

บทที่ 3

การวางแผนกลยุทธ์

ในบทนี้จะกล่าวถึง องค์การที่ศึกษาวิจัย การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร และการเสนอทางเลือกกลยุทธ์

3.1 องค์การที่ศึกษาวิจัย

องค์การที่ศึกษาเป็นบริษัทผู้ผลิตเม็ดพลาสติกทรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย ดำเนินธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลีโพรไพลีน ที่ครบทุกประเภทหลัก ซึ่งเป็นวัตถุดิบสำหรับใช้ในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติกต่างๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน อาทิเช่น อุตสาหกรรมการผลิตฟิล์มและถุงบรรจุชนิดต่าง ๆ อุตสาหกรรมก่อสร้าง อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า อุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ เป็นต้น ซึ่งเริ่มดำเนินการผลิตและจำหน่ายในปี พศ.2532 ด้วยกำลังการผลิตเพียง 60,000 ตัน/ปี ภายในระยะเวลาอันสั้นเพียง 10 ปีนับแต่เริ่มดำเนินการ บริษัทมีการเจริญเติบโตอย่างก้าวกระโดด โดยปัจจุบันมีกำลังการผลิตประมาณ 1 ล้านตัน/ปี และมียอดขายโดยเฉลี่ยสูงกว่า 30,000 ล้านบาท/ปี

3.1.1 กิจกรรมหลักขององค์การที่วิจัย

องค์การที่วิจัยผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลีโพรไพลีน โดยมีสัดส่วนการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีน (Polyethylene) ประมาณ 70% ของผลิตภัณฑ์ทั้งหมด และมีสัดส่วนของการขายในประเทศ (Domestic sales) ประมาณ 60% และการขายต่างประเทศ (Export sales) ประมาณ 40% ซึ่งสามารถแบ่งเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลีโพรไพลีนตามคุณสมบัติทางเคมีและกายภาพ ได้ดังนี้

1. โพลีเอททีลีน (Polyethylene : PE) ซึ่งแบ่งย่อยออกเป็น
 - 1.1 โพลีเอททีลีนความหนาแน่นสูง (High Density Polyethylene : HDPE)
 - 1.2 โพลีเอททีลีนความหนาแน่นต่ำเชิงเส้น (Linear Low Density Polyethylene : LLDPE)
 - 1.3 โพลีเอททีลีนความหนาแน่นต่ำ (Low Density Polyethylene : LDPE)
 - 1.4 โพลีเอททีลีนความหนาแน่นปานกลาง (Medium Density Polyethylene : MDPE)

2. โพลีโพรไพลีน (Polypropylene : PP) ซึ่งแบ่งย่อยออกเป็น
 - 2.1 โพลีโพรไพลีนเชิงอนุพันธ์ (Homo polypropylene)
 - 2.2 โพลีโพรไพลีนเชิงสหพันธ์สุ่ม (Random co-polypropylene)
 - 2.3 โพลีโพรไพลีนเชิงสหพันธ์กลุ่ม (Block co-polypropylene)

3.1.2 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

องค์กรที่ศึกษาวิจัยมีโครงสร้างองค์กรซึ่งแบ่งตามหน้าที่ Function ดังแสดงในรูปที่ 3.1



รูปที่ 3.1 ผังการบริหารงานขององค์กรที่ศึกษาวิจัย
ที่มา : องค์กรที่ทำการศึกษาวิจัย

3.1.3 วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision)

วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัยในช่วงปี พ.ศ 2542 - 2546

To be one of the leading integrated polyolefins players in the Asia Pacific region focusing on AFTA markets, through strong alliances with global / regional players, which

can access to future technology, market presence and high value added downstream products

เป็นผู้นำในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์โพลีเอเลฟินส์แบบบูรณาการในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โดยเน้นตลาดเขตการค้าเสรีอาเซียน โดยการสร้างพันธมิตรทั่วโลกหรือในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ซึ่งจะช่วยให้สามารถพัฒนาเทคโนโลยีในอนาคต เป็นผู้นำในตลาด และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าสูง

3.1.4 ภารกิจขององค์กร (Mission)

ภารกิจขององค์กรที่ศึกษาวิจัยในช่วงปี พ.ศ 2542 - 2546

1. Future Technology

Apply the updated proven technology mix for our long-term competitiveness on cost and quality of services.

เทคโนโลยีในอนาคต : ประยุกต์และนำเทคโนโลยีที่พิสูจน์แล้วว่าเหมาะสมกับองค์กรมาใช้ เพื่อความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวทั้งด้านต้นทุน และคุณภาพของการบริการ

2. Market Presence

Position our company as one of the most preferred suppliers through market, customer focus and products & services customizations.

เป็นผู้นำในตลาด : โดยการวางตำแหน่งขององค์กรเป็นผู้ส่งมอบสินค้าและบริการที่เป็นที่ต้องการที่สุดรายหนึ่งในตลาดซึ่งมีจุดเด่นในด้านการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม

3. High value added downstream products

Time-to-market, develop performance and differentiated products to serve customers' need while creating both customers' and our value.

พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าสูง : โดยเน้นที่ช่วงเวลาในการแนะนำสินค้าออกสู่ตลาดสั้น พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งและมีศักยภาพสูงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในขณะที่ยังสามารถสร้างคุณค่าให้ทั้งกับลูกค้าและองค์กร

3.1.5 วัตถุประสงค์ขององค์กร (Objective)

วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่ศึกษาวิจัยในช่วงปี พ.ศ 2542 - 2546 คือ ต้องการเป็นผู้นำในแถบเอเชีย (Leading regional player) ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. กำลังการผลิตโดยรวมอยู่ในอันดับ 1 ใน 5 ของผู้ผลิตในแถบเอเชีย

2. การเป็นผู้นำตลาดในด้านความรู้ในตลาดเม็ดพลาสติกและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า
3. ความสามารถในการทำกำไร หรือสมรรถนะทางการเงินขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

หลังจากที่ได้กล่าวถึงองค์กรที่ศึกษาวิจัย ในลำดับถัดไปจะกล่าวถึงการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร และการเสนอทางเลือกกลยุทธ์

3.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร

3.2.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไปสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ลักษณะใหญ่ ได้แก่

3.2.1.1 เศรษฐกิจ

เศรษฐกิจไทยขยายตัวสูงถึงร้อยละ 6.7 ในไตรมาสแรกของปี 2546 เมื่อเทียบกับร้อยละ 3.9 ช่วงเดียวกันของปี 2545 ส่วนไตรมาสสองเศรษฐกิจไทยขยายต่อเนื่องจากไตรมาสแรก (ร้อยละ 5.8) และครึ่งแรกของปี 2546 เศรษฐกิจไทยขยายตัวร้อยละ 6.2 ซึ่งเป็นการขยายตัวในเกณฑ์ดีเมื่อเทียบกับประเทศต่างๆ ซึ่งเกิดจากการบริโภค การลงทุน และการส่งออกขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) รายไตรมาสปี 2545-2546

ร้อยละ	2545			2546		
	Q1	Q2	H1	Q1	Q2	H1
GDP	3.9	5.1	4.5	6.7	5.8	6.2
GDP ปรับฤดูกาล	1.0	1.8	2.8	1.3	0.9	2.9

ตารางที่ 3.1 ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) รายไตรมาสปี 2545-2546

