

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กรมส่งเสริมการค้าส่งออก, กระทรวงพาณิชย์. 2546. แหล่งที่มา : <http://www.depthai.go.th>. [10 ธันวาคม 2546]
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. 2546. แหล่งที่มา : <http://www.nesdb.go.th>. [20 กันยายน 2546]
- คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, สำนักงาน. 2546. แหล่งที่มา : <http://www.boi.go.th>. [22 สิงหาคม 2546]
- เจริญ นาคะสรรค์. 2544. กระบวนการแปรรูปพลาสติก (Plastic Processing). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โฟร์เพช
- บุญญา ธรรมพิทักษ์กุล. 2528. การวางแผนกลยุทธ์. วิศวกรรมสาร. (ตุลาคม) : 101 – 106.
- พสุ เดชะรินทร์. 2545. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicator. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. 2542. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายเชิงธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิฑูรย์ ตันสิริมงคล. 2542. AHP กระบวนการตัดสินใจที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก. กรุงเทพมหานคร : กราฟฟิค แอนด์ ปริ้นติ้ง.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2543. TQM Living Handbook ภาคสอง : Hoshin Kanri and Strategic Planning พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : บริษัท โทเรอินเตอร์เนชั่นแนลเทรดดิ้ง จำกัด
- วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546. BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- สมาคมอุตสาหกรรมพลาสติกไทย. 2545. พลาสติกเพื่อคุณ. พลาสติกสาร. (ตุลาคม)
- สุบัญญัติ ไชยชาญ. 2538. การวิจัยการตลาด. กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. 2542. คู่มือการวางแผนกลยุทธ์/นโยบายธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. 2546. สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC(Balanced Scorecard). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

- Akao,Yoji. 1993. Hoshin Kanri : Policy Deployment for Successful TQM. USA : Productivity Press.
- Chemical Market Associates, Inc. 2003. World Polyolefins Analysis. USA : CMAI in Houston, Texas. : 109-145.
- Robert S.Kanplan and David P.Norton. 1996. Translation strategy into action : The Balanced Scorecard. : Harvard business school Press Boston, Massachusetts.
- Robert S.Kanplan and David P.Norton. 2001. The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. : Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.
- Thompson, A. A., and Strickland, A.J. 1999. Strategic Management Concepts and Cases. 11<sup>th</sup> edition. (n.p.) : McGraw-Hill.



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- दनัย เทียนพุดม. 2545. ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (Key Performance Indicators / BSC). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : นาโกต้า.
- ทานตวรรณ เต็กซิ่น , นิรันดร์ จันร์สมิ, อติศักดิ์ แก้วใส. 2544. พลาสติก1. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : สกายบุ๊กส์.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล. 2540. TQM Living Handbook : Key Quality Indicators. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : บริษัท โทเรอินเตอร์เนชั่นแนลเทรดดิ้ง จำกัด.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, สุวินัย ต่อศิริสุข , ดร.อุตตม สาวนายน. 2545. Competitive Strategy ยุทธวิธีการแข่งขัน. พิมพ์ครั้งที่ 1.
- สมาคมมาตรฐานญี่ปุ่น (Japanese Standards Association). โครงการ TQM ญี่ปุ่น-อาเซียน. 2543. คู่มือ TQM เล่ม 4 การบริหารตามนโยบาย Policy Management. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : บริษัท โทเรอินเตอร์เนชั่นแนลเทรดดิ้ง จำกัด.

### ภาษาอังกฤษ

- Cristopher A. Voss. 1992. Manufacturing strategy process and content. : Chapman & Hall.
- Danny Samson. 1991. Manufacturing & Operation strategy. : Prentice Hall of Australia Pty Ltd.
- David A.Curtis. 1993. Making a success in manufacturing. : McGraw-Hill, Inc.
- Garry Robert Greenhalgh. 1991. Manufacturing strategy formulation & implementation. : Addison-Wesley Publishers Ltd.
- Jaideep Motwani. 2001, November. Critical factors and performance measures of TQM. The TQM Magazine. 13 : 292-300.
- Paul Goodwin and George Wright. 2000. Decision analysis for management judgment. 2<sup>nd</sup> edition : Wiley.





ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

แบบสอบถามชุดที่ 1



ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบสอบถามชุดที่ 1

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งในโครงการทำวิทยานิพนธ์ เรื่องกลยุทธ์การผลิตเม็ดพลาสติก โพลีเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน หลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุดมุ่งหมายของแบบสอบถาม คือการสำรวจความคิดเห็นของเจ้าของธุรกิจการผลิต ผลิตภัณฑ์พลาสติก และตัวแทนจำหน่าย ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน และนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสำรวจมาศึกษาเพื่อหากลยุทธ์ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหมาะสมต่อไป ซึ่งแบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้กรอกแบบสอบถาม
2. คำถาม

ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมืออันดีดังนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Survey)						
รายละเอียดเกี่ยวกับลูกค้า :						
ชื่อลูกค้า :						
ผู้ตอบแบบสอบถาม :						
ตำแหน่ง :						
Application ของสินค้าที่ลูกค้าผลิต						
<input type="checkbox"/> Film						
<input type="checkbox"/> Blow						
<input type="checkbox"/> Injection						
<input type="checkbox"/> Monofilament / Yam						
ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับคุณภาพและการให้บริการของบริษัท						
		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง /ต้องปรับปรุง	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
		1	2	3	4	5
1	สินค้ามีคุณภาพดี					
2	คุณภาพสินค้าสม่ำเสมอ					
3	ลักษณะของบรรจุภัณฑ์ดี สะดวกต่อการเคลื่อนย้าย และกองเก็บ					
4	พนักงานติดต่อกับท่านเป็นที่รวดเร็วน่าพอใจ					
5	พนักงานให้ข้อมูลด้านตลาดที่เป็นประโยชน์					
6	พนักงานสามารถแก้ปัญหาให้ท่านได้รวดเร็วเป็นที่น่าพอใจ					
7	ท่านได้รับสินค้าตรงตามกำหนดนัดหมาย					
8	สินค้าที่ท่านได้รับอยู่ในสภาพที่ดี และครบถ้วนตามจำนวนและเกรดที่สั่งซื้อ					
9	บริษัทส่งเอกสารขายถูกต้อง และ ตรงตามเวลาที่ตกลงไว้					
10	นโยบายบริษัทเรื่องเงื่อนไขการขาย มีความเหมาะสมดี					
11	เมื่อท่านมีปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า บริษัทแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว					
12	เมื่อท่านมีปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า บริษัทสามารถแก้ปัญหาได้เป็นที่น่าพอใจ					
13	บริษัทได้ให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาสินค้าของท่าน					
14	ราคาเมื่อเทียบกับคุณภาพและบริการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมดี					
15	ราคาเมื่อเทียบกับราคาตลาดมีความเหมาะสมดี					
กรุณาให้ความเห็นว่าข้อใดมีความสำคัญต่อท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว						
		ไม่สำคัญ		สำคัญ		สำคัญมาก
		1	2	3	4	5
1	สินค้ามีคุณภาพดี					
2	คุณภาพสินค้าสม่ำเสมอ					
3	ลักษณะของบรรจุภัณฑ์ดี สะดวกต่อการเคลื่อนย้าย และกองเก็บ					
4	ความเร็วของพนักงานในการติดต่อกับท่าน					
5	ข้อมูลตลาดที่ได้จากพนักงาน					
6	การแก้ปัญหาของพนักงานทั้งเรื่องการส่งมอบและปัญหาคุณภาพ					
7	การส่งมอบสินค้าตรงตามกำหนดนัดหมาย					
8	สินค้าอยู่ในสภาพที่ดี และครบถ้วนตามจำนวนและเกรดที่สั่งซื้อ					
9	ความถูกต้องของเอกสารขาย					
10	ความเหมาะสมของนโยบายบริษัทเรื่องเงื่อนไขการขาย					
11	คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาสินค้าของท่าน					
12	ความเหมาะสมของราคา					



เมื่อเปรียบเทียบกับผู้สมัครรายอื่น ท่านมีความคิดเห็น....

	สินค้าหรือบริการของบริษัท T ดีกว่า/ใกล้เคียงกับ/ด้อยกว่า ของบริษัท		สินค้าหรือบริการของบริษัท B ดีกว่า/ใกล้เคียงกับ/ด้อยกว่า ของบริษัท		สินค้าหรือบริการของ H ดีกว่า/ใกล้เคียงกับ/ด้อยกว่า ของบริษัท		สินค้าหรือบริการของ I ดีกว่า/ใกล้เคียงกับ/ด้อยกว่า ของบริษัท	
	ดีกว่า	ใกล้เคียงกัน	ดีกว่า	ด้อยกว่า	ดีกว่า	ด้อยกว่า	ดีกว่า	ด้อยกว่า
1 สินค้ามีคุณภาพดี								
2 ลักษณะของบรรจุภัณฑ์ สะดวกต่อการเคลื่อนย้าย และคงทนเก็บ								
3 ท่านได้รับสินค้าตรงตามกำหนดนัดหมาย								
4 สินค้าที่ท่านได้รับอยู่ในสภาพที่ดี และครบถ้วนตามจำนวนและเกรดที่สั่งซื้อ								
5 พนักงานติดต่อที่ท่านและแก้ปัญหาให้ท่านเป็นที่รวดเร็วทันใจ								
6 พนักงานให้ข้อมูลด้านตลาดที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจซื้อ								
7 เมื่อท่านมีปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า บริษัทแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วเป็นที่								
8 บริษัททำให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาสินค้าของท่าน								
9 ราคาเมื่อเทียบกับคุณภาพและบริการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมดี								

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามชุดที่ 2



ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบสอบถามชุดที่ 2

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งในโครงการทำวิทยานิพนธ์ เรื่องกลยุทธ์การผลิตเม็ดพลาสติก โพลีเอทิลีนและโพลิโพรไพลีน หลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุดมุ่งหมายของแบบสอบถาม คือ การสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรที่ศึกษาวิจัย และนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสำรวจ มาศึกษาเพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานที่เหมาะสมต่อไป ซึ่งแบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้พนักงาน
2. คำถาม

ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมืออันดีดังนี้

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

กรุณาทำเครื่องหมายวงกลมหน้าหัวข้อที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

- |                               |   |                             |                  |
|-------------------------------|---|-----------------------------|------------------|
| 1. อายุตัว                    | ( 1 ) น้อยกว่า 25 ปี                        | ( 2 ) 25 - 30 ปี            | ( 3 ) 31 - 35 ปี |
|                               | ( 4 ) 36 - 40 ปี                            | ( 5 ) 40 ปี ขึ้นไป          |                  |
| 2. อายุงานในองค์กร            | ( 1 ) น้อยกว่า 1 ปี                         | ( 2 ) 1 - 3 ปี              | ( 3 ) 3 - 6 ปี   |
|                               | ( 4 ) 6 - 10 ปี                             | ( 5 ) 10 ปี ขึ้นไป          |                  |
| 3. การศึกษา                   | ( 1 ) ต่ำกว่า ปวส.                          | ( 2 ) ปวส. หรือเทียบเท่า    |                  |
|                               | ( 3 )ปริญญาตรี                              | ( 4 ) ปริญญาโทหรือสูงกว่า   |                  |
| 4. ประเภทพนักงาน              | ( 1 ) จัดการ                                | ( 2 ) บังคับบัญชา           | ( 3 ) ปฏิบัติการ |
| 5. สถานที่ปฏิบัติงาน          | ( 1 ) กรุงเทพฯ                              | ( 2 ) ระยอง                 | ( 3 ) ต่างประเทศ |
| 6. ลักษณะงาน                  | ( 1 ) ผลิต / วางแผนผลิต                     | ( 2 ) ซ่อมบำรุง             | ( 3 ) วิศวกรรม   |
|                               | ( 4 ) Packaging                             | ( 5 ) R & D / เทคนิค        |                  |
|                               | ( 6 ) ตลาด / ขาย / Technical service        | ( 7 ) บุคคล / รุกรการ       |                  |
|                               | ( 8 ) บัญชีและการเงิน                       | ( 9 ) QA / QC               |                  |
|                               | ( 10 ) Supply Chain ( คลังสินค้า , จัดส่ง ) | ( 11 ) บริหารคุณภาพ         |                  |
|                               | ( 12 ) Safety & Environment                 | ( 13 ) อื่น ๆ โปรดระบุ..... |                  |
| 7. มีพนักงานอยู่ภายใต้การดูแล | ( 1 ) ใช่                                   | ( 2 ) ไม่ใช่                |                  |



## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงาน

คำชี้แจง ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ โดยให้ทำเครื่องหมายวงกลม ล้อมรอบตัวเลข โดย

- 4 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง                                      2 หมายถึง ค่อนข้างไม่เห็นด้วย  
3 หมายถึง ค่อนข้างเห็นด้วย    1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

หัวข้อคำถาม	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ค่อนข้าง เห็น ด้วย	ค่อนข้าง ไม่เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่าง ยิ่ง
<b>Corporate Culture (วัฒนธรรมองค์กร)</b>				
1 ท่าน หรือ พนักงานทุกคนใน องค์กร รู้จักและเข้าใจ วัฒนธรรมองค์กร อย่างชัดเจน	4	3	2	1
2 วัฒนธรรมองค์กร มีประโยชน์ และส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4	3	2	1
3 องค์กร มีการนำ วัฒนธรรมองค์กร มาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	4	3	2	1
4 ผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญในการสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ให้เกิดขึ้นใน องค์กร	4	3	2	1
5 กิจกรรมที่เกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร สัญจร , การคัดเลือก, Dedicated Person , การประกวดความหมายของ Hands-on มีส่วนในการเสริมสร้างให้เกิด วัฒนธรรมองค์กร ขึ้นใน องค์กร	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ				
<b>กิจกรรมขององค์กร</b>				
1 กิจกรรมดังกล่าว จัดให้กับพนักงานได้อย่างทั่วถึง	4	3	2	1
2 รูปแบบของการจัดกิจกรรมเหมาะสมแล้ว	4	3	2	1
3 การจัดกิจกรรม มีปริมาณที่เหมาะสมแล้ว	4	3	2	1
4 กิจกรรมดังกล่าวมีประโยชน์ต่อพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม	4	3	2	1
5 รู้สึกพอใจกับกิจกรรมเหล่านี้	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ				
<b>Management Style หมายถึง รูปแบบการบริหารงานของฝ่ายจัดการ ทั้งในส่วนของกำหนดยุทธศาสตร์ และวิธีการปฏิบัติงาน</b>				
1 องค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดและเปลี่ยนแปลง นโยบายและทิศทางการดำเนินงาน	4	3	2	1
2 นโยบายการบริหารงานขององค์กร ที่เปลี่ยนแปลงบ่อยนั้น เหมาะสมแล้ว	4	3	2	1
3 นโยบายการบริหารงานบุคคลในเรื่องการโยกย้ายแต่งตั้งในปัจจุบันเหมาะสมแล้ว	4	3	2	1
4 Management Tools ใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ในองค์กรช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ				
<b>Resource หมายถึง ทรัพยากรประเภทต่างๆ ที่บริษัทจัดให้</b>				
1 ท่านคิดว่าบริษัทได้จัดสรรทรัพยากรในเรื่องเหล่านี้ให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม				
1.1 กำลังพล	4	3	2	1

หัวข้อคำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่อนข้างเห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
<b>Resource</b> หมายถึง ทรัพยากรประเภทต่างๆ ที่บริษัทจัดให้				
1.2 งบประมาณ	4	3	2	1
1.3 เครื่องมือในการปฏิบัติงาน เช่น Software ที่เกี่ยวข้อง	4	3	2	1
1.4 เวลา	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ				
<b>Compensation</b> หมายถึง ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน				
1 ผลตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่บริษัทกำหนดให้	4	3	2	1
2 ผลตอบแทนที่บริษัทกำหนดให้ ใกล้เคียงกับเพื่อนของท่านที่จบการศึกษาในรุ่นเดียวกัน และทำงานกับบริษัทชั้นนำอื่นในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ				
<b>Benefit / welfare</b> หมายถึง สวัสดิการ หรือสิ่งทีบริษัทจัดให้ตามสถานะ สภาพการทำงาน เช่น ค่ากะ, ค่ารักษาพยาบาล, ประกันอุบัติเหตุ, เบี้ยเลี้ยง ฯลฯ				
1 สวัสดิการของบริษัทตรงกับความต้องการ ( needs) ของพนักงาน	4	3	2	1
2 สวัสดิการของบริษัทโดยภาพรวมแล้ว ดีกว่าบริษัทอื่น	4	3	2	1
3 พนักงานได้ใช้สวัสดิการต่างๆ ที่บริษัทจัดให้	4	3	2	1
4 บริษัทมีการปรับปรุงสวัสดิการอย่างสม่ำเสมอ	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ				
<b>Recognition</b> หมายถึง การได้รับการยอมรับ หรือ ความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท				
1 ท่านภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าท่านเป็นพนักงานของบริษัท	4	3	2	1
2 ท่านเคยเห็นวิธีการ Recognition ของบริษัท	4	3	2	1
3 วิธีการ Recognition ของบริษัทในปัจจุบันเหมาะสมแล้ว	4	3	2	1
4 ท่านเชื่อว่าเมื่อท่านปฏิบัติงานได้อย่างดีเยี่ยม บริษัทจะรับรู้และตอบสนองต่อความสำเร็จของท่าน	4	3	2	1
5 ท่านเคยได้รับการยอมรับจาก ผู้บังคับบัญชา	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ				
<b>Performance Evaluation System</b> หมายถึง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
1 ท่านทราบว่าผู้บังคับบัญชาของท่านใช้เกณฑ์อะไรในการประเมินผลงาน	4	3	2	1
2 ท่านเห็นด้วยกับเกณฑ์การประเมินที่ผู้บังคับบัญชาใช้	4	3	2	1
3 ท่านคิดว่าระบบการประเมินผลงานของบริษัทมีความยุติธรรม	4	3	2	1
4 ท่านมีความเห็นว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงระบบประเมินผลงานใหม่	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ				



หัวข้อคำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่อนข้างเห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
Supervisor หมายถึง ผู้บังคับบัญชา ทั้งโดยตรง และระดับเหนือขึ้นไป ที่มีส่วนในการมอบหมายงาน และประเมินผลการปฏิบัติงาน				
1 ผู้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา	4	3	2	1
2 ได้รับการปฏิบัติและประเมินผลงานจาก ผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม	4	3	2	1
3 ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเอง และดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดี	4	3	2	1
4 ผู้บังคับบัญชารับฟังเหตุผล เมื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป	4	3	2	1
5 ผู้บังคับบัญชาสนับสนุน สอน แนะนำ และแก้ไขปัญหาในการทำงาน	4	3	2	1
6 ผู้บังคับบัญชากำหนดแนวทางในการพัฒนา ผู้บังคับบัญชาเพื่อให้เห็นผล แสดง ศักยภาพได้อย่างเต็มที่	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ				
Communication หมายถึง การติดต่อสื่อสารภายในบริษัท				
1 ท่านทราบทุกครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวทางการบริหาร	4	3	2	1
2 พนักงานเข้าใจถึงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวทางการบริหาร	4	3	2	1
3 ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารจากทางบริษัทอย่างรวดเร็วและถูกต้องเสมอ	4	3	2	1
4 ท่านคิดว่าช่องทางในการสื่อสารของบริษัท ในหัวข้อต่อไปนี้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพแล้ว				
- การแถลงผลการดำเนินงานประจำปี และประจำปี โดยกรรมการผู้จัดการ	4	3	2	1
- การประชุมภายในหน่วยงาน	4	3	2	1
- การถ่ายทอดจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง	4	3	2	1
- ป้ายติดประกาศตามบอร์ดต่าง ๆ	4	3	2	1
- E - mail	4	3	2	1
- นิตยสารภายใน/เอกสารเวียน	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ				
Teamwork หมายถึง การทำงานเป็นทีม				
1 บรรยากาศการทำงานในองค์กร มีการทำงานเป็นทีม	4	3	2	1
2 การกำหนดเป้าหมายร่วมกันของแต่ละหน่วยงานสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นหน่วยงานต่างๆ ให้ความมือกันแก้ปัญหา	4	3	2	1
3 หน่วยงานต่าง ๆ ในบริษัทให้ความร่วมมือและแก้ปัญหาาร่วมกัน	4	3	2	1
4 ผู้บังคับบัญชาทำได้ดีในการสร้างทีมงานขึ้นมา	4	3	2	1
5 การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างทีม เช่น Worklay ,Teamwork Camp ฯลฯ สามารถสร้าง Team Work	4	3	2	1
6 ควรกำหนดระบบการให้ผลตอบแทนโดยพิจารณาจากผลงานของทีม	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ				



หัวข้อคำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่อนข้างเห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
<b>Empowerment</b> หมายถึง การมอบอำนาจและความรับผิดชอบเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ รวมถึงการให้โอกาสกับพนักงานในการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้รับงานในระดับที่สูงขึ้นได้				
1 ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนเองได้	4	3	2	1
2 ท่านสามารถกำหนดและเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในความรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง	4	3	2	1
3 ท่านมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นในการปรับปรุงงานของหน่วยงาน	4	3	2	1
4 ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญด้วยตนเอง	4	3	2	1
5 ท่านได้รับการสนับสนุนและเปิดโอกาสในการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ความสามารถในงาน เพื่อให้สามารถรับมอบหมายงานในหน้าที่ที่สูงขึ้นได้	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ				
<b>Career Path</b> หมายถึง การเติบโตใน ตำแหน่ง หน้าที่ การงาน				
1 บริษัทให้ความเอาใจใส่และสนับสนุนต่อความก้าวหน้าของพนักงานทุกระดับ	4	3	2	1
2 ท่านได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่านอย่างเหมาะสม	4	3	2	1
3 ท่านคิดว่าในอนาคตท่านมีโอกาสเติบโตในองค์กรได้	4	3	2	1
4 บริษัทมีระบบในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของท่านอย่างชัดเจน	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ				
<b>Work &amp; Life</b> หมายถึง คุณภาพชีวิตในการทำงาน				
1 ท่านรู้สึกอยากมาทำงานในแต่ละวันด้วยความเต็มใจ	4	3	2	1
2 ท่านมีความพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย	4	3	2	1
3 ท่านมีเวลาพักผ่อนเพียงพอในวันหยุด หรือช่วงพักในเวลางานที่จะทำในสิ่งที่ชอบ	4	3	2	1
4 ท่านสามารถสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (ครอบครัว หรือ เพื่อน) ได้เป็นอย่างดี	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ				
<b>Human Resource Development</b> หมายถึง ระบบการพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัท				
1 ท่านได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน	4	3	2	1
2 ท่านคิดว่าการพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัทมีประสิทธิภาพ	4	3	2	1
3 ท่านได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของบริษัท	4	3	2	1
4 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self learning) ผ่านคอมพิวเตอร์ สามารถนำมาทดแทนวิธีการพัฒนาและฝึกอบรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันได้	4	3	2	1
5 ท่านคิดว่าบริษัทให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาพนักงาน	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ				

