของประชากรในระดับช่วงอายุตั้งแต่ 4 ปี - 80 ปีขึ้นไป ปี2000....85
รูปที่ 3.25 การคาดการณ์สัดส่วนของประชากรในปี 2020 ในระดับช่วงอายุตั้งแต่ 4 ปี - 80 ปีขึ้นไป....86
รูปที่ 3.26 แสดงถึงอัตราการว่างงานของแรงงานในประเทศไทย เปรียบเทียบปี 2550-2551....87
รูปที่ 3.27 แสดงถึงการเปรียบเทียบอัตราการว่างงานในอุตสาหกรรมการผลิตที่สำคัญเดือนธันวาคม พ.ศ. 2550 และ พ.ศ. 2551....88
รูปที่ 3.28 แสดงจำนวนและอัตราการอ่านหนังสือนอกเวลาเรียนของเด็กเล็กจำแนกตามเพศ เขตการปกครองและภาค พ.ศ. 2551....89
รูปที่ 3.29 แสดงอัตราการอ่านหนังสือนอกเวลาเรียน/นอกเวลาทำงานของประชากรอายุตั้งแต่ 6ปีขึ้นไป จำแนกตามเพศ พ.ศ. 2546-2551....90

ภาพประกอบ หน้า

รูปที่ 3.30 แสดงอัตราการอ่านหนังสือนอกเวลาเรียน/นอกเวลาทำงานของประชากร อายุตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป จำแนกตามเขตการปกครองและภาค พ.ศ.2551.....90
รูปที่ 3.31 แสดงอัตราการอ่านหนังสือนอกเวลาเรียน/นอกเวลาทำงานของประชากร อายุตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป จำแนกตามกลุ่มวัย พ.ศ. 2546-2551 91
รูปที่ 3.32 แสดงร้อยละของประชากรอายุตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไปที่อ่านหนังสือนอกเวลาเรียน นอกเวลาทำงาน จำแนกตามประเภทของหนังสือที่อ่านและกลุ่มวัย พ.ศ.2551.....92
รูปที่ 3.33 แสดงอัตราการอ่านหนังสือนอกเวลาเรียน/นอกเวลาทำงานของผู้อ่านหนังสือ อายุตั้งแต่6 ปีขึ้นไป ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จำแนกตามเพศ กลุ่มวัย เขตการปกครองและภาค พ.ศ.2551.....93
รูปที่ 3.34 แสดงยอดจำหน่ายหนังสือเทียบกับ GDP.....95
รูปที่ 3.35 แสดงจำนวนประชากรต่อ 1 ร้านหนังสือ.....96
รูปที่ 3.36 การเติบโตของสังคมออนไลน์.....99
รูปที่ 3.37 กิจกรรมที่เกิดขึ้นในสังคมออนไลน์ในไทย.....99
รูปที่ 3.38 กิจกรรมที่เกิดขึ้นในสังคมออนไลน์ในต่างประเทศ.....100
รูปที่ 3.39 Strategic group mapping ของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ทในตลาดภายในประเทศแบ่งตามต้นทุนและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์.....114
รูปที่ 3.40 Strategic group mapping ของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ทในตลาดโลก แบ่งตามต้นทุนและคุณภาพ 115
รูปที่ 3.41 แสดงถึงยอดผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตติดอันดับ 1 ใน 10 ของเอเชีย.....119
รูปที่ 3.42 แสดงอัตราการขยายตัวของการส่งออกหนังสือและสิ่งพิมพ์ไทย.....127
รูปที่ 3.43 แสดงอัตราการขยายตัวของการส่งออกหนังสือและสิ่งพิมพ์ของประเทศคู่แข่ง.....129
รูปที่ 3.44 แสดงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ศึกษาก่อนมีการวางแผนกลยุทธ์.....130
รูปที่ 4.1 รูปแบบปัญหาการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ท.....137
รูปที่ 4.2 ค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา.....141
รูปที่ 4.3 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย.....142
รูปที่ 4.4 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง.....143
รูปที่ 4.5 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน.....145
รูปที่ 4.6 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส.....146
รูปที่ 4.7 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค.....147