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 16 กันยายน 2546

การที่เศรษฐกิจในไตรมาสที่สองมีการขยายตัวที่ชะลอลงเล็กน้อย เมื่อเทียบกับไตรมาสแรก มีผลมาจากความไม่แน่นอนของสงครามระหว่างประเทศอิรักกับสหรัฐอเมริกา และความกังวลในโรคทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง (Severe Acute Respiratory Syndrome: SARS) อย่างไรก็ตามการเติบโตทางเศรษฐกิจของไทย ยังคงอยู่เป็นอัตราการขยายตัวที่สูงสุดในภูมิภาคแถบนี้ รองจากประเทศจีน ดังแสดงในตารางที่ 3.2

อัตราขยายตัวทางเศรษฐกิจ (%)

อัตราขยายตัวทางเศรษฐกิจ (%)	ปี 2545	ปี 2545		ปี 2546		
	ทั้งปี	Q3	Q4	Q1	Q2	ทั้งปี ^P
เศรษฐกิจโลก	3.0					3.2
สหรัฐอเมริกา	2.4	3.3	2.9	2.0	2.5	2.4
EU15	1.0	1.2	1.3	1.0	0.5	1.3
กลุ่มยูโร	0.8	0.9	1.1	0.8	0.2	1.1
เยอรมนี	0.2	0.4	8.8	0.1	-0.2	0.5
ญี่ปุ่น	0.1	1.7	2.3	2.9	3.0	1.5
ฮ่องกง	2.3	3.4	5.1	4.5	-0.5	2.0
สิงคโปร์	2.2	3.8	3.0	1.7	-4.2	0.0-1.0
เกาหลีใต้	6.3	5.7	6.8	9.7	1.9	3.1
ไต้หวัน	3.6	5.2	4.5	3.5	-0.1	3.1
อินโดนีเซีย	3.7	4.2	3.8	3.5	3.8	3.5-4.0
ฟิลิปปินส์	4.4	3.8	5.7	4.5	3.2	4.2-5.2
มาเลเซีย	4.1	5.8	5.4	4.6	4.4	4.5
ไทย	5.3	5.8	5.2	6.7	5.8	5.8-6.2
จีน	8.0	8.1	8.1	9.9	6.7	7.0

ตารางที่ 3.2 การขยายตัวทางเศรษฐกิจ (%)

ที่มา : WEO(April 2003) IMF, และหน่วยงานภาครัฐ จาก เศรษฐกิจไทยไตรมาสสองและแนวโน้มปี 2546, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 16 กันยายน 2546

การปรับประมาณการเศรษฐกิจประจำปี 2546

ในการแถลงข่าววันที่ 15 กันยายน 2546 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ปรับประมาณการการขยายตัวของเศรษฐกิจปี 2546 เป็นร้อยละ 5.8-6.2 สูงขึ้นจากการขยายตัวในช่วงร้อยละ 4.5-5.5 ในการประมาณการเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2546 ที่ผ่านมา ดังแสดงประมาณการเศรษฐกิจประจำปี 2546 ในตารางที่ 3.3 การปรับประมาณการสะท้อนถึงสถานการณ์ในด้านต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปดังนี้

(1) เศรษฐกิจในไตรมาสที่สองได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคซาร์ส น้อยกว่าที่คาดไว้เดิม และจำกัดอยู่เฉพาะในสาขาการท่องเที่ยว โดยที่การส่งออกไม่ได้รับผลกระทบ ทำให้เศรษฐกิจครึ่งแรกของปีขยายตัวในอัตราสูง

(2) การปรับเพิ่มประมาณการปริมาณการส่งออกซึ่งคาดว่าจะขยายตัวได้สูงกว่าที่คาดไว้เดิมจากเงื่อนไขการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกที่ชัดเจนมากขึ้น และประเทศในเอเชียฟื้นตัวจากผลกระทบของการระบาดของโรคซาร์สอย่างรวดเร็ว

(3) การลงทุนภาคเอกชนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นได้เร็วและต่อเนื่องกว่าที่คาดไว้เดิม ภายใต้เงื่อนไขที่มุ่งใจการลงทุนในระยะต่อไป เช่น การปรับอันดับความเชื่อถือด้านเศรษฐกิจการเงิน ผลประกอบการที่เพิ่มขึ้น และอัตราการใช้จ่ายการผลิตที่เพิ่มขึ้น

(4) การส่งออกที่เพิ่มขึ้นมาก การลงทุนที่มีแนวโน้มขยายตัวได้ดีต่อเนื่อง และเงื่อนไขทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้นเป็นปัจจัยบวกต่อการจ้างงาน และช่วยทำให้การใช้จ่ายครัวเรือนเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่าที่คาดไว้เดิม

ประมาณการเศรษฐกิจปี 2546

รายการ	2542	2543	ข้อมูลเบื้องต้น		ประมาณการ 2546	
			2544	2545	ณ 16 มิ.ย	ณ 15 ก.ย
GDP ณ ราคาประจำปี (พันล้านบาท)	4,637.1	4,916.5	5,123.4	5,433.3	5,802.8	5,868.0
อัตราการขยายตัว (ร้อยละ)	4.4	4.6	1.9	5.3	4.5-5.5	5.8-6.2
การลงทุนรวม (ณ ราคาคงที่-ร้อยละ)	-3.2	5.3	0.9	6.3	8.4	9.1
- ภาคเอกชน	-3.3	16.8	4.7	13.3	11.5	16.0
- ภาครัฐ	-3.1	-9.7	-5.5	-6.8	2.1	-6.5
การบริโภครวม (ณ ราคาคงที่-ร้อยละ)	4.1	4.5	3.6	4.1	4.8	4.7
- ภาคเอกชน	4.3	4.9	3.7	4.7	5.2	5.8
- ภาครัฐ	3.1	2.6	2.9	0.5	2.5	-2.0
มูลค่าการส่งออก (พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ)	56.8	67.9	63.2	66.9	73.2	75.0
อัตราการขยายตัว (ร้อยละ)	7.4	19.5	-6.9	5.7	9.5	12.1
มูลค่าการนำเข้า	47.5	62.4	60.7	63.4	70.7	71.3
(อัตราการขยายตัว)	16.9	31.3	-2.8	4.6	11.5	12.4
ดุลการค้า (พันล้านดอลลาร์ สรอ.)	9.3	5.5	2.5	3.5	2.5	3.7
ดุลบัญชีเดินสะพัด (พันล้านดอลลาร์ สรอ.)	12.4	9.3	6.2	7.6	5.3	7.6
ดุลบัญชีเดินสะพัดต่อ GDP (%)	10.1	7.6	5.4	6.0	3.9	5.4
เงินเฟ้อ (ร้อยละ)						
- ดัชนีราคาผู้บริโภค	0.3	1.5	1.6	0.7	1.6	1.9
- GDP Deflator	-4.0	1.3	2.2	0.7	1.8	2.0

ตารางที่ 3.3 ประมาณการเศรษฐกิจปี 2546

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 16 กันยายน 2546

เป้าหมายการขยายตัวของเศรษฐกิจปี 2547

จากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยอย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพ รวมทั้งภาวะเศรษฐกิจโลกในปี 2547 มีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้น ตลอดจนนโยบายการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้กับระบบเศรษฐกิจ และมาตรการด้านต่างๆ ของรัฐบาลที่อยู่ระหว่างการดำเนินการจะมีผลเป็นรูปธรรมมากขึ้น จึงมีโอกาที่เศรษฐกิจไทยจะขยายตัวได้ในระดับสูง อย่างไรก็ตามอัตราการขยายตัวในระดับสูงจะต้องอยู่ภายใต้การขยายตัวอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