หัวข้อคำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่อนข้างเห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
<b>Quality Management หมายถึง ระบบบริหารคุณภาพ</b>				
1 ระบบบริหารคุณภาพที่บริษัทนำมาใช้ ได้แก่ TQM, ISO รวมทั้งกิจกรรม เช่น 5S, Suggestion เป็นต้น มีประโยชน์และส่งเสริมการทำงานของท่านให้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ	4	3	2	1
2 ท่านยินดีที่จะปฏิบัติตามระบบบริหารคุณภาพที่บริษัทนำมาใช้	4	3	2	1
3 ระบบบริหารคุณภาพที่บริษัทนำมาใช้สามารถส่งผลให้บริษัทประสบผลสำเร็จในดำเนินธุรกิจ	4	3	2	1
4 การปฏิบัติตามระบบบริหารคุณภาพที่บริษัทนำมาใช้ ไม่ถือว่าเป็นการเพิ่มภาระเพราะเป็นส่วนหนึ่งของงานในหน้าที่	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ				
<b>Safety &amp; Environment หมายถึง ระบบการจัดการความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม</b>				
1 ท่านคิดว่าสภาพการทำงานปัจจุบันของท่านมีความปลอดภัย	4	3	2	1
2 ท่านได้รับความรู้ในเรื่องของความปลอดภัย และการรักษาสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของท่านอย่างเพียงพอ	4	3	2	1
3 ท่านคิดว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญในเรื่องของการดำเนินการด้านความปลอดภัย และการรักษาสิ่งแวดล้อมเป็นอันดับต้นของการดำเนินธุรกิจ	4	3	2	1
4 ท่านคิดว่าบริษัทจัดหาอุปกรณ์ด้านความปลอดภัย เช่น อุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคลให้เพียงพอ	4	3	2	1
5 ท่านคิดว่าบริษัทฯ มีความพร้อมในการเผชิญกับภาวะฉุกเฉินต่างๆ	4	3	2	1
6 ท่านคิดว่าบริษัทฯ มีระบบการบริหารงาน การจัดการด้านความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมที่ได้มาตรฐาน	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ				
<b>งานธุรการ</b>				
1 ท่านทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของงานธุรการเป็นอย่างดี	4	3	2	1
2 ท่านคิดว่า การให้บริการของงานธุรการภายในมีประสิทธิภาพ เช่น แม่บ้าน สอน	4	3	2	1
3 ท่านคิดว่า การให้บริการของงานธุรการภายนอก มีประสิทธิภาพ เช่น การขออนุญาต	4	3	2	1
4 ท่านคิดว่า การให้บริการของงานบริการทั่วไป มีประสิทธิภาพ เช่น งานซ่อมประปา งานโยธา งานบริการแรงงาน	4	3	2	1
5 ท่านคิดว่างานธุรการได้มีการพัฒนาปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ มาให้บริการแก่พนักงานอยู่เสมอ	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ				



หัวข้อคำถาม	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ค่อนข้าง เห็น ด้วย	ค่อนข้าง ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่าง ยิ่ง
งานชุมชนสัมพันธ์				
1 ท่านทราบและเข้าใจหน้าที่ ความรับผิดชอบในงานชุมชนสัมพันธ์ขององค์กร	4	3	2	1
2 รูปแบบกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ที่จัดขึ้นในแต่ละปี มีความเหมาะสมแล้ว	4	3	2	1
3 กิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ที่จัดขึ้น สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ต่อชุมชนและหน่วยงานภายนอก	4	3	2	1
4 ท่านยินดีที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ของเครือ องค์กร	4	3	2	1
5 ท่านมีโอกาส ที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ขององค์กร	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ				
สรุป				
1 ท่านมีความพึงพอใจที่จะทำงานอยู่กับบริษัทแห่งนี้ต่อไป	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ				

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค

แบบสอบถามชุดที่ 3



ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### แบบสอบถามชุดที่ 3

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งในโครงการทำวิทยานิพนธ์เรื่องกลยุทธ์สำหรับการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลีโพรไพลีน หลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อที่จะสำรวจความคิดเห็นของของเจ้าหน้าที่ระดับบริหารขององค์กรที่ศึกษาวิจัย ในการประเมินหาทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลีโพรไพลีน

คำถามในแบบสอบถามชุดนี้กำหนดให้ท่านเปรียบเทียบน้ำหนักของความสำคัญของปัจจัย หรือทางเลือกว่า ปัจจัยใดมีความสำคัญมากกว่าอีกปัจจัยหนึ่ง หรือทางเลือกใดมีความเหมาะสมมากกว่าอีกทางเลือกหนึ่ง โดยแบ่งความสำคัญออกเป็น 9 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

- ระดับที่ 1 มีความสำคัญเท่ากัน
- ระดับที่ 3 มีความสำคัญกว่าพอสมควร
- ระดับที่ 5 มีความสำคัญกว่าอย่างเห็นได้ชัด
- ระดับที่ 7 มีความสำคัญกว่าอย่างเห็นได้ชัดมาก
- ระดับที่ 9 มีความสำคัญมากกว่าอย่างยิ่ง

และ 2, 4, 6, และ 8 คือค่าระหว่างกลางของระดับที่กล่าวมาแล้ว

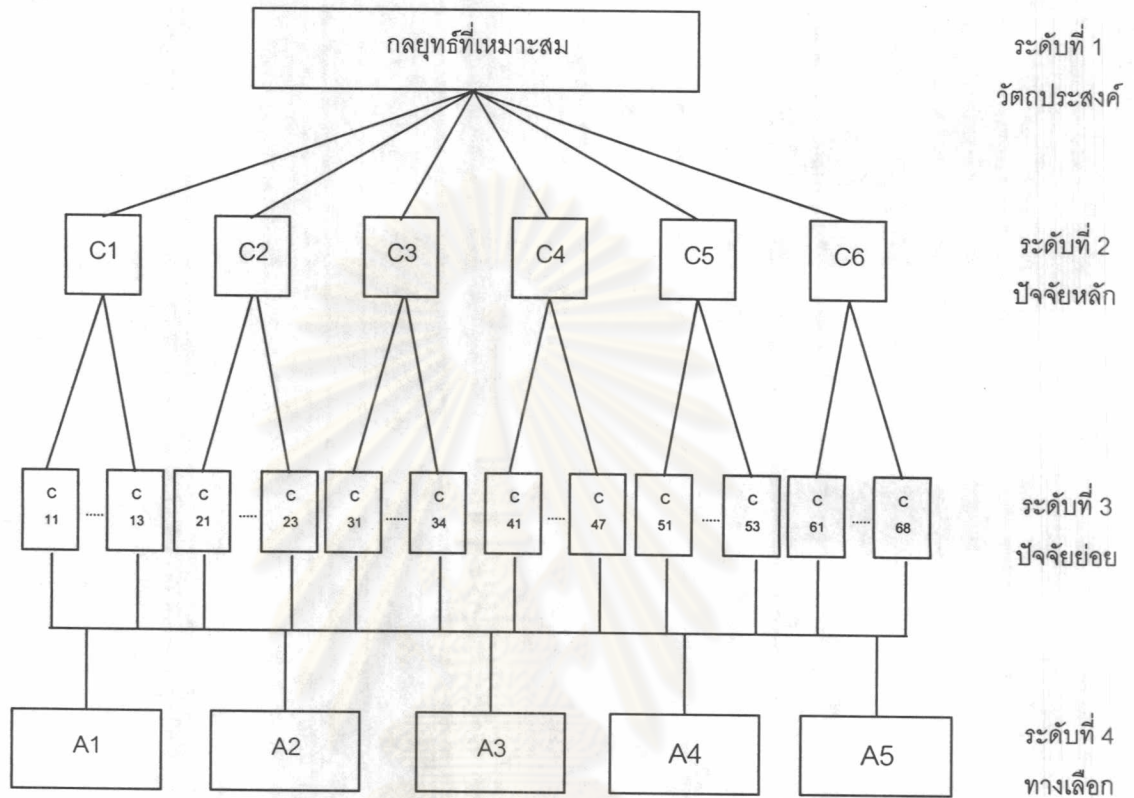
โปรดวงกลมบนคำตอบที่ท่านต้องการในการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยแต่ละคู่ หรือทางเลือกแต่ละคู่ โดยปัจจัยหรือทางเลือกที่พิจารณาเปรียบเทียบกันจะอยู่ในบรรทัดเดียวกัน

#### ตัวอย่าง

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	

การประยุกต์กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ในการเลือกกลยุทธ์สำหรับการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน



ระดับที่ 1 เป็นระดับชั้นของวัตถุประสงค์ของปัญหาการตัดสินใจ ในที่นี้หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน

ระดับที่ 2 เป็นระดับชั้นของปัจจัยหลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมซึ่งมี 6 ปัจจัย ได้แก่

C1 ความเหมาะสมกับเป้าหมาย ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์

C2 ความเหมาะสมกับโอกาส ได้แก่ อัตราการเติบโตของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ การสร้างพันธมิตรทางการค้า และ การเป็นผู้นำในการผลิตเม็ดพลาสติกพิเศษที่มีคุณค่าสูงในประเทศไทย

C3 ความเหมาะสมกับอุปสรรค ได้แก่ การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ภาชนะนำเข้าเม็ดพลาสติกลดลง เม็ดพลาสติกนำเข้าจากผู้ผลิตในตะวันออกกลางที่มีต้นทุนต่ำ และการขยายกำลังการผลิตของผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลางเพื่อการส่งออกในแถบเอเชียและยุโรป



C4 ความเหมาะสมกับจุดแข็ง ได้แก่ เงินทุนสูง มีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีในทุก ๆ ด้าน มีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย มีกำลังการผลิตสูงที่สุดเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย มีความหลากหลายด้านผลิตภัณฑ์ มีการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว และมีเครือข่ายของช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ

C5 ความเหมาะสมกับจุดอ่อน ได้แก่ คุณภาพของเม็ดพลาสติกต่ำกว่าเม็ดพลาสติกที่ผลิตจากผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรป จำนวนสินค้าพิเศษมีน้อยเมื่อเทียบกับผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรป และต้นทุนการผลิตสูงกว่าผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลาง

C6 ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ คุณภาพสูงและคุณภาพสม่ำเสมอ ต้นทุนต่ำ บรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย : ง่ายต่อการขนส่งและจัดเก็บสินค้า ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ การให้คำแนะนำด้านเทคนิคที่มีประสิทธิภาพการส่งมอบสินค้าที่ตรงต่อเวลา และความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร

ระดับที่ 3 เป็นระดับขั้นของปัจจัยย่อยที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย ได้แก่

C11 วิสัยทัศน์ ขององค์กรที่ศึกษาวิจัยในช่วงปี 2547 - 2551

C12 ภารกิจหลัก ขององค์กรที่ศึกษาวิจัยในช่วงปี 2547 - 2551

C13 วัตถุประสงค์ ขององค์กรที่ศึกษาวิจัยในช่วงปี 2547 - 2551

2. ปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส ได้แก่

C21 อัตราการเติบโตของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ

C22 การสร้างพันธมิตรทางการค้า

C23 การเป็นผู้นำในการผลิตเม็ดพลาสติกพิเศษที่มีคุณค่าสูงในประเทศไทย

3. ปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค ได้แก่

C31 การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

C32 ภาชนะนำเข้าเม็ดพลาสติกลดลง

C33 เม็ดพลาสติกนำเข้าจากผู้ผลิตในตะวันออกกลางที่มีต้นทุนต่ำ

C34 การขยายกำลังการผลิตของผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลางเพื่อการส่งออกไปในแถบเอเชียและยุโรป

4. ปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง ได้แก่

C41 เงินทุนสูง

- C42 มีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีในทุก ๆ ด้าน
- C43 มีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย
- C44 มีกำลังการผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอทิลีนชนิดความหนาแน่นสูง สูงที่สุดเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย
- C45 มีความหลากหลายด้านผลิตภัณฑ์
- C46 มีการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว
- C47 มีเครือข่ายของช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ
5. ปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน ได้แก่
- C51 คุณภาพของเม็ดพลาสติกต่ำกว่าเม็ดพลาสติกที่ผลิตจากผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรป
- C52 จำนวนสินค้าพิเศษมีน้อยเมื่อเทียบกับผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรป
- C53 ต้นทุนการผลิตสูงกว่าผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลาง
6. ปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่
- C61 คุณภาพสูงและคุณภาพสม่ำเสมอ
- C62 ต้นทุนต่ำ
- C63 บรรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย : ง่ายต่อการขนส่งและจัดเก็บสินค้า
- C64 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์
- C65 ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ
- C66 การให้คำแนะนำด้านเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ
- C67 การส่งมอบสินค้าที่ตรงต่อเวลา
- C68 ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร

ระดับที่ 4 เป็นระดับชั้นของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่

A1 Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถชนะคู่แข่งขั้นได้ โดยทำทุกอย่างเพื่อที่จะทำให้สินค้าและบริการมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง โดยก่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการคือ 1. สามารถเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่ง 2. สามารถทนต่อการแข่งขันที่รุนแรงโดยเฉพาะด้านราคา

A2 Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นที่การบรรลุถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการผลิตสินค้าและบริการให้มีความแตกต่างกว่าคู่แข่ง เช่น คุณภาพ ชนิดของผลิต



ภัณฑ์ที่หลากหลาย การให้ความสำคัญกับลูกค้า และต้องพยายามที่จะก่อให้เกิดความแตกต่างกับคู่แข่งในหลายๆ ด้านเพื่อป้องกันตนเองจากคู่แข่งและเป็นที่สนใจของลูกค้า

A3 Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์สร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

A4 Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

A5 Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มและเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

**ตอนที่ 1 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยหลักที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้วัตถุประสงค์ของการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม**

ปัจจัยหลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่

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

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



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 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้ปัจจัยด้านความเหมาะสมกับโอกาส

ปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส ได้แก่

C21 อัตราการเติบโตของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ

C22 การสร้างพันธมิตรทางการค้า

C23 การเป็นผู้นำในการผลิตเม็ดพลาสติกพิเศษที่มีคุณค่าสูงในประเทศไทย

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

ปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค ได้แก่

C31 การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

C32 ภาชี้นำเข้าเม็ดพลาสติกลดลง

C33 เม็ดพลาสติกนำเข้าจากผู้ผลิตในตะวันออกกลางที่มีต้นทุนต่ำ

C34 การขยายกำลังการผลิตของผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลางเพื่อการส่งออกไป

ในแถบเอเชียและยุโรป

ปัจจัย	ปัจจัยด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยด้านขวามือในระดับ										ปัจจัยด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยด้านซ้ายมือในระดับ										ปัจจัย
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9				
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			
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			
C33	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C34			



ตอนที่ 5 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้ปัจจัยด้านความเหมาะสมกับจุดแข็ง

ปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง ได้แก่

C41 เงินทุนสูง

C42 มีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีในทุก ๆ ด้าน

C43 มีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย

C44 มีกำลังการผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอทที่สิ้นชนิดความหนาแน่นสูงสูงที่สุดเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย

C45 มีความหลากหลายด้านผลิตภัณฑ์

C46 มีการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว

C47 มีเครือข่ายของช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ

ปัจจัย	ปัจจัยด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มาก กว่าปัจจัยด้านขวามือในระดับ									ปัจจัยด้านขวามือมีความสำคัญ มาก กว่าปัจจัยด้านซ้ายมือในระดับ									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	
C41	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C45	
C41	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C46	
C41	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C47	
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	
C42	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C45	
C42	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C46	
C42	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C47	
C43	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	C45	
C43	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C46	
C43	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C47	
C44	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C45	
C44	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C46	
C44	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C47	
C45	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C46	
C45	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C47	
C46	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C47	



ตอนที่ 6 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้ปัจจัยด้านความเหมาะสมกับจุดอ่อน

ปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน ได้แก่

C51 คุณภาพของเม็ดพลาสติกต่ำกว่าเม็ดพลาสติกที่ผลิตจากผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรป

C52 จำนวนสินค้าพิเศษมีน้อยเมื่อเทียบกับผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรป

C53 ต้นทุนการผลิตสูงกว่าผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลาง

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	
C52	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C53	

ตอนที่ 7 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้ปัจจัยด้านความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

C61 คุณภาพสูงและคุณภาพสม่ำเสมอ

C62 ต้นทุนต่ำ

C63 บรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย : ง่ายต่อการขนส่งและจัดเก็บสินค้า

C64 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์

C65 ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ

C66 การให้คำแนะนำด้านเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ

C67 การส่งมอบสินค้าที่ตรงต่อเวลา

C68 ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร

ปัจจัย	ปัจจัยด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าปัจจัยด้านขวามือในระดับ									ปัจจัยด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าปัจจัยด้านซ้ายมือในระดับ									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	
C61	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C67	
C61	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C68	
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	
C62	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C67	
C62	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C68	
C63	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C64	
C64	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C65	
C65	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C66	
C66	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C67	
C67	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C68	
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	
C64	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C67	
C64	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C68	
C65	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	C67	
C65	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C68	
C66	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C67	
C66	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C68	
C67	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C68	



ตอนที่ 8 : การพิจารณาเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกของกลยุทธ์ ภายใต้ปัจจัย  
ย่อยต่างๆ

ทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

A1 Overall Low-cost Leadership Strategy

A2 Broad Differentiation Strategy

A3 Best-Cost Provider Strategy

A4 Focused Low-Cost Strategy

A5 Focused Differentiation Strategy

ภายใต้เป้าหมาย

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	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 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	
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	

## วัตถุประสงค์

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	



ภายใต้โอกาส

อัตราการเติบโตของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ

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	

การสร้างพันธมิตรทางการค้า

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	

การเป็นผู้นำในการผลิตเม็ดพลาสติกพิเศษที่มีคุณค่าสูงในประเทศไทย

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	

ภายใต้อุปสรรค

การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

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	



## ภาชนะนำเข้าเม็ดพลาสติกถดถ

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			

## เม็ดพลาสติกนำเข้าจากผู้ผลิตในตะวันออกเฉียงใต้

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			

การขยายกำลังการผลิตของผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลางเพื่อการส่งออกไปในแถบเอเชียและยุโรป

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	

ภายใต้จุดแข็ง

เงินทุนสูง

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	



มีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีในทุก ๆ ด้าน

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	

มีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย

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	

มีกำลังการผลิตสูงสุดเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย

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	

มีความหลากหลายด้านผลิตภัณฑ์

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	



## มีการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว

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	

## มีเครือข่ายของช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ

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	

ภายใต้จุดอ่อน

คุณภาพของเม็ดพลาสติกต่ำกว่าเม็ดพลาสติกที่ผลิตจากผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรป

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	

จำนวนสินค้าพิเศษมีน้อยเมื่อเทียบกับผู้ผลิตแถบอเมริกาและยุโรป

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	



ต้นทุนการผลิตสูงกว่าผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลาง

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	

ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

คุณภาพสูงและคุณภาพสม่ำเสมอ

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	

## ต้นทูนต่ำ

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	

## บรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย : ง่ายต่อการขนส่งและจัดเก็บสินค้า

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	



## ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์

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	

## ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ

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	

## การให้คำแนะนำด้านเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ

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	

## การส่งมอบสินค้าที่ตรงต่อเวลา

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	



ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร

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	

ขอพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับความร่วมมืออันดีดังนี้

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้กรอกแบบสอบถาม

ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....

โทรศัพท์.....โทรสาร.....

E- mail Address .....

## ภาคผนวก ง

ตัวอย่างการหาค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักและอัตราส่วนความไม่สอดคล้องภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหาโดยกรรมการผู้จัดการ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**ตัวอย่างการหาค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักและอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง  
ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหาโดยกรรมการผู้จัดการ**

จากส่วนเสริมความในหน้า 86 ขั้นตอนในการหาค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักและอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง มีดังนี้

1. นำผลจากแบบสอบถามมาบันทึกลงในโปรแกรม Expert Choice
2. โปรแกรมจะคำนวณหาค่าน้ำหนัก ซึ่งได้ผลดังนี้

ปัจจัยหลัก	น้ำหนัก
1. ความเหมาะสมกับเป้าหมาย	0.469
2. ความเหมาะสมกับโอกาส	0.115
3. ความเหมาะสมกับอุปสรรค	0.037
4. ความเหมาะสมกับจุดแข็ง	0.115
5. ความเหมาะสมกับจุดอ่อน	0.042
6. ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ	0.223

3. โปรแกรมจะคำนวณอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง (Inconsistency ratio) ซึ่งเท่ากับ 0.07

4. ผลการตัดสินใจสรุปว่า กรรมการผู้จัดการให้น้ำหนักความสำคัญกับความเหมาะสมกับเป้าหมายเป็นอันดับหนึ่งเท่ากับ 0.469 ให้น้ำหนักความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นอันดับสองเท่ากับ 0.223 และให้น้ำหนักความเหมาะสมกับโอกาสและจุดแข็งเป็นอันดับสามเท่ากับ 0.115

จากขั้นตอนในการหาค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักและอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง สามารถอธิบายเพิ่มเติม ได้ดังนี้

1. ในหน้า 86 ค่าน้ำหนักคะแนนในตารางที่ 4.1 เช่น ความเหมาะสมกับเป้าหมายที่กรรมการผู้จัดการให้เท่ากับ 0.469 นั้น ได้มาจากการคำนวณ โดยใช้โปรแกรม Expert Choice ในหน้า 213

2. ในหน้า 213 ผลการตอบแบบสอบถามของกรรมการผู้จัดการในการพิจารณาระดับความสำคัญของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา อธิบายได้ดังนี้

2.1 รายการที่ 1 ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา กรรมการผู้จัดการให้น้ำหนักความสำคัญของความเหมาะสมกับเป้าหมายมากกว่าความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จอย่างเห็นได้ชัด (ระดับที่ 5 มีความสำคัญกว่าอย่างเห็นได้ชัด)

2.2 รายการที่ 2 ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา กรรมการผู้จัดการให้น้ำหนักความสำคัญของความเหมาะสมกับเป้าหมายมากกว่าความเหมาะสมกับจุดแข็งในค่ากลางระหว่างมากกว่าพอสมควรมากกว่าอย่างเห็นได้ชัด (ระดับที่ 4)

3. เมื่อได้ข้อมูลการตอบแบบสอบถามจากกรรมการผู้จัดการ จึงใช้โปรแกรม Expert Choice คำนวณ และได้ผลดังรูปกราฟหน้า 213 และนำผลจากกราฟนี้มาใส่ในตารางที่ 4.1 ในหน้า 86