ภาพประกอบ หน้า

รูปที่ 4.8 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ....149
รูปที่ 4.9 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์....150
รูปที่ 4.10 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้พันธกิจ....151
รูปที่ 4.11 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์....152
รูปที่ 4.12 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งที่เป็นที่ยอมรับของตลาด ในด้านคุณภาพ....153
รูปที่ 4.13 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งโดยการติดตามเทคโนโลยี และนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้ตลอดเวลา....154
รูปที่ 4.14 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการที่มีบริษัทตัวแทน ในต่างประเทศสำหรับการทำตลาดต่างประเทศ....156
รูปที่ 4.15 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งพัฒนาการผลิตสู่ระบบ Green Printing....157
รูปที่ 4.16 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากความสามารถผลิตงาน ได้หลากหลายรูปแบบ....158
รูปที่ 4.17 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งจากการให้บริการลูกค้าแบบ ครบวงจร....159
รูปที่ 4.18 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนจากการที่ต้นทุนรวมสูงกว่าคู่แข่ง....160
รูปที่ 4.19 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนที่ขาดระบบการบริหารและจัดการ ข้อมูลที่ดี....162
รูปที่ 4.20 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนจากการขาดหน่วยงานวิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการพิมพ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า....163
รูปที่ 4.21 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนเนื่องจากการสื่อสารในองค์กร ที่มีประสิทธิภาพ....164
รูปที่ 4.22 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านการพัฒนาบุคลากรใน ทุกระดับที่ไม่ทันกับการเติบโตอย่างรวดเร็วของบริษัท....165
รูปที่ 4.23 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการที่รัฐบาลให้การส่งเสริม การลงทุนแก่ผู้ประกอบการและการให้อิสระในการดำเนินธุรกิจ....166
รูปที่ 4.24 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสเนื่องจากความก้าวหน้าและการ พัฒนาเทคโนโลยีใหม่....167

ภาพประกอบ หน้า

รูปที่ 4.25 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการร่วมมือกันของกลุ่มสมาคมการพิมพ์และสหพันธ์การค้า....168
รูปที่ 4.26 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่ตลาดสหรัฐเริ่มควบคุมการจัดซื้อจัดจ้างจากประเทศจีนเพื่อลดการขาดดุลทางการค้า....169
รูปที่ 4.27 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคเศรษฐกิจโลกชะลอตัว....170
รูปที่ 4.28 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคปัญหาราคาวัตถุดิบที่แกว่งตัว....171
รูปที่ 4.29 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคต้นทุนโลจิสติกส์ที่สูง....172
รูปที่ 4.30 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคแรงกดดันการแข่งขันด้านราคาจากจีน อินเดีย....173
รูปที่ 4.31 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคการเป็นพันธมิตรกันระหว่างฮ่องกงกับจีน....174
รูปที่ 4.32 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริหารจัดการต้นทุนการผลิตได้ต่ำกว่าคู่แข่ง....175
รูปที่ 4.33 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร....176
รูปที่ 4.34 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความหลากหลายของรูปแบบสินค้าตามความต้องการของลูกค้า....177
รูปที่ 4.35 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริการที่ครบวงจร....178
รูปที่ 4.36 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จเนื่องจากความสม่ำเสมอในคุณภาพของสินค้า....179
รูปที่ 4.37 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จเนื่องจากการที่บุคลากรทุกระดับชั้นมีศักยภาพในการเติบโตไปพร้อมกับองค์กร....180
รูปที่ 4.38 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา....184
รูปที่ 4.39 แสดงความไวของกลยุทธ์ต่อการเปลี่ยนความสำคัญของอุปสรรคตามที่ผู้จัดการฝ่ายโรงงานได้เลือกไว้....192
รูปที่ 4.40 แสดงความไวของกลยุทธ์ต่อการเปลี่ยนความสำคัญของจุดแข็งตามที่ผู้จัดการฝ่ายโรงงานได้เลือกไว้....193

ภาพประกอบ หน้า

รูปที่ 4.41 แสดงความไวของกลยุทธ์ต่อการเปลี่ยนความสำคัญของโอกาสตามที่กรรมการผู้จัดการได้เลือกไว้.....194
รูปที่ 4.42 แสดงความไวของกลยุทธ์ต่อการเปลี่ยนความสำคัญของจุดอ่อนตามที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดได้เลือกไว้.....195
รูปที่ 5.1 แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ขององค์กรที่วิจัย.....198
รูปที่ 6.1 ผังแสดงกระบวนการดำเนินงานวิจัยในขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์.....205
รูปที่ 6.2 ผังแสดงกระบวนการดำเนินงานวิจัยในขั้นตอนของการสร้างระบบการประเมินและติดตามผล.....206
รูปที่ 6.3 รูปแบบปัญหาการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ท.....208
รูปที่ 6.4 แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ขององค์กรที่วิจัย.....212
รูปที่ ข-1 แสดงจอภาพหลักของโปรแกรม Expert Choice.....249
รูปที่ ข-2 แสดงหน้าต่างแสดงโหมดเปรียบเทียบน้ำหนักคะแนนด้วยตัวเลข.....251
รูปที่ ข-3 แสดงหน้าต่างแสดงโหมดเปรียบเทียบน้ำหนักคะแนนโดยการใช้ความหมาย.....251
รูปที่ ข-4 แสดงหน้าต่างแสดงโหมดเปรียบเทียบน้ำหนักคะแนนด้วยกราฟ.....252
รูปที่ ข-5 แสดงหน้าต่างแสดงผลจากการคำนวณค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา-จากการตอบแบบสอบถามของผู้จัดการฝ่ายโรงงาน.....253
รูปที่ ข-6 หน้าต่างแสดงความไวของกลยุทธ์ต่อการเปลี่ยนความสำคัญของเป้าหมายตามที่ผู้จัดการฝ่ายโรงงานได้เลือกไว้.....254