- การบริโภคภาคเอกชนขยายตัวอย่างต่อเนื่องในระดับที่ไม่สูงเกินไป เนื่องจากการขยายตัวของเศรษฐกิจในระดับที่สูงที่พึ่งการขยายตัวของการบริโภคภาคเอกชนเป็นหลักมีแนวโน้มที่จะเกิดการสร้างหนี้เพื่อการบริโภคมากขึ้นและอาจก่อให้เกิดปัญหาทางเศรษฐกิจในที่สุด
- การเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ จะต้องมาจากการขยายการส่งออกและการฟื้นตัวของการลงทุน และต้องมาจากการเพิ่มผลิตภาพการผลิต ดังนั้นการส่งออกจะเป็นสินค้าที่มีคุณภาพและมีราคาสูงขึ้น และการลงทุนเป็นการลงทุนที่จะสร้างรายได้และมูลค่าเพิ่มแก่เศรษฐกิจต่อไปในอนาคต
- การเจริญเติบโตของเศรษฐกิจจะต้องไม่สร้างปัญหาต่อเสถียรภาพของเศรษฐกิจโดยอัตราเงินเฟ้อต้องอยู่ในกรอบนโยบายเป้าหมายเงินเฟ้อ การนำเข้าสินค้าไม่ขยายตัวรวดเร็วเกินไปจนก่อให้เกิดการขาดดุลบัญชีเดินสะพัดในระดับสูง หนี้สาธารณะและหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในภาคเอกชนได้รับการแก้ไขให้ลดลงอย่างต่อเนื่อง

เป้าหมายการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืนสามารถเปรียบเทียบกับกรณีฐานของประมาณการในปี 2547 ได้ดังแสดงในตารางที่ 3.4

เปรียบเทียบเป้าหมายเศรษฐกิจปี 2547

รายการ	ปี2545	ปี2546	ปี2547		
			กรณีฐาน	กรณีที่ 1	กรณีที่ 2
GDP ณ ราคาประจำปี (พันล้านบาท)	5,433.3	5,868.0	6,396.1	6,472.4	6,537.0
อัตราการขยายตัว (ร้อยละ)	5.3	5.8-6.2	6.5	7.5	8.5
การลงทุนรวม (ณ ราคาคงที่-ร้อยละ)	6.3	9.1	12.3	15.7	19.7
- ภาคเอกชน	13.3	16.0	16.0	20.5	26.0
- ภาครัฐ	-6.8	-6.5	2.0	2.0	2.0
การบริโภครวม (ณ ราคาคงที่-ร้อยละ)	4.1	4.7	5.0	2.0	2.0
- ภาคเอกชน	4.7	5.8	5.5	5.1	5.3
- ภาครัฐ	0.5	-2.0	2.0	5.6	5.8

ตารางที่ 3.4 เปรียบเทียบเป้าหมายเศรษฐกิจปี 2547

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 16 กันยายน 2546

รายการ	ปี2545	ปี2546	ปี2547		
			กรณีฐาน	กรณีที่ 1	กรณีที่ 2
มูลค่าการส่งออก (พหุคูณดอลลาร์สหรัฐ)	66.9	75.0	83.3	84.8	86.0
อัตราการขยายตัว (ร้อยละ)	5.7	12.1	11.0	13.0	15.5
มูลค่าการนำเข้า	63.4	71.3	79.8	81.3	83.4
(อัตราการขยายตัว)	4.6	12.4	12.0	14.0	17.0
ดุลการค้า (พหุคูณดอลลาร์ สหรัฐ.)	3.5	3.7	3.4	3.5	3.2
ดุลบัญชีเดินสะพัด (พหุคูณดอลลาร์ สหรัฐ.)	7.6	7.6	7.3	7.4	7.1
ดุลบัญชีเดินสะพัดต่อ GDP (%)	6.0	5.4	4.6	4.6	4.3
เงินเฟ้อ (ร้อยละ)					
- ดัชนีราคาผู้บริโภค	0.7	1.9	2.3	2.5	3.0
- GDP Deflator	0.7	2.0	2.5	2.8	2.9

ตารางที่ 3.4 เปรียบเทียบเป้าหมายเศรษฐกิจปี 2547 (ต่อ)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 16 กันยายน 2546

เงื่อนไขกรณีเศรษฐกิจขยายตัวร้อยละ 7.5 และ 8.5 เทียบกับกรณีฐาน

	2546-f	2547-f		
		กรณีฐาน	กรณีที่ 1	กรณีที่ 2
การขยายตัวของเศรษฐกิจ (%)	5.8-6.2	6.5	7.5	8.5
การลงทุนเอกชน (ล้านล้านบาท)	1.09	1.29	1.35	1.41
การขยายตัวของการลงทุนเอกชน (%)	16.0	16.0	20.5	26.0
การส่งออก (พหุคูณดอลลาร์ / เดือน)	6.25	6.94	7.07	7.22
การขยายตัวของการส่งออก (%)	12.1	11.0	13.0	15.5

ตารางที่ 3.5 เงื่อนไขกรณีเศรษฐกิจขยายตัวร้อยละ 7.5 และ 8.5 เทียบกับกรณีฐาน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 16 กันยายน 2546

จากตารางที่ 3.5 กรณีฐาน แสดงแนวโน้มเศรษฐกิจปี 2547 ซึ่งเศรษฐกิจขยายตัวร้อยละ 6.5 โดยการบริโภค การลงทุนและการส่งออกยังขยายตัวต่อเนื่องในอัตราใกล้เคียงกับปี 2546 กรณี 1 และ กรณี 2 เป็นการขยายตัวในอัตราที่สูง แต่อยู่ภายใต้กรอบการขยายตัวอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน โดยการบริโภคภาคเอกชนยังขยายตัวร้อยละ 5-6 การนำเข้าไม่เพิ่มขึ้นสูง

เกินไป เงินเพื่ออยู่ในช่วงร้อยละ 2.8-3.0 ซึ่งอยู่ในกรอบนโยบายเป้าหมายเงินเฟ้อ อย่างไรก็ตาม การขยายตัวทั้ง 2 กรณีต้องพึ่งการลงทุนภาคเอกชนและการส่งออกดังนี้

กรณี 1 การลงทุนภาคเอกชนขยายตัวร้อยละ 20.5 การส่งออกเพิ่มขึ้นร้อยละ 13.0 หรือมูลค่าการส่งออกประมาณ 7.07 พันล้านดอลลาร์ สหรัฐ.ต่อเดือน

กรณี 2 การลงทุนภาคเอกชนขยายตัวร้อยละ 26.0 การส่งออกเพิ่มขึ้นร้อยละ 15.5 หรือมูลค่าการส่งออกประมาณ 7.22 พันล้านดอลลาร์ สหรัฐ.ต่อเดือน

ดังนั้นการบรรลุถึงการขยายตัวของการลงทุนและการส่งออก เพื่อให้เศรษฐกิจขยายตัวในระดับสูง จะต้องเร่งรัดมาตรการดังนี้

1. พัฒนาศักยภาพขนาดกลางและขนาดย่อมและสร้างผู้ประกอบการใหม่ โดยการพัฒนาแหล่งเงินทุน การเพิ่มเทคโนโลยีและพัฒนาการผลิต การพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาอย่างครบวงจรทั้งด้านการเงิน คุณภาพสินค้า และอื่นๆ รวมถึงควรเร่งแปลงสินทรัพย์เป็นทุนเพื่อเปิดโอกาสในการเป็นผู้ประกอบการสำหรับผู้มีรายได้น้อย

2. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสอดคล้องกับความต้องการที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นค่อนข้างรวดเร็ว ตามแนวโน้มทางเศรษฐกิจที่ขยายตัวต่อเนื่อง และความจำเป็นในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ รวมทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานใหม่ๆ โดยการปฏิรูประบบโครงสร้างที่มีความพร้อมเชิงพาณิชย์ให้ระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์เพื่อการลงทุน ในขณะที่รัฐบาลเน้นสนับสนุนและปรับปรุงประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจที่มีการบริการเชิงสังคม เช่น การรถไฟแห่งประเทศไทย การเคหะแห่งชาติ เป็นต้น เพื่อให้สามารถสนับสนุนแนวทางการพัฒนาของรัฐบาลได้อย่างเต็มที่

3. พัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในตลาดเฉพาะด้าน (Niche Markets) ให้มีความก้าวหน้าได้แก่ อุตสาหกรรมอาหาร ท่องเที่ยว รถยนต์ แฟชั่น เฟอร์นิเจอร์ ผลิตภัณฑ์ยาง การบริการด้านสุขภาพ การศึกษานานาชาติ กราฟฟิติไซน์และอนิเมชัน เป็นต้น

4. เร่งสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ โดยผลักดันให้เกิดความร่วมมือระหว่างประเทศในระดับภูมิภาคและทวีปมากขึ้น โดยเฉพาะความร่วมมือด้านชายแดนกับประเทศเพื่อนบ้าน นอกจากนี้ยังต้องเร่งสร้างโอกาสจากการเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การการค้าโลกของจีนต่อไป เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการเป็นตลาดขนาดใหญ่

3.2.1.2 การเมือง

ปัจจุบันปัจจัยเรื่องการเมืองถือเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความเชื่อมั่น และการตัดสินใจลงทุนของนักลงทุนจากต่างประเทศเป็นอย่างมาก โดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540

ได้วางพื้นฐานให้เกิดการปฏิรูปที่สำคัญหลายประการ โดยเฉพาะการวางพื้นฐานการปฏิรูปการเมืองซึ่งส่งผลให้มีระบบตรวจสอบที่เข้มงวดกับบุคคลที่จะเข้ามาบริหารประเทศ ซึ่งก่อนที่คณะตุลาการศาลรัฐธรรมนูญจะตัดสินคดีซุกหุ้นของนายกรัฐมนตรี ได้ส่งผลให้เกิดความไม่มั่นใจทางการเมืองและเศรษฐกิจของประเทศ แต่หลังจากคณะตุลาการศาลรัฐธรรมนูญได้ตัดสินคดีซุกหุ้นของนายกรัฐมนตรีในวันที่ 3 สิงหาคม พ.ศ.2544 ว่าไม่มีความผิด ทำให้นายกรัฐมนตรีสามารถบริหารประเทศต่อไปได้ทำให้ความเชื่อมั่นทางการเมืองของประเทศเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐบาลพรรคไทยรักไทยมีนโยบายสำคัญ คือการปฏิรูประบบราชการซึ่งได้เริ่มดำเนินการทันทีที่จัดตั้งรัฐบาลเสร็จ โดยการปฏิรูประบบราชการมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการดังนี้

1. ทำให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพและมีโครงสร้างกระชับ ทบวง กรมที่กระชับเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลก
2. ปรับปรุงบทบาทของภาครัฐ จากผู้ปฏิบัติและควบคุมมาเป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก และให้การสนับสนุนการดำเนินงานของภาคเอกชนและประชาชน โดยส่งเสริมให้ภาคเอกชนและประชาชนสามารถมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการปฏิรูประบบราชการ
3. ปรับกระบวนการบริหารราชการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง รวดเร็ว และเท่าเทียมกัน
4. พัฒนาคุณภาพของข้าราชการให้มีทัศนคติที่เอื้อต่องานบริการประชาชน รวมทั้งทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริหารราชการมีความยืดหยุ่น มีประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการประเมินผลที่เป็นระบบและเป็นธรรม
5. ปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำและจัดสรรงบประมาณ ให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ และส่งเสริมให้กระทรวง ทบวง กรมมีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น พร้อมทั้งจัดให้มีระบบควบคุมตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส
6. ปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสม โดยต้องลดช่องว่างความแตกต่างในด้านรายได้ ระหว่างข้าราชการกับเจ้าหน้าที่องค์กรของรัฐประเภทอื่นๆ ให้เหลือน้อยที่สุด รวมทั้งให้สอดคล้องกับภาวะค่าครองชีพที่เปลี่ยนแปลงไป

การปฏิรูประบบราชการจะมีผลทำให้ระบบราชการของประเทศเกิดความเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบการบริหาร วิธีการปฏิบัติงาน รวมทั้งทัศนคติและค่านิยมดั้งเดิมของข้าราชการ เพื่อให้ระบบราชการสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพสูง โดยระบบราชการจะมีขนาดเล็กลงซึ่งทำให้เกิดความคล่องตัวสูงขึ้น จะเห็นได้ว่ารัฐบาลในปัจจุบันมี

เสถียรภาพค่อนข้างมาก ทำให้คาดว่ารัฐบาลจะสามารถบริหารประเทศได้ครบเทอมซึ่งจะส่งผลทำให้นโยบายของรัฐบาลมีความต่อเนื่อง

3.2.1.3 กฎหมาย กฎหมายที่สำคัญ ได้แก่

1. การลดภาษีนำเข้าเม็ดพลาสติกให้เป็นไปตามข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) เนื่องจากกระทรวงการคลังได้ลดภาษีนำเข้าเม็ดพลาสติกลงอย่างต่อเนื่องจาก 30% ในปี 2539 เหลือ 20% ในปี 2540 และเหลือ 10% ในปี 2545 และตั้งแต่ปี 2546 เป็นต้นไป ตามข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียนกำหนดให้ลดภาษีนำเข้าเม็ดพลาสติกจากกลุ่มอาเซียนให้เหลือ 5% ทำให้คาดว่าจะส่งผลให้ยอดการนำเข้าเม็ดพลาสติกเพิ่มมากขึ้น สภาพะการแข่งขันในอุตสาหกรรมการผลิตเม็ดพลาสติกจะรุนแรงขึ้น

2. กฎหมายในต่างประเทศ เช่น ในประเทศบังคลาเทศ และประเทศไต้หวันมีกฎหมายรณรงค์ห้ามการใช้ถุงพลาสติก เนื่องจากมีความตระหนักในด้านผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สำหรับในประเทศบังคลาเทศนั้นตั้งแต่เดือนมีนาคม 2545 รัฐบาลได้ให้ความเห็นชอบให้ผลิตถุงพลาสติก (Polythene bags) ที่มีความหนาเกิน 100 ไมครอนได้ แต่ต้องเป็นไปเพื่อการส่งออกเท่านั้นโดยทางราชการออกกฎหมายกำหนดให้พิมพ์บนถุงว่า “เพื่อการส่งออกเท่านั้น” นอกจากนี้โรงงานอุตสาหกรรมพลาสติก จะต้องได้รับอนุญาตอย่างเป็นทางการจากรวมสิ่งแวดล้อมก่อนที่จะดำเนินการผลิตถุงพลาสติกดังกล่าวได้

3. พระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ.2542 กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมเนื่องจากการมีอำนาจเหนือตลาด (Dominance) ซึ่งจะเป็นการผูกขาดและนำไปสู่การแข่งขันทางการค้าที่ไม่เป็นธรรม แต่ปัจจุบันกรรมการค้าภายในยังไม่สามารถกำหนดเกณฑ์อำนาจเหนือตลาดเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล โดยรัฐบาลก่อนหน้านี้ได้กำหนดเกณฑ์อำนาจเหนือตลาดไว้ว่า ธุรกิจที่มีส่วนแบ่งเกินกว่าร้อยละ 33.33 หรือมียอดขายรายสินค้าเกิน 1,000 ล้านบาท จะถูกจัดให้เป็นบริษัทที่เข้าข่ายมีอำนาจเหนือตลาด ซึ่งจากการจัดกลุ่มบริษัทที่เข้าข่ายมีอำนาจเหนือตลาด 16 กลุ่ม มีกลุ่มสินค้าพลาสติกรวมอยู่ด้วย