4. จากรูปกราฟหน้า 213 สรุปสาระสำคัญได้ว่า ในทัศนะของกรรมการผู้จัดการ ในปัจจัยหลักทั้ง 6 ปัจจัยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมนั้น ปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ความเหมาะสมกับเป้าหมาย น้ำหนักคะแนน 0.469 ปัจจัยหลักที่มีความสำคัญมากเป็นอันดับสองได้แก่ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ น้ำหนักคะแนน 0.223 หมายความว่า ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมนั้น ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จมีความสำคัญน้อยกว่าความเหมาะสมกับเป้าหมาย แต่มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยหลักอีก 4 ปัจจัย ซึ่งได้แก่ ความเหมาะสมกับโอกาส ความเหมาะสมกับอุปสรรค ความเหมาะสมกับจุดแข็งและความเหมาะสมกับจุดอ่อน

5. อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง (Inconsistency Ratio) ได้มาจากการคำนวณของโปรแกรม Expert Choice ในหน้า 213 เท่ากับ 0.07 ซึ่งหมายความว่า ผลการตัดสินใจของกรรมการผู้จัดการมีความสอดคล้องในการตัดสินใจในระดับที่ยอมรับได้ (อัตราส่วนความไม่สอดคล้องน้อยกว่า 0.1)

6. กราฟในหน้าที่ 214 แสดงการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของกลยุทธ์ที่เลือกภายใต้ค่าน้ำหนักของปัจจัยที่เปลี่ยนไปเมื่อเทียบกับกราฟในหน้าที่ 215 จากกราฟในหน้าที่ 215 สามารถอธิบายได้ว่า หากกรรมการผู้จัดการให้น้ำหนักของปัจจัยแห่งความสำเร็จมีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 0.651 และให้น้ำหนักของปัจจัยด้านเป้าหมายเท่ากับ 0.211 กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจอันดับหนึ่งยังคงเป็น Focused Differentiation Strategy กลยุทธ์ที่เหมาะสมอันดับสองจะเป็น Broad Differentiation Strategy และกลยุทธ์ที่เหมาะสมอันดับสามจะเปลี่ยนไปจาก Best-Cost Provider Strategy เป็น Focused Low-Cost Strategy



Expert Choice C:\ECsamples\STRATEGIC\_MD.AHP

File Edit Assessment Inconsistency Go Tools Help

Reorder Structural adjust Freeze Judgments

3:1 | ABC | = | Y#(4) |

Target

9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9

.....

.....

Key success factor

Compare the relative importance with respect to: Goal: Suitable strategic selection

	Target	Key success	Strength	Opportunity	Weakness	Threat
Target		5.0	4.0	4.0	6.0	7.0
Key success factor			3.0	3.0	4.0	7.0
Strength				1.0	4.0	4.0
Opportunity					4.0	4.0
Weakness						1.0
Threat	Incon: 0.07					

start Desktop Expert Choice C:\E...

Expert Choice C:\ECsamples\STRATEGIC\_MD.AHP

File Edit Assessment View Go Tools Help

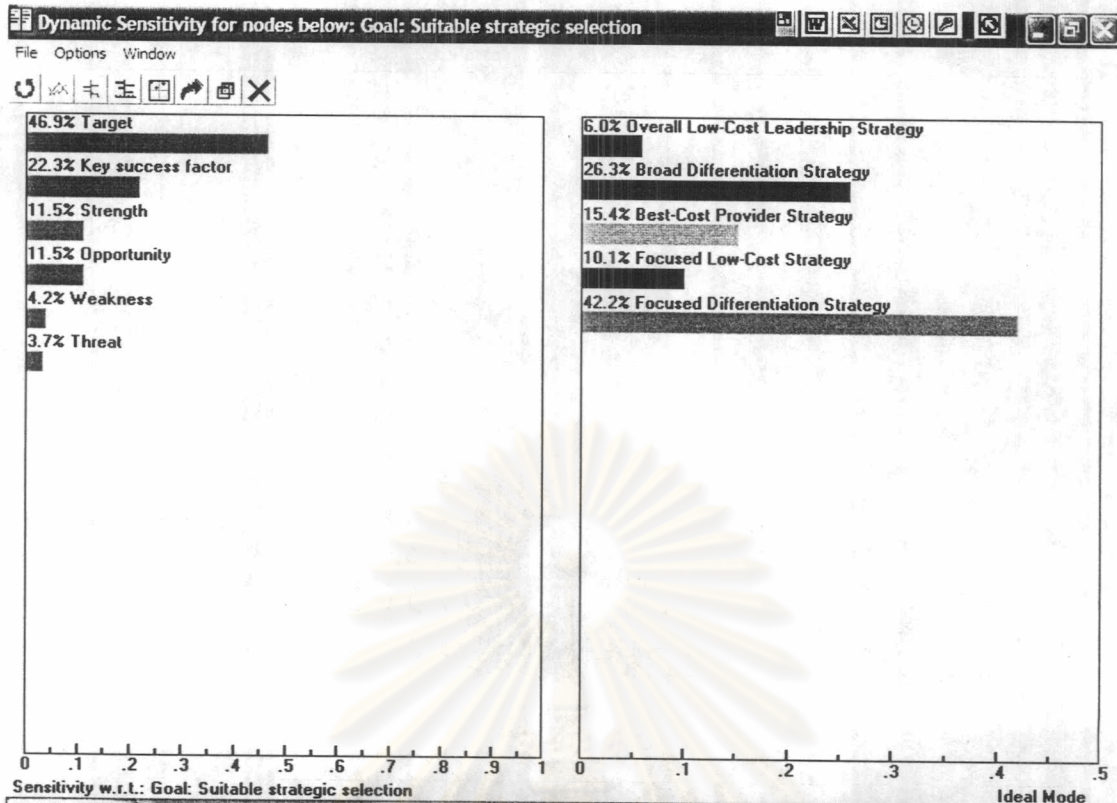
Sort by Name | Sort by Priority | Unsort | Normalize

Priorities with respect to:  
Goal: Suitable strategic selection

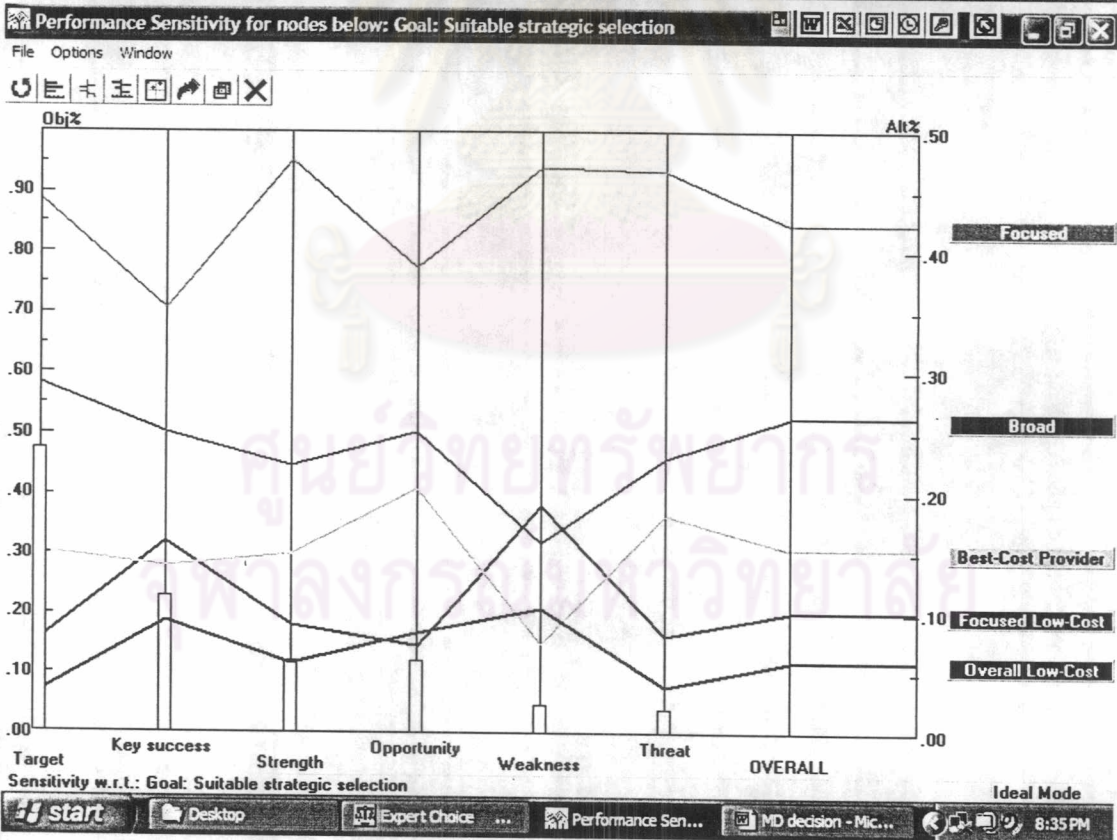
Target	.469	<div style="width: 46.9%;"></div>
Key success factor	.223	<div style="width: 22.3%;"></div>
Strength	.115	<div style="width: 11.5%;"></div>
Opportunity	.115	<div style="width: 11.5%;"></div>
Weakness	.042	<div style="width: 4.2%;"></div>
Threat	.037	<div style="width: 3.7%;"></div>

Inconsistency = 0.07  
with 0 missing judgments.

