

## บทที่ 7

### สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะเป็นการสรุปการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย 2 หัวข้อหลัก คือ สรุปการวิจัย และ ข้อเสนอแนะ

#### 7.1 สรุปการวิจัย

กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ เป็นเทคนิคการตัดสินใจพหุเกณฑ์วิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพและมีขั้นตอนดำเนินการที่ไม่ซับซ้อน สามารถเข้าใจได้ง่าย การนำกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์มาประยุกต์ใช้กับการวางแผนกลยุทธ์ นับว่าเป็นสิ่งที่น่าสนใจอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพื่อเป็นวิธีการพัฒนาการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์อีกวิธีหนึ่ง

จากการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การผลิตของเด็กเล่นของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สรุปได้ว่า

1. ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร และวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร สามารถสรุปผลเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ขององค์กรที่ศึกษาดังนี้

##### 1.1 จุดแข็ง (Strength)

1.1.1 มีความชำนาญและมีชื่อเสียง

1.1.2 การจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา

##### 1.2 จุดอ่อน (Weakness)

1.2.1 ผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลายและไม่ทันสมัย

1.2.2 ต้นทุนในการจัดเก็บสูง

##### 1.3 โอกาส (Opportunity)

1.3.1 ปัญหาด้านคุณภาพของบริษัทคู่แข่ง

1.3.2 การช่วยเหลือจากภาครัฐบาลไทย

##### 1.4 อุปสรรค (Threat)

1.4.1 ค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น

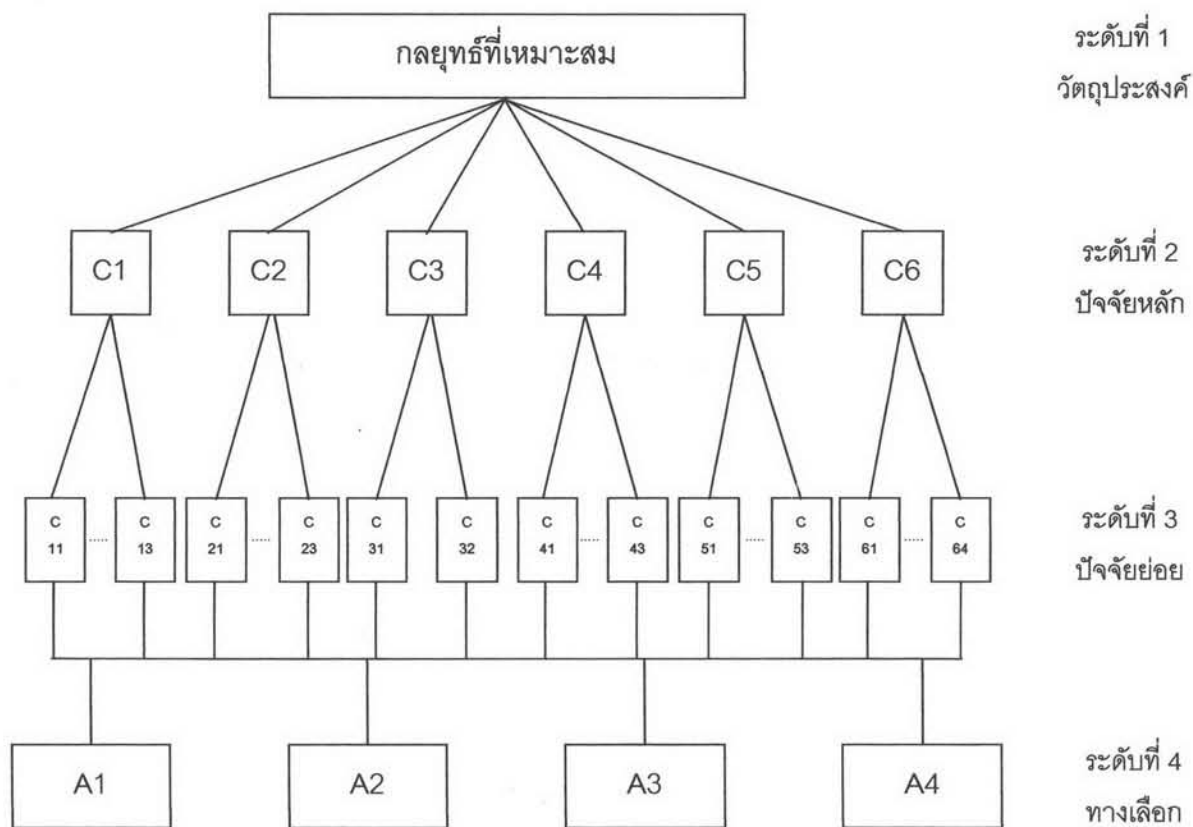
1.4.2 ราคาน้ำมันดิบที่สูงขึ้น

1.4.3 เศรษฐกิจโลกชะลอตัว

1.4.4 แนวโน้มการเล่น Internet และ Video Game เพิ่มขึ้น

1.4.5 ผู้ขายวัตถุดิบ เป็นผู้ขายรายใหญ่และมีจำนวนน้อยราย

2. ในกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ รูปแบบปัญหาของการเลือกกลยุทธ์การผลิตของเล่นที่เหมาะสม เป็นโครงสร้างลำดับชั้นที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างระดับชั้น และในแต่ละระดับชั้นประกอบด้วยปัจจัยหลักในการตัดสินใจ ปัจจัยย่อยในการตัดสินใจและกลยุทธ์ที่เป็นแนวทางเลือกต่างๆ ดังแสดงไว้ในรูปที่ 7.1



รูปที่ 7.1 รูปแบบปัญหาการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตของเด็กเล่น