3.2.1.4 สังคม

โครงสร้างของสังคมไทยมีแนวโน้มจะเปลี่ยนแปลงจากสังคมชนบทไปสู่สังคมเมืองมากขึ้น อันเป็นผลจากการพัฒนาที่ผ่านมา เอื้อให้เกิดโอกาสที่จะสร้างความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาชนบทกับเมืองได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับประชากรไทย ในปี พ.ศ.2546 มีทั้งสิ้น 63.8 ล้านคนดังแสดงดังตารางที่ 3.6 โดยประชากรประมาณ 25% มีอายุต่ำกว่า 15 ปี และมีอัตราการ

เพิ่มของประชากร 1.2 - 1.4 % ต่อปี และคาดว่าจำนวนประชากรจะเกิน 70 ล้านคนในปี พ.ศ.2553

ปี พ.ศ.	จำนวนประชากร (ล้านคน)
2538	59.1
2539	59.8
2540	60.8
2541	61.2
2542	61.8
2543	62.4
2544	62.9
2545	62.5
2546	63.8

ตารางที่ 3.6 จำนวนประชากรประเทศไทย ปี พ.ศ. 2538 - 2546
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน , 2546

ในจำนวนประชากรทั้งหมดมีจำนวนมากกว่า 34.1 ล้านคนเป็นคนวัยทำงานซึ่งมีอายุต่ำกว่า 30 ปี และในแต่ละปีมีประชากรในวัยทำงานเพิ่มขึ้นอีกประมาณ 800,000 คนซึ่งมากกว่า 90% เป็นประชากรที่สามารถอ่านและเขียนหนังสือได้

ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 กำหนดอัตราค่าแรงขั้นต่ำของประชากรอยู่ที่ 169 บาทต่อวันหรือประมาณ 4.22 เหรียญสหรัฐอเมริกาในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร นครปฐม ปทุมธานี สมุทรปราการ และสมุทรสาคร และค่าแรงขั้นต่ำอยู่ระหว่าง 133-168 บาทในเขตต่างจังหวัด

ซึ่งเมื่อประชากรมีจำนวนเพิ่มขึ้นจะก่อให้เกิดโอกาสต่ออุตสาหกรรมเม็ดพลาสติก โดยจะส่งผลให้ปริมาณการใช้งานเม็ดพลาสติกต่อประชากร 1 คน มีโอกาสเพิ่มมากขึ้น ซึ่งปัจจุบันปริมาณการใช้เม็ดพลาสติกทั่วโลกอยู่ที่ 140 กิโลกรัมต่อประชากร 1 คนต่อปี และความต้องการเม็ดพลาสติกในประเทศไทยอยู่ที่ 28-30 กิโลกรัมต่อประชากร 1 คนต่อปี

3.2.1.5 เทคโนโลยี

เทคโนโลยีการผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอทิลีน (PE) ที่ทันสมัยที่สุดในปัจจุบันคือเทคโนโลยีการผลิตแบบ Loop Slurry ซึ่งเป็นเทคโนโลยีใหม่ที่ไม่ต้องใช้พื้นที่ในการผลิตมากนัก ให้

ผลผลิตสูง มีประสิทธิภาพและรักษาสิ่งแวดล้อม โดยภายใต้ข้อตกลงของ บริษัท Chevron Phillips Chemical (CPChem) จำกัด และ บริษัท ExxonMobil Chemical จำกัด ซึ่งตกลง แลกเปลี่ยนสิทธิบัตรทางปัญญาเพื่อร่วมกันพัฒนาเทคโนโลยีและพัฒนาการใช้ Metallocene Catalyst รวมถึงตัวเร่งปฏิกิริยาแบบ Dual-Site ในกระบวนการผลิตแบบ Loop Slurry ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นซึ่งทาง CPChem จะเป็นเจ้าของเทคโนโลยีด้าน Loop Slurry เพียงผู้เดียว โดยทาง ExxonMobil จะได้รับสิทธิในการใช้เทคโนโลยีของ CPChem ที่ได้รับการพัฒนามาใช้อย่าง ทัตเทียมกันที่โรงงานในรัฐหลุยเซียนา ประเทศสหรัฐอเมริกา และที่อื่น ๆ ตามข้อตกลง

3.2.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน จะเป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่มีความ เกี่ยวข้องโดยตรงกับอุตสาหกรรมการผลิตเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน ซึ่ง ประกอบด้วย

- 3.2.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม
- 3.2.2.2 การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม
- 3.2.2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม
- 3.2.2.4 การประเมินสถานภาพทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจอื่นภายในอุตสาหกรรม
- 3.2.2.5 การวิเคราะห์คู่แข่ง
- 3.2.2.6 การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน
- 3.2.2.7 ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม

ผลการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน แสดงได้ดังนี้

3.2.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม (Dominant economic characteristics of the industrial environment)

เนื่องจากอุตสาหกรรมแต่ละชนิด มีลักษณะแตกต่างกันในแง่ของโครงสร้างพื้นฐาน ดังนั้น การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันจะต้องเริ่มจากการพิจารณาสภาพเศรษฐกิจของ อุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งสำหรับอุตสาหกรรมผลิตเม็ดพลาสติกสามารถสรุปลักษณะทางด้าน เศรษฐกิจที่สำคัญได้ดังตารางที่ 3.7

ปัจจัยที่	ปัจจัย	เชิงบวก	เชิงลบ
1	ขนาดของตลาดความต้องการเม็ดพลาสติกภายในประเทศประมาณ 2,000,000 ตันต่อปี หรือเป็นมูลค่ามากกว่า 70,000 ล้านบาท/ปี และเป้าหมายการส่งออกปี 2546 มีมูลค่า 2,988 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้น 6% เมื่อเทียบกับปี 2545	✓	
2	ขอบเขตในการแข่งขัน ได้แก่ ตลาดภายในประเทศและตลาดต่างประเทศ		✓
3	อัตราการเติบโตของตลาดเม็ดพลาสติกทั่วโลกประมาณ 5 - 6% ต่อปี	✓	
4	จำนวนของคู่แข่งชั้น คู่แข่งขันในอุตสาหกรรมผลิตเม็ดพลาสติกในประเทศมีจำนวน 4 ราย ได้แก่ บริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท เอ็ม ซี โพลีเมอร์ จำกัด บริษัท บางกอกโพลีเอททีลีน จำกัด (มหาชน) และผู้นำเข้าเม็ดพลาสติก (Importer)		✓
5	จำนวนลูกค้า ลูกค้าแบ่งเป็น 2 กลุ่มได้แก่ ลูกค้าในประเทศ และลูกค้าต่างประเทศ โดยลูกค้าทั้ง 2 กลุ่มแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ Dealer และ Converter ซึ่งลูกค้าในประเทศส่วนใหญ่เป็นลูกค้าขององค์กรที่ศึกษาวิจัย และบริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีจำนวนของลูกค้าโดยรวมประมาณ 500 ราย และลูกค้าต่างประเทศมีจำนวนรวมประมาณ 600 ราย โดยคิดเป็นลูกค้าในแถบเอเชียประมาณ 65% ซึ่งลูกค้าในต่างประเทศมีอัตราการใช้งานเม็ดพลาสติกขององค์กรที่ศึกษาวิจัยประมาณ 40 % ของจำนวนความต้องการใช้งานของลูกค้าต่างประเทศทั้งหมด	✓	
6	ความยากง่ายในการทำ Backward หรือ Forward integration <ul style="list-style-type: none"> - Backward integration มีโอกาสในการผลิตวัตถุดิบบางชนิดใช้เอง ซึ่งเทคโนโลยีที่มีอยู่เอื้ออำนวย เช่น การผลิตสารเร่งปฏิกิริยา (Catalyst) การผลิตเอททีลีน (Ethylene) และโพรไพลีน (Propylene) เป็นต้น - Forward integration มีโอกาสในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ที่เป็นผลพลอยได้ (By product) จากการผลิตเม็ดพลาสติกมาเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงได้ และสามารถขยายสู่อุตสาหกรรมการแปรรูปเม็ดพลาสติกประเภทต่างๆ ได้ 	✓	
7	ความยากง่ายในการเข้าสู่อุตสาหกรรม จะทำได้ค่อนข้างยากเนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องผลิตต่อเนื่องและต้องใช้เงินลงทุนสูง ผู้ผลิตในปัจจุบันมีเครือข่ายช่องทางการจัดจำหน่ายครอบคลุมทั่วประเทศ และผู้ผลิตปัจจุบันได้เปรียบเรื่องการประหยัดจากขนาด	✓	