start Desktop Expert Choice C:\E... Document1 - Microsof... 8:32 PM

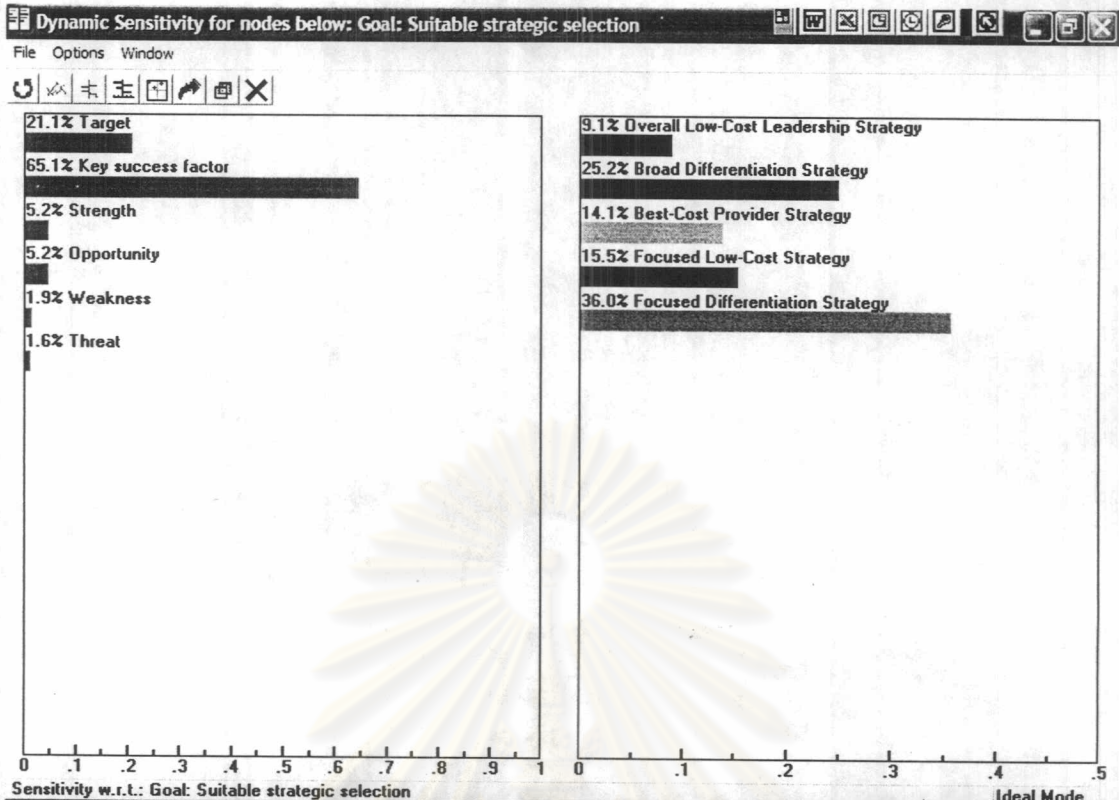


start Desktop 4 ec MD decision - Microso... 8:38 PM

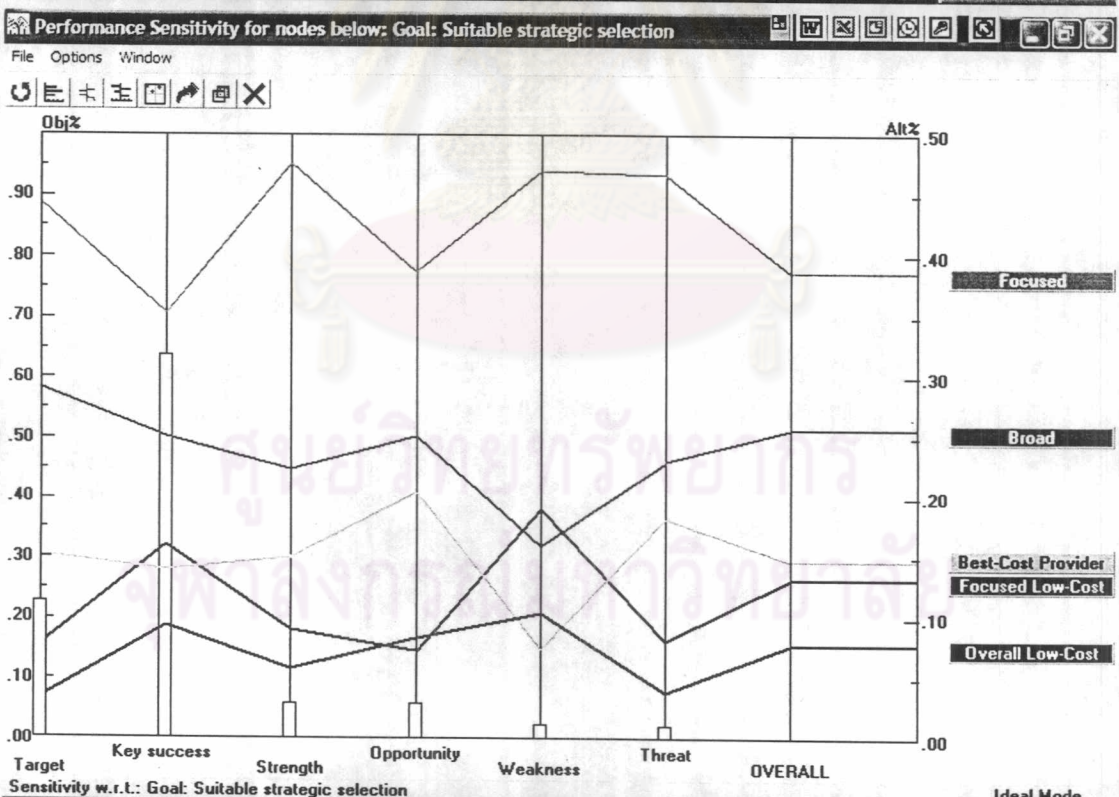


start Desktop Expert Choice ... Performance Sen... MD decision - Mic... 8:35 PM





start Desktop Expert Cho... Performan... Dynamic Se... MD decisio... 8:43 PM



start Desktop Expert Choice ... Performance Sen... MD decision - Mic... 8:41 PM

## ภาคผนวก จ

ตัวอย่างการหาค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์และอัตราส่วนความไม่สอดคล้องภายใต้  
ได้วิสัยทัศน์โดยผู้จัดการฝ่ายการตลาด



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตัวอย่างการหาค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักและอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง  
ภายใต้วิธีหาค่าน้ำหนักโดยผู้จัดการฝ่ายการตลาด

จากส่วนเสริมความในหน้า 91 ขั้นตอนในการหาค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์และอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง มีดังนี้

1. นำผลจากแบบสอบถามมาบันทึกลงในโปรแกรม Expert Choice
2. โปรแกรมจะคำนวณหาค่าน้ำหนัก ซึ่งได้ผลดังนี้

ทางเลือกกลยุทธ์	น้ำหนัก
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy	0.040
2. Broad Differentiation Strategy	0.184
3. Best-Cost Provider Strategy	0.184
4. Focused Low-Cost Strategy	0.042
5. Focused Differentiation Strategy	0.550

3. โปรแกรมจะคำนวณอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง (Inconsistency ratio) ซึ่งเท่ากับ 0.09

4. ผลการตัดสินใจสรุปว่า ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเลือก Focused Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่งเท่ากับ 0.550 Broad Differentiation Strategy และ Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับสองเท่ากับ 0.184 และ Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับสามเท่ากับ 0.042

จากขั้นตอนในการหาค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์และอัตราส่วนความไม่สอดคล้องสามารถอธิบายเพิ่มเติม ได้ดังนี้

1. ในหน้า 92 ค่าน้ำหนักคะแนนในตารางที่ 4.8 เช่น Focused Differentiation Strategy เท่ากับ 0.550 นั้น ได้มาจากการคำนวณ โดยใช้โปรแกรม Expert Choice ในหน้า 219

2. ในหน้า 219 ผลการตอบแบบสอบถามของผู้จัดการฝ่ายการตลาด ในการพิจารณา ระดับความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์ อธิบายได้ดังนี้

2.1 รายการที่ 1 ภายใต้วิสัยทัศน์ ผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้น้ำหนักความเหมาะสม ของ Broad Differentiation Strategy มากกว่า Overall Low-Cost Leadership Strategy อย่าง เห็นได้ชัดมาก (ระดับที่ 7 มีความสำคัญกว่าอย่างเห็นได้ชัดมาก)

2.2 รายการที่ 2 ภายใต้วิสัยทัศน์ ผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้น้ำหนักความเหมาะสม ของ Best-Cost Provider Strategy มากกว่า Overall Low-Cost Leadership Strategy อย่างเห็น ได้ชัดมาก (ระดับที่ 7 มีความสำคัญกว่าอย่างเห็นได้ชัดมาก)

3. เมื่อได้ข้อมูลการตอบแบบสอบถามจากผู้จัดการฝ่ายการตลาด จึงใช้โปรแกรม Expert Choice คำนวณ และได้ผลดังรูปกราฟหน้า 219 และนำผลจากกราฟนี้มาใส่ในตารางที่ 4.8 ในหน้า 92

4. จากรูปกราฟหน้า 219 สรุปสาระสำคัญได้ว่า ในทัศนะของผู้จัดการฝ่ายการตลาด กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดภายใต้วิสัยทัศน์ ได้แก่ Focused Differentiation Strategy น้ำหนักคะแนน 0.550 อันดับสองได้แก่ Broad Differentiation Strategy และ Best-Cost Provider Strategy น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 0.184 หมายความว่า ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมนั้น Broad Differentiation Strategy และ Best-Cost Provider Strategy มีความเหมาะสมน้อยกว่า Focused Differentiation Strategy แต่มีความเหมาะสมมากกว่ากลยุทธ์อีก 2 กลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ Overall Low-Cost Leadership Strategy และ Focused Low-Cost Strategy

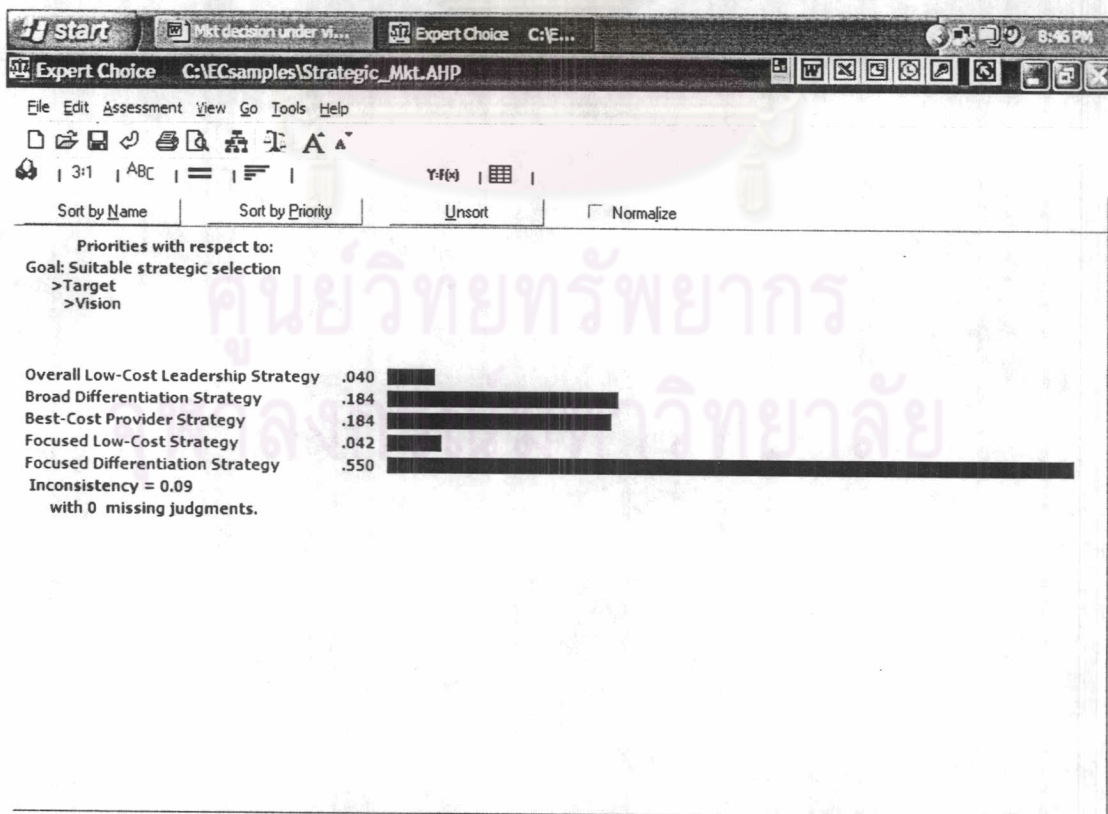
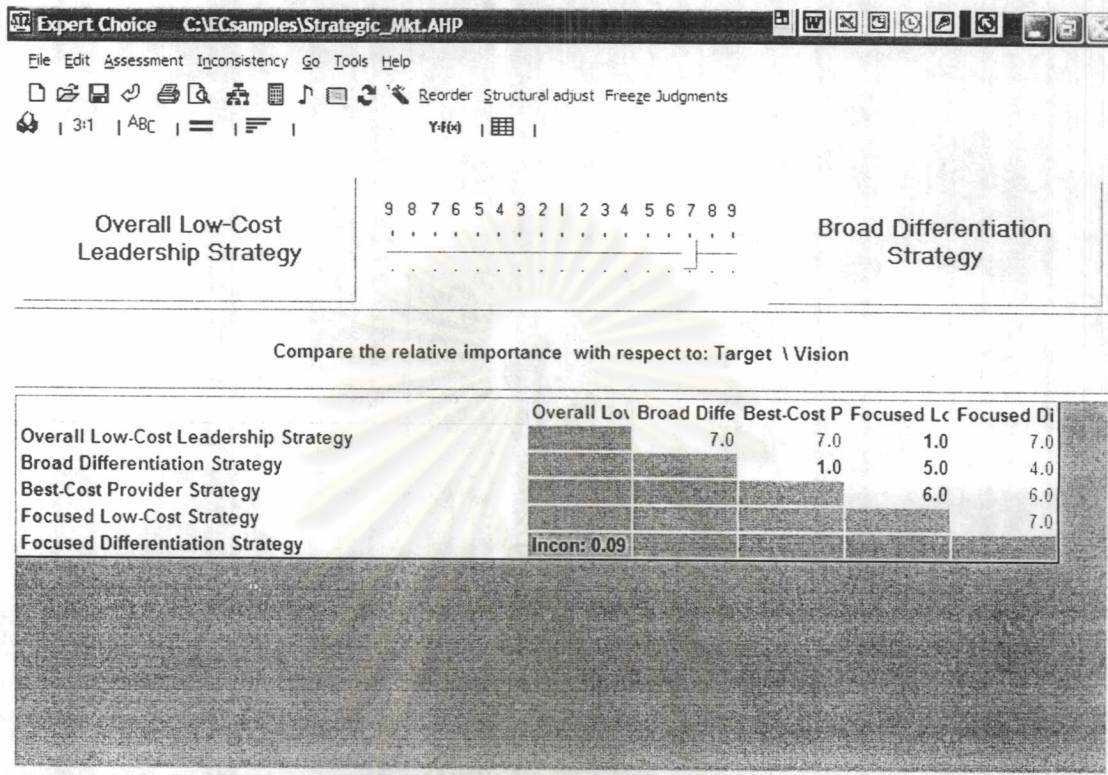
5. จากรูปที่ 4.2 ในหน้า 92 ซึ่งแสดงค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์ ได้ จากผลการคำนวณจากกราฟในหน้า 219 รวมถึงข้อมูลจากกรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายผลิต ซึ่งได้จากผลการคำนวณจากโปรแกรม Expert Choice เช่นกัน ส่วนค่าเฉลี่ยได้จากการ คำนวณของผู้วิจัย