จากรูปที่ 7.1 สามารถสรุปได้ดังนี้

ระดับที่หนึ่ง เป็นระดับชั้นของวัตถุประสงค์ของปัญหา ในที่นี้หมายถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตของเด็กเล่น

ระดับที่สอง เป็นระดับชั้นของปัจจัยหลัก ได้แก่ ความเหมาะสมกับเป้าหมาย ความเหมาะสมกับโอกาส ความเหมาะสมกับอุปสรรค ความเหมาะสมกับจุดแข็ง ความเหมาะสมกับจุดอ่อน และความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ระดับที่สาม เป็นระดับชั้นของปัจจัยย่อยตามปัจจัยหลัก ซึ่งแบ่งได้ดังนี้ ปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก และวัตถุประสงค์ ปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส ได้แก่ ปัญหาด้านคุณภาพของบริษัทคู่แข่งและการช่วยเหลือจากภาครัฐบาล ปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค ได้แก่ ค่า

เงินบาทที่แข็งค่าขึ้น ราคาน้ำมันดิบที่สูงขึ้น เศรษฐกิจโลกชะลอตัว แนวโน้มการเล่น Internet และ Video Game เพิ่มขึ้น และผู้ชายวัยวุฒิ เป็นผู้ชายรายได้สูงและมีจำนวนน้อยราย ปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง ได้แก่ มีความชำนาญ และมีชื่อเสียงและการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา ปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน ได้แก่ ผลกระทบที่ไม่หลากหลายและไม่ทันสมัย ต้นทุนในการจัดเก็บสูง ปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า ต้นทุนการผลิตต่ำ ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร และชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและทันสมัย

ระดับที่สี่ เป็นระดับขั้นของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่ Overall Low-Cost Leadership Strategy, Broad Differentiation Strategy, Best-Cost Provider Strategy, Focused Low-Cost Strategy และ Focused Differentiation Strategy

3. จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบริหาร และผู้จัดการฝ่ายขนส่งและวางแผน ซึ่งดูแลการขาย ขององค์กรที่ศึกษาวิจัยโดยใช้กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์ สามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 ในการเปรียบเทียบความสำคัญของระดับปัจจัยหลัก ผู้ตัดสินใจทั้งสามท่านให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักแตกต่างกัน โดยที่ผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือกความเหมาะสมกับอุปสรรค ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบริหารเลือกความเหมาะสมกับเป้าหมาย และผู้จัดการฝ่ายขนส่งและวางแผนเลือก ความเหมาะสมกับจุดแข็ง เป็นอันดับแรก

3.2 ในการเปรียบเทียบความสำคัญของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบริหาร และผู้จัดการฝ่ายขนส่งและวางแผน ได้เลือก Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับแรก ส่วนผู้จัดการฝ่ายโรงงานเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับแรก

4. การกำหนดกลยุทธ์การผลิตของเด็กเล่น ต้องสอดคล้องกับแนวทางของ Overall Low-Cost Leadership Strategy โดยกำหนดประเภทของผลิตภัณฑ์ สามารถเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่ง นอกจากนี้ได้มีการกำหนดกลยุทธ์การผลิตที่จะช่วยปรับปรุงคุณภาพของเด็กเล่นและลดต้นทุนการผลิต

5. การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์ในการเลือกกลยุทธ์การผลิตของเด็กเล่นที่เหมาะสม ผู้ตัดสินใจสามารถเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ หรือความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่เป็นแนวทางเลือกภายใต้ปัจจัยหนึ่งๆ ว่าปัจจัยใดมีความสำคัญมากกว่ากันหรือทางเลือกใดมีความเหมาะสมมากกว่ากัน นอกจากนี้กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์ยังสามารถตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูล เพื่อช่วยให้การตัดสินใจมีความถูกต้องยิ่งขึ้น

6. ในการนำระบบสนับสนุนการตัดสินใจ เช่น โปรแกรม Expert Choice มาช่วยในการวิเคราะห์ปัญหา ส่งผลให้สามารถลดขั้นตอนที่ยุ่งยากในการวิเคราะห์ปัญหาลงได้ ทำให้ผู้ตัดสินใจใช้เวลาในการวิเคราะห์ปัญหาน้อยลงแต่มีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น

## 7.2 ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้ เป็นเพียงกรณีศึกษาเพื่อเป็นการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย และการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard และ TQM เพื่อกำหนด KPI สำหรับองค์กรอื่นๆ ในการวางแผนกลยุทธ์อาจต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างของรูปแบบปัญหาเพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานและนโยบายขององค์กรนั้นๆ โดยผู้ตัดสินใจจะเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างมาก และควรเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่รู้และเข้าใจในการวิเคราะห์ปัจจัยและทางเลือกต่างๆ นอกจากนี้ควรมีผู้ตัดสินใจหลายท่านเพื่อรวบรวมแนวความคิดและปัญหาต่างๆ ที่ได้รับจากประสบการณ์ของแต่ละท่าน มาใช้ในการพิจารณาวางแผนกลยุทธ์

## 7.3 งานวิจัยที่ควรดำเนินงานต่อ

เนื่องจากกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ เป็นเทคนิคการตัดสินใจพหุเกณฑ์วิธีหนึ่ง ที่มีประสิทธิภาพและมีขั้นตอนในการดำเนินงานที่ไม่ซับซ้อน เข้าใจได้ง่ายทั้งยังสามารถตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูล เพื่อความถูกต้องของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า น่าจะมีการส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ ในการวิเคราะห์ปัญหาการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น ด้านวิศวกรรม ด้านการลงทุนในโครงการต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ในประเทศไทยให้มากยิ่งขึ้น