ตารางที่ 3.7 ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม

ปัจจัยที่	ปัจจัย	เชิงบวก	เชิงลบ
8	ความยากง่ายในการออกจากอุตสาหกรรม จะทำได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากใช้เงินลงทุนสูง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องดำเนินการผลิตให้คุ้มทุน นอกจากนี้ยังยากต่อการขายกิจการให้ผู้อื่น		✓
9	ความแตกต่างของสินค้า ลักษณะของเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลิโพรไพลีนเป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่าง		✓
10	อัตราการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของเทคโนโลยี ปัจจุบันเทคโนโลยีการผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลิโพรไพลีนเป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุดและยังไม่มีแนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอันใกล้	✓	
11	การประหยัดจากขนาด เนื่องจากอุตสาหกรรมการผลิตเม็ดพลาสติกใช้เงินลงทุนสูง และเป็นการผลิตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจำเป็นต้องขายสินค้าในปริมาณมากและมีส่วนแบ่งการตลาดสูงเพื่อก่อให้เกิดการประหยัดเนื่องจากขนาด	✓	
12	อัตราการเรียนรู้ มีผลเนื่องจากเมื่อมีประสบการณ์และความชำนาญจะทำให้สามารถผลิตโดยได้ปริมาณ Production yield ที่สูง	✓	
13	เงินลงทุนสำหรับอุตสาหกรรมการผลิตเม็ดพลาสติกสูงมากประมาณ 3,000 ล้านบาท	✓	

ตารางที่ 3.7 ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม (ต่อ)

3.2.2.2 การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Porter's five-forces model)

ในการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม มีปัจจัยสำคัญ 5 ประการ ที่ส่งผลกระทบต่อสภาวะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม ซึ่งสำหรับอุตสาหกรรมการผลิตเม็ดพลาสติกสามารถวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ดังนี้

1. สภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความรุนแรงของสภาวะการแข่งขัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

1.1 จำนวนคู่แข่งที่น้อยราย และมีขนาดและความสามารถที่ไม่แตกต่างกันมากนัก

1.2 อัตราการเติบโตของตลาดเม็ดพลาสติกทั่วโลกประมาณ 5-6% ต่อปี ทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง เนื่องจากแต่ละองค์กรธุรกิจต้องการแข่งขันเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดและแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดที่มีอยู่

1.3 เม็ดพลาสติกเป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่าง ทำให้ลูกค้ามีโอกาสที่จะเปลี่ยนไปใช้เม็ดพลาสติกของคู่แข่งได้ง่าย

1.4 มูลค่าของต้นทุนคงที่สูง ได้แก่ การลงทุนเครื่องจักรและอาคาร ทำให้ต้องพยายามผลิตเม็ดพลาสติกในปริมาณมาก เพื่อกระจายต้นทุนคงที่เฉลี่ยไปตามจำนวนเม็ดพลาสติกที่ผลิต และต้องหาช่องทางในการขายสินค้าให้ได้มากที่สุด จึงส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง

1.5 อุตสาหกรรมเม็ดพลาสติกมีข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรม ซึ่งไม่สามารถออกจากอุตสาหกรรมได้ง่าย เนื่องจากใช้เงินลงทุนสูง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องดำเนินการผลิตให้คุ้มทุน นอกจากนี้ยังยากต่อการขายกิจการให้ผู้อื่นสำหรับคู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเม็ดพลาสติกในปัจจุบันมี 2 ส่วน ได้แก่

- คู่แข่งขันหลักที่สำคัญในประเทศ ได้แก่ บริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน) มีกำลังการผลิตรวม 780,000 ตันต่อปี โดยมีโรงงานอยู่ที่จังหวัดระยองเริ่มดำเนินการตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ 2538

- คู่แข่งขันหลักที่สำคัญในต่างประเทศ สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ผู้ผลิตที่มีจำนวนสินค้าพิเศษสูง ได้แก่ บริษัท Dow Chemical จำกัด มีกำลังการผลิตรวม 8,820,000 ตันต่อปีโดยมีฐานการผลิตอยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกาและในยุโรปตะวันตก บริษัท ExxonMobil จำกัด มีกำลังการผลิตรวม 7,080,000 ตันต่อปีโดยมีฐานการผลิตอยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกาและในยุโรปตะวันตก และ บริษัท ATOFINA จำกัด มีกำลังการผลิตรวม 3,240,000 ตันต่อปี โดยมีฐานการผลิตอยู่ในหลายประเทศในทวีปยุโรป

กลุ่มที่ 2 ผู้ผลิตที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ (Low cost producer) ได้แก่ บริษัท Equate จำกัด มีกำลังการผลิตรวม 600,000 ตันต่อปีโดยมีฐานการผลิตอยู่ในประเทศคูเวต บริษัท SABIC จำกัด มีกำลังการผลิตรวม 3,960,000 ตันต่อปีโดยมีฐานการผลิตอยู่ในหลายประเทศในเขตตะวันออกกลางและในประเทศเนเธอร์แลนด์ และ บริษัท Iran NPC จำกัด มีกำลังการผลิตรวม 545,000 ตันต่อปี โดยมีฐานการผลิตอยู่ในประเทศอิหร่าน

2. ภัยจากคู่แข่งรายใหม่

ปัจจุบันคู่แข่งรายใหม่ในประเทศยังไม่เป็นปัจจัยที่สำคัญ การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ๆ ถ้าเป็นในลักษณะของผู้ผลิตรายใหม่สามารถทำได้ค่อนข้างยาก เนื่องจาก

1. ใช้เงินลงทุนสูงมากโดยต้องใช้มากกว่า 3,000 ล้านบาท
2. ผู้ผลิตในประเทศได้เพิ่มเครือข่ายของตัวเองแทนจำหน่ายครอบคลุมตลาด

ภายในประเทศแล้วทำให้ยากต่อการเข้าถึงช่องทางจัดจำหน่าย

3. ในปัจจุบันกำลังการผลิตในประเทศที่มีอยู่เกินความต้องการของตลาดในประเทศอยู่แล้ว

4. ปัจจัยเรื่องการประหยัดเนื่องจากขนาด เนื่องจากองค์กรธุรกิจเดิมมีการประหยัดเนื่องจากขนาดจากต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลง ทำให้องค์กรธุรกิจรายใหม่จะมีต้นทุนที่สูงกว่าองค์กรธุรกิจเดิม

5. เม็ดพลาสติกเป็นสินค้าที่ต้องการความรู้และความชำนาญในการผลิตเฉพาะทาง ดังนั้นเรื่องของประสบการณ์ในการดำเนินกิจการมาเป็นเวลานานถือว่าเป็นสิ่งที่ได้เปรียบซึ่งทำให้คู่แข่งรายใหม่ไม่สามารถตามเทคโนโลยีการผลิตได้ทัน

สำหรับภัยที่เกิดจากผู้นำเข้าเม็ดพลาสติกจากต่างประเทศ มีความเป็นไปได้เนื่องจากเม็ดพลาสติกเป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่าง และภาชนะนำเข้าเม็ดพลาสติกในเขตการค้าเสรีอาเซียนลดต่ำลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการแข่งขันจึงขึ้นอยู่กับราคาเป็นปัจจัยสำคัญ โดยผู้นำเข้าจะขายเม็ดพลาสติกในราคาที่ถูกลงกว่าผู้ผลิตภายในประเทศในขณะที่คุณภาพของเม็ดพลาสติกมีความทัดเทียมกับเม็ดพลาสติกที่ผลิตในประเทศ

3. สินค้าทดแทน

สำหรับปัจจัยในเรื่องสินค้าทดแทนสำหรับเม็ดพลาสติกโพลิเอททิลีนและโพลิโพรไพลีนนั้น ถือว่ามีผลต่อการแข่งขันน้อยมาก เนื่องจากเม็ดพลาสติกเป็นวัตถุดิบที่สามารถนำไปผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปได้ในหลากหลายรูปแบบ อีกทั้งยังสามารถบรรจุสิ่งของได้ในหลายรูปแบบ เช่น การนำเม็ดพลาสติกไปผลิตเป็นถุงบรรจุภัณฑ์สามารถบรรจุได้ทั้งของแข็ง และของเหลวในสภาวะของร้อนและเย็น แต่หากใช้ถุงกระดาษจะมีข้อจำกัดในด้านการบรรจุของเหลวเป็นต้น ดังนั้นปัจจัยด้านสินค้าทดแทนสำหรับอุตสาหกรรมเม็ดพลาสติกถือว่ามีผลน้อยมาก

4. อำนาจต่อรองของลูกค้า

ลูกค้าสำหรับอุตสาหกรรมการผลิตเม็ดพลาสติกจะมี 2 ลักษณะคือ ธุรกิจลักษณะของตัวแทนจำหน่าย (Dealer) และอุตสาหกรรมแปรรูปเม็ดพลาสติก (Converter) ซึ่งอำนาจต่อรองของลูกค้าค่อนข้างสูง เนื่องจากปัจจัย ดังนี้

1. ต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้า (Switching cost) ต่ำ เนื่องจากเม็ดพลาสติกโพลิเอททิลีนและโพลิโพรไพลีนเป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่าง ทำให้ผู้ซื้อสามารถเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากคู่แข่งได้ง่าย

2. ลูกค้าบางรายมีการสั่งซื้อในปริมาณมาก นอกจากนี้ลูกค้ายังมีการรวมตัวเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองต่อผู้ผลิต

3. ลูกค้ามีข้อมูลในด้านต่างๆ เช่น ราคาตลาด ความต้องการของตลาด ทำให้สามารถเลือกและต่อรองกับผู้ผลิตได้

5. อำนาจต่อรองของผู้ขาย

อำนาจต่อรองของผู้ขายมีค่อนข้างสูงเนื่องจากปัจจัยต่อไปนี้

1. ผู้ขายที่สำคัญได้แก่ผู้ผลิตวัตถุดิบและพลังงาน มีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูงเนื่องจากมีผู้ขายน้อยราย

2. วัตถุดิบและพลังงานเป็นปัจจัยที่สำคัญในการผลิตเม็ดพลาสติก

3. ไม่มีสินค้าทดแทนสำหรับวัตถุดิบและพลังงาน ทำให้ผู้ผลิตไม่มีทางเลือกในการซื้อวัตถุดิบและพลังงาน แต่เนื่องจากอุตสาหกรรมการผลิตเม็ดพลาสติกต้องดำเนินการผลิตต่อเนื่อง จำเป็นต้องใช้วัตถุดิบและพลังงานในปริมาณที่มาก ทำให้ผู้ผลิตสามารถเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้ขายได้ ในขณะเดียวกันผู้ผลิตรายใหญ่ ๆ ในประเทศมีความสามารถทั้งในด้านเงินลงทุนและเทคโนโลยีการผลิตเต็มที่เอื้ออำนวยต่อการประกอบกิจการการผลิตวัตถุดิบขึ้นใช้เองได้ (Backward integration)

3.2.2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม

(Driving forces)

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม (Driving forces) แสดงดังตารางที่ 3.8

ปัจจัยที่	ปัจจัย	เชิงบวก	เชิงลบ
1	การเข้าหรือออกจากอุตสาหกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีความสำคัญ เนื่องจาก บริษัทปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) มีแนวโน้มที่จะเริ่มดำเนินการผลิตในปี พ.ศ.2547 ประมาณกลางปี และการเพิ่มการลงทุนและขยายกำลังการผลิตของผู้ผลิตในเขตตะวันออกกลาง ทำให้ปริมาณการผลิตเม็ดพลาสติกทั้งในประเทศและต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ความต้องการของตลาดยังคงเพิ่มขึ้นไม่มาก จึงอาจจะส่งผลให้เกิดภาวะการแข่งขันที่รุนแรงได้		✓
2	การรวมตัว (Merger) และการเข้าถือกรรมสิทธิ์ (Acquisition) โดยผู้ผลิตเม็ดพลาสติกในต่างประเทศทำให้เกิดภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง		✓

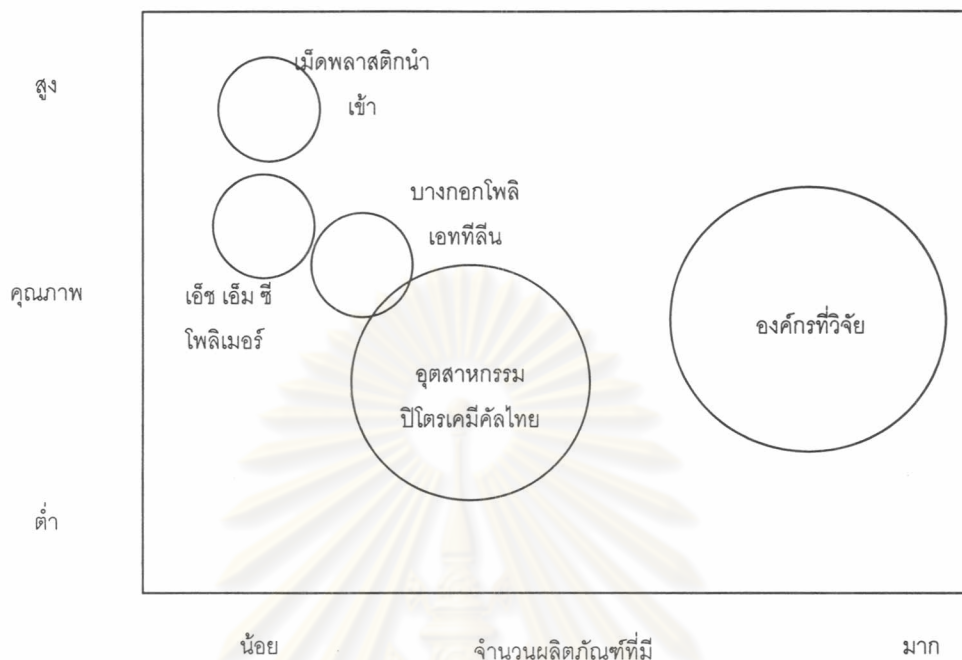
ตารางที่ 3.8 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม

ปัจจัยที่	ปัจจัย	เชิงบวก	เชิงลบ
3	ในภูมิภาคเอเชียยังมีโอกาสในการขยายตลาดอีกหลายประเทศโดยเฉพาะในประเทศจีนซึ่งถือเป็น Potential market เนื่องจากความต้องการเม็ดพลาสติกในประเทศจีนมีมากกว่ากำลังการผลิตส่งผลให้มีความต้องการนำเข้าเม็ดพลาสติกประมาณ 50% ของความต้องการทั้งหมดในประเทศ	✓	
4	ความเป็นสากลหรือโลกาภิวัตน์ของอุตสาหกรรม ตามข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) กำหนดให้ต้องลดภาษีนำเข้าเม็ดพลาสติกจากกลุ่มอาเซียนให้เหลือ 5 % ตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2546 ทำให้มีการนำเข้าเม็ดพลาสติกจากประเทศต่าง ๆ มากขึ้น เช่น เม็ดพลาสติกนำเข้าจากบริษัท SABIC จำกัด เป็นผู้ผลิตแถบตะวันออกกลางซึ่งมีราคาถูกกว่า จากผู้ผลิตในประเทศเกาหลี และจากบริษัท ExxonMobil จำกัด ในประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นผู้ผลิตที่มีเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย เป็นต้น		✓
5	การเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม เนื่องจากโครงสร้างของสังคมไทยมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนจากสังคมชนบทมาเป็นสังคมเมือง ซึ่งคาดว่าจะมีปริมาณการใช้ผลิตภัณฑ์พลาสติกเพิ่มมากขึ้น	✓	

ตารางที่ 3.8 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม (ต่อ)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2.2.4 การประเมินสถานภาพทางการแข่งขันของ องค์กรธุรกิจอื่นภายในอุตสาหกรรม (Strategic group model) แสดงได้ดังรูปที่ 3.2 และ รูปที่ 3.3



รูปที่ 3.2 Strategic group mapping ของอุตสาหกรรมเม็ดพลาสติกในประเทศไทย แบ่งตามคุณภาพและจำนวนผลิตภัณฑ์

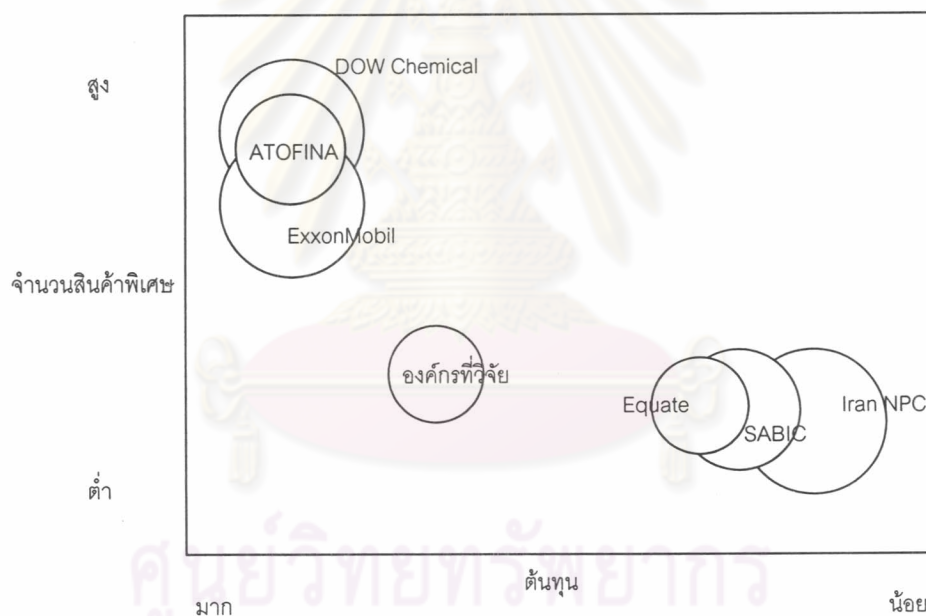
จาก Strategic group mapping ในรูปที่ 3.2 สามารถแบ่งคู่แข่งชั้นเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ องค์กรที่วิจัย บริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีคัลไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท อีช เอ็ม ซี โพลีเมอร์ จำกัด บริษัท บางกอกโพลีเอททีลีน จำกัด (มหาชน) และผู้นำเข้าเม็ดพลาสติก ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. ตลาดเม็ดพลาสติกในประเทศ มีผู้ผลิตขนาดใหญ่ 2 รายคือ องค์กรที่วิจัย และบริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีคัลไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีขนาดและศักยภาพด้านการแข่งขันทัดเทียมกัน ในด้านต่างๆ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตทั้ง 2 รายมีคุณภาพอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน แต่องค์กรที่วิจัย มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มากกว่า เช่น เม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนชนิดความหนาแน่นต่ำเชิงเส้น เม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนชนิดความหนาแน่นปานกลาง เม็ดพลาสติกโพลีโพรพิลีนเชิงอนุพันธ์ (Homo polypropylene) เม็ดพลาสติกโพลีโพรพิลีนเชิงสหพันธ์สุ่ม (Random co-polypropylene) เม็ดพลาสติกโพลีโพรพิลีนเชิงสหพันธ์กลุ่ม (Block co-polypropylene) เป็นต้น
2. บริษัทบางกอกโพลีเอททีลีน จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนชนิดความหนาแน่นสูงในประเทศ ซึ่งมีคุณภาพของผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับเดียวกับองค์กรที่วิจัย

เนื่องจากใช้เทคโนโลยีการผลิตของประเทศญี่ปุ่นเหมือนกัน แต่มีจุดอ่อนในด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์เนื่องจากผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอทที่สิ้นชนิดความหนาแน่นสูงอย่างเดียวเท่านั้น

3. บริษัทเอช เอ็ม ซี โพลีเมอร์ จำกัด เป็นผู้ผลิตเม็ดพลาสติกโพลีโพรไพลีนในประเทศซึ่งมีคุณภาพของผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับที่ดีกว่า องค์กรที่วิจัย และบริษัทอุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน) เนื่องจากใช้เทคโนโลยีการผลิตคนละประเภทกัน แต่มีจุดอ่อนในด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์เนื่องจากผลิตเม็ดพลาสติกโพลีโพรไพลีนอย่างเดียวเท่านั้น

4. ผู้นำเข้าเม็ดพลาสติก ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเม็ดพลาสติกนำเข้าจากบริษัท SABIC จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตแถบตะวันออกกลางซึ่งมีราคาถูกกว่าเม็ดพลาสติกที่ผลิตจากผู้ผลิตในประเทศจากผู้ผลิตในประเทศเกาหลี และจากบริษัท ExxonMobil จำกัด ในประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นผู้ผลิตที่มีเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยและเน้นการวิจัยพัฒนา เป็นต้น ซึ่งเม็ดพลาสติกที่นำเข้ามามีจุดแข็งด้านคุณภาพและราคา แต่มีจุดอ่อนในด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และไม่มีช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นของตนเอง



รูปที่ 3.3 Strategic group mapping ของอุตสาหกรรมเม็ดพลาสติกในต่างประเทศ แบ่งตามต้นทุนและจำนวนสินค้าพิเศษ

จาก Strategic group mapping ในรูปที่ 3.3 สามารถแบ่งคู่แข่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ผลิตที่มีจำนวนสินค้าพิเศษสูง (Specialty product หรือ High value-added product) ได้แก่ บริษัท Dow Chemical จำกัด บริษัท ExxonMobil จำกัด บริษัท ATOFINA จำกัด และกลุ่มผู้ผลิตที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ (Low cost producer) ได้แก่ บริษัท Equate จำกัด บริษัท SABIC จำกัด