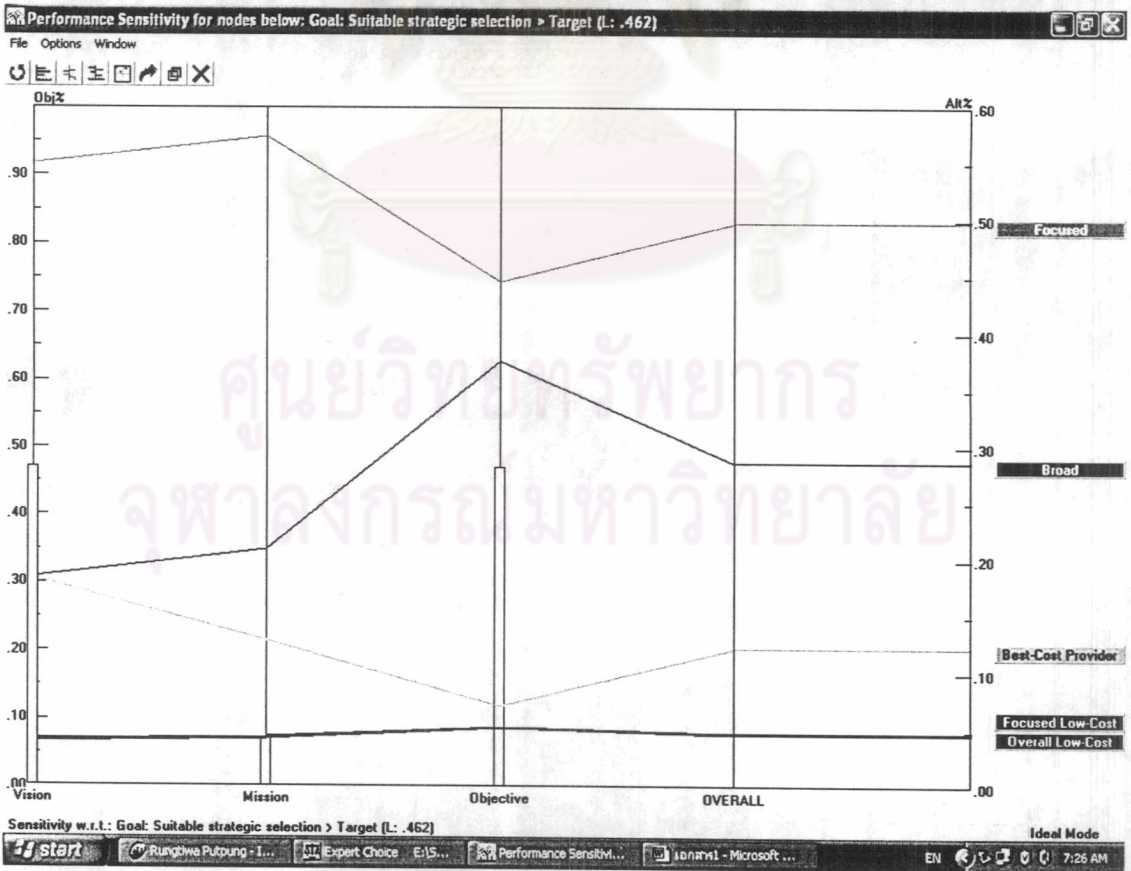
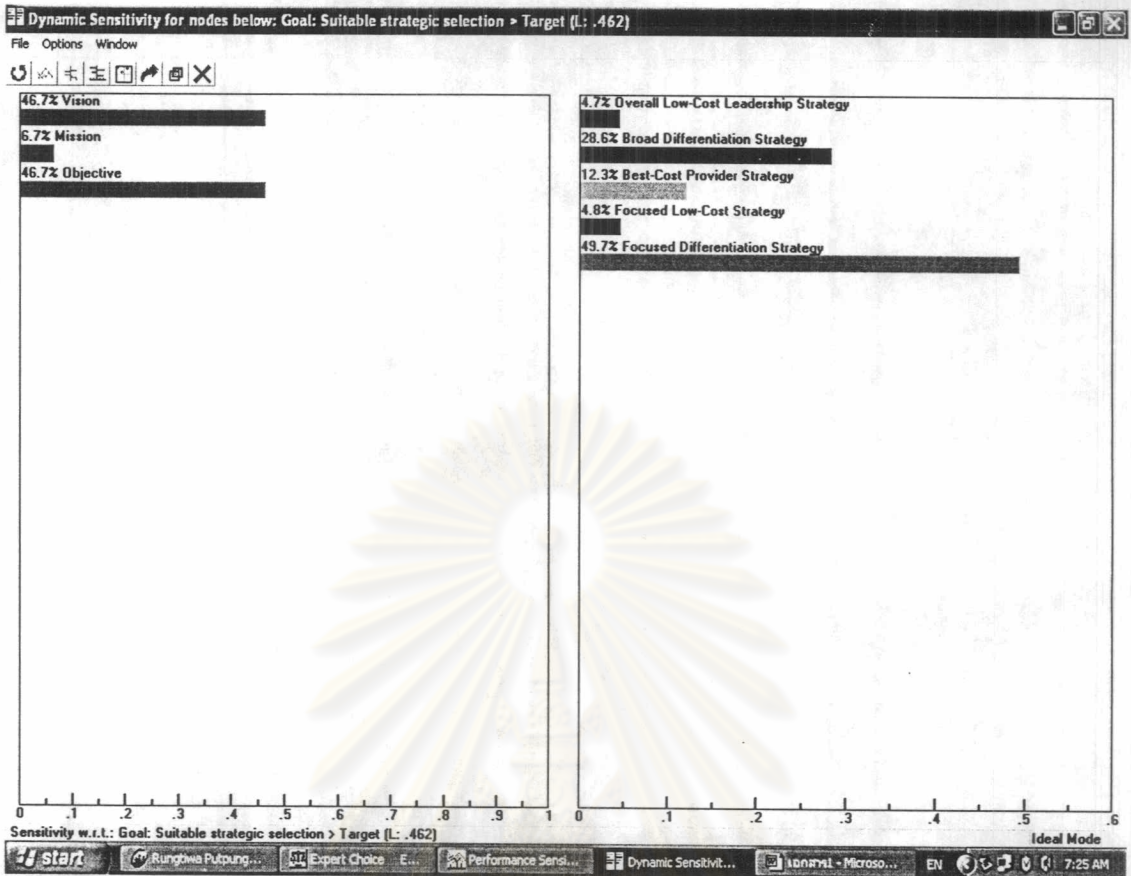
6. อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง (Inconsistency Ratio) ได้มาจากการคำนวณของ โปรแกรม Expert Choice ในหน้า 219 เท่ากับ 0.09 ซึ่งหมายความว่า ผลการตัดสินใจของผู้จัดการ ฝ่ายการตลาดมีความสอดคล้องในการตัดสินใจในระดับที่ยอมรับได้ (อัตราส่วนความไม่สอดคล้องน้อยกว่า 0.1)

7. กราฟในหน้าที่ 220 แสดงการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของกลยุทธ์ที่เลือกภายใต้ค่าน้ำหนักของปัจจัยที่เปลี่ยนไปเมื่อเทียบกับกราฟในหน้าที่ 221 จากกราฟในหน้าที่ 221 สามารถ อธิบายได้ว่าหากผู้จัดการฝ่ายการตลาดให้น้ำหนักของปัจจัยด้านภารกิจมีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 0.523 ให้น้ำหนักของปัจจัยด้านวิสัยทัศน์เท่ากับ 0.304 และให้น้ำหนักของปัจจัยด้านวัตถุประสงค์ เท่ากับ 0.174 ตามลำดับ กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจอันดับหนึ่งยังคงเป็น Focused

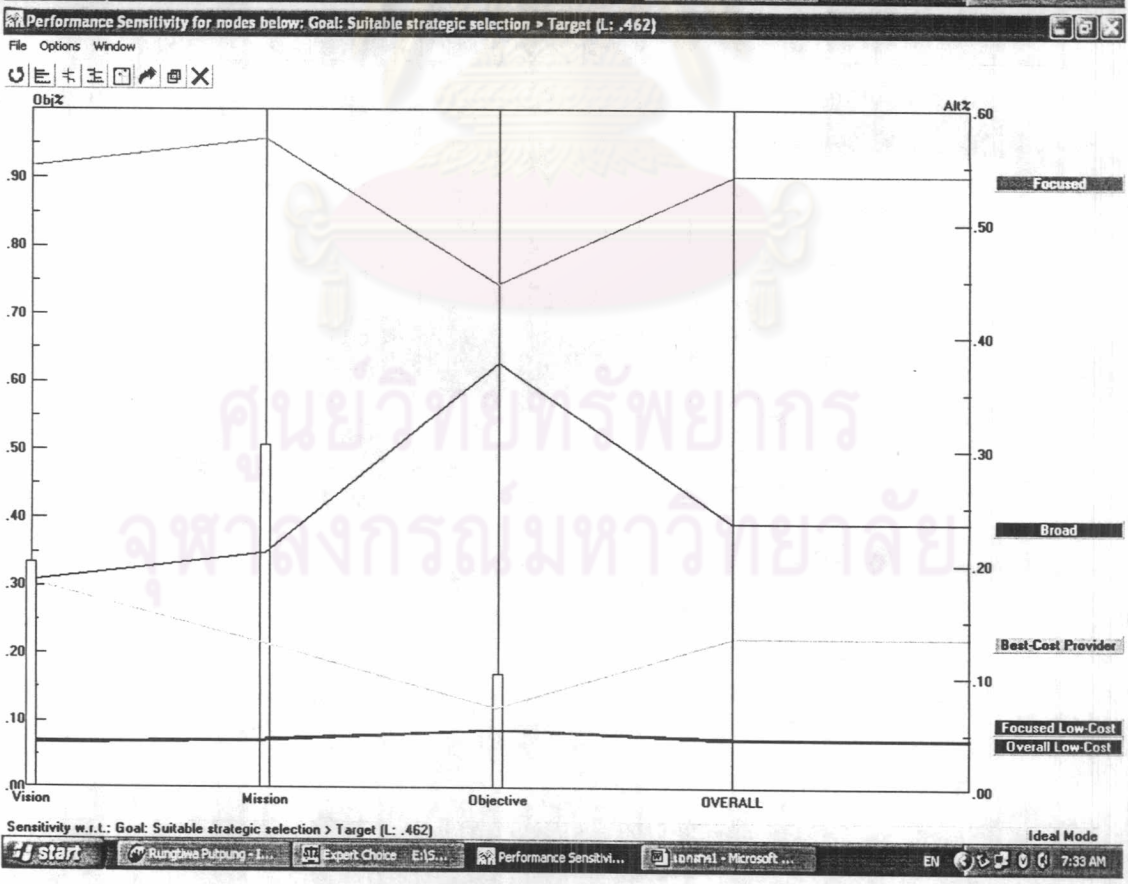
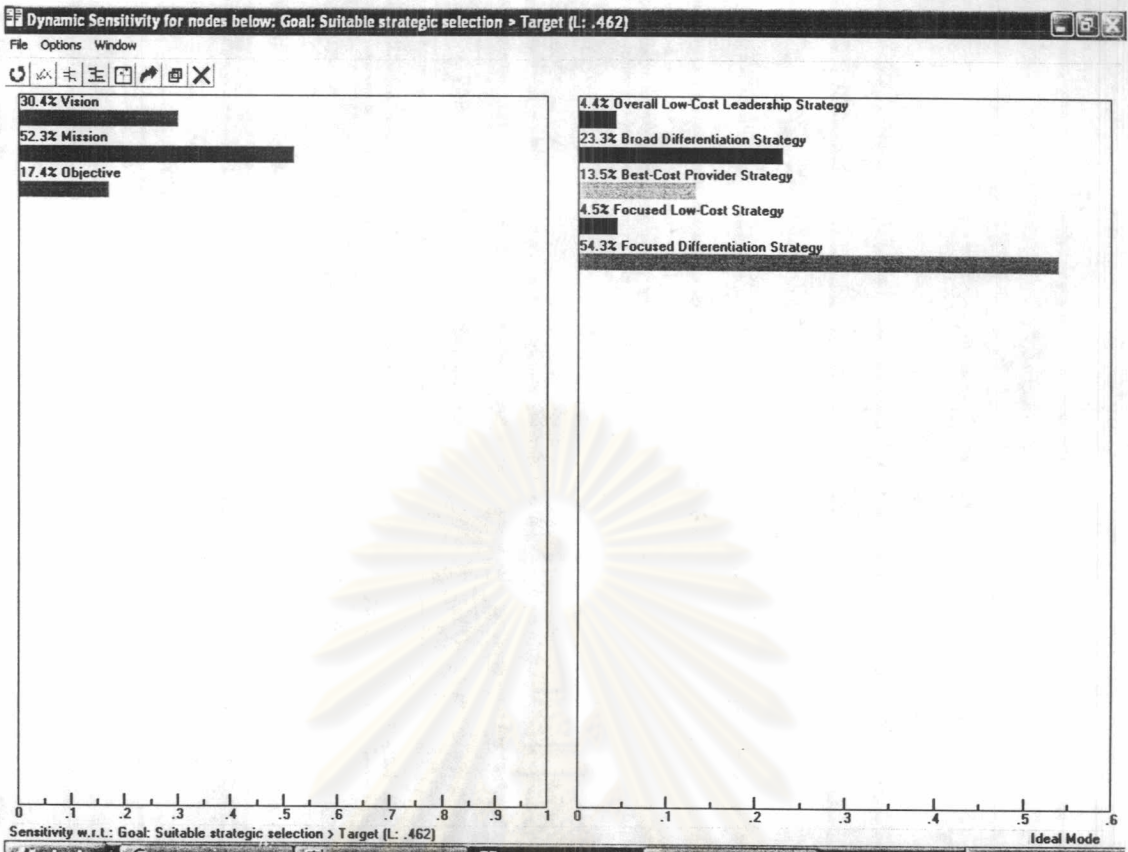


Differentiation Strategy กลยุทธ์ที่เหมาะสมอันดับสองจะเป็น Broad Differentiation Strategy และกลยุทธ์ที่เหมาะสมอันดับสามจะเป็น Best-Cost Provider Strategy ซึ่งกลยุทธ์ที่เหมาะสมยังคงเหมือนเดิมถึงแม้ค่าน้ำหนักของปัจจัยต่าง ๆ จะเปลี่ยนแปลงไป









ภาคผนวก ฉ

อธิบายคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในองค์กรที่ศึกษาวิจัย



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## คำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในองค์กรที่ศึกษาวิจัย

ตัววัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ หมายถึง ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ที่ใช้ในองค์กรที่ศึกษาวิจัย ความหมาย และสูตรการคำนวณ สำหรับตัววัดบางรายการที่เป็นคำศัพท์เฉพาะ ที่ใช้ในองค์กรที่ศึกษาวิจัย มีดังนี้

1. EBITDA ย่อมาจาก Earning Before Interest Tax Depreciation and Amortization ซึ่งเป็นดัชนีชี้วัดที่แสดง รายได้ (Revenue) จากการขายสินค้าขององค์กรก่อนการหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา (Depreciation) และการตัดบัญชี (Amortization)

1.1 Revenue หรือรายได้ หมายถึง เงินที่ได้จากการขายสินค้าหลังจากหักต้นทุนการผลิต และการขายแล้ว แต่ยังไม่หักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และการตัดบัญชี

1.2 Depreciation หรือ ค่าเสื่อมราคา หมายถึง ต้นทุนของสินทรัพย์ถาวรที่ตัดเป็นค่าใช้จ่ายในแต่ละงวดบัญชีตามอัตราที่กฎหมายกำหนด เช่น อาคาร หักค่าเสื่อมราคาได้ในอัตราไม่เกินร้อยละ 5 ของราคาทุน (หรือมีอายุการใช้งานไม่เกิน 20 ปี) เป็นต้น

1.3 Amortization หรือ การตัดบัญชี หมายถึง การตัดบัญชีเงินจำนวนหนึ่งซึ่งบันทึกบัญชีไว้ ให้หมดสิ้นไปภายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เช่น การตัดบัญชีส่วนเกินหรือส่วนลดมูลค่าหุ้นกู้ เป็นต้น

2. EBITDA on assets (%) หมายถึง การวัดความสามารถในการทำกำไรที่เป็นตัวเงินขององค์กรเทียบกับสินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยมีสูตรการคำนวณ ดังนี้  $EBITDA(\text{ทั้งปี}) / \text{Operating assets}$

3. Incident frequency rate (rate / 200,000 workhours) หมายถึง จำนวนเหตุการณ์ผิดปกติทั้งหมดที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของพนักงานและความเสียหายของทรัพย์สินในองค์กร ประกอบด้วย จำนวนอุบัติเหตุ (Accident) และจำนวนเหตุการณ์เกือบเกิดอุบัติเหตุ (Near miss) โดยคิดเทียบกับชั่วโมงการทำงานทั้งปี และคิดทั้งชั่วโมงการทำงานของพนักงานและผู้รับเหมาช่วง (Sub-contractor)

โดยมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

$(\text{จำนวนเหตุการณ์ผิดปกติทั้งหมดที่เกิดขึ้นในปีนั้น} \times 200,000 \text{ ชั่วโมง}) / \text{ชั่วโมงการทำงานทั้งปี}$

4. Number of claims/complaints (case per million tons of sales) หมายถึง จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า ซึ่งองค์กรที่ศึกษาวิจัยจะคิดจำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่ลงทะเบียนไว้ในระบบการจัดการข้อร้องเรียน เทียบกับยอดขายสินค้าในแต่ละเดือนในกรณีที่รายงานดัชนีชี้วัดนี้เป็นรายเดือน และคิดเทียบกับยอดขายสะสมทั้งปี ในกรณีที่รายงานดัชนีชี้วัดนี้เป็นรายปี โดยการคิดที่ฐานยอดขาย 1 ล้านตัน เพื่อสื่อว่ายอดขายสินค้า 1 ล้านตันจะได้รับข้อร้องเรียนมากี่เรื่องต่อยอดขาย 1 ล้านตันนั้น ๆ

โดยมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

(จำนวนข้อร้องเรียนด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (เรื่อง)  $\times$  1,000,000 ตัน) / ยอดขายสินค้าทั้งปี (ตัน)

5. Operating cost (USD/ ton) หมายถึง ต้นทุนในการผลิตสินค้าทั้งหมดโดยคิดเฉลี่ยต่อปริมาณการผลิต 1 ตัน ซึ่งต้นทุนดังกล่าวประกอบด้วย ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนการตลาดและการขาย ค่าแรงงาน (Labor cost) และต้นทุนอื่นๆ ซึ่งต้นทุนวัตถุดิบคิดเป็นประมาณ 60% ของต้นทุนรวมทั้งหมด

โดยมีสูตรการคำนวณ ดังนี้ ต้นทุนการผลิต (USD) / ปริมาณการผลิต (ตัน)

6. %Plant reliability หมายถึง อัตราความน่าเชื่อถือของกระบวนการผลิต โดยคิดจากเวลาในการทำงานของกระบวนการผลิตที่เกิดขึ้นจริงซึ่งหักช่วงเวลาในการหยุดกระบวนการผลิตอันเกิดจากเหตุการณ์ผิดปกติ (Unplanned shut down) เทียบกับ เวลาที่วางแผนในการทำงานของกระบวนการผลิตทั้งปี

โดยมีสูตรการคำนวณ ดังนี้ Actual Operating Time / Planned Operating Time

7. %Pocket share หมายถึง อัตราสินค้าขององค์กรที่ศึกษาวิจัย ที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายในแต่ละรายนำไปใช้ในกระบวนการผลิตของลูกค้า ยกตัวอย่างเช่น ลูกค้า A มีความต้องการใช้เม็ดพลาสติกในการผลิตถุงพลาสติกต่อเดือน เท่ากับ 1,000 ตัน โดยใน 1,000 ตัน ซื้อจากองค์กรที่ศึกษาวิจัย 600 ตัน หมายถึง % Pocket share ในลูกค้า A เท่ากับ 60%

8. Speed of order taking (day) หมายถึง ระยะเวลาเฉลี่ยที่องค์กรใช้ในการดำเนินการกับคำสั่งซื้อของลูกค้าโดยนับเวลาตั้งแต่เริ่มรับคำสั่งซื้อจนถึงการตอบยืนยันกับลูกค้าว่า มีสินค้าหรือไม่มีสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งมีหน่วยวัดเป็นจำนวนวันในการดำเนินงาน



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวรุ่งทิวา พุฒผึ้ง เกิดวันที่ 8 มกราคม พ.ศ. 2516 ที่อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีวิทยาศาสตร์บัณฑิต เกียรตินิยมอันดับสอง (สาขาคณิตศาสตร์ประยุกต์และวิทยาการคอมพิวเตอร์) คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในปีการศึกษา 2538 และได้เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2544 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้จัดการ TQM (Total Quality Management Manager) ที่บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกแห่งหนึ่ง โดยมีประสบการณ์การทำงานในด้านการบริหารคุณภาพเป็นเวลากว่า 8 ปี



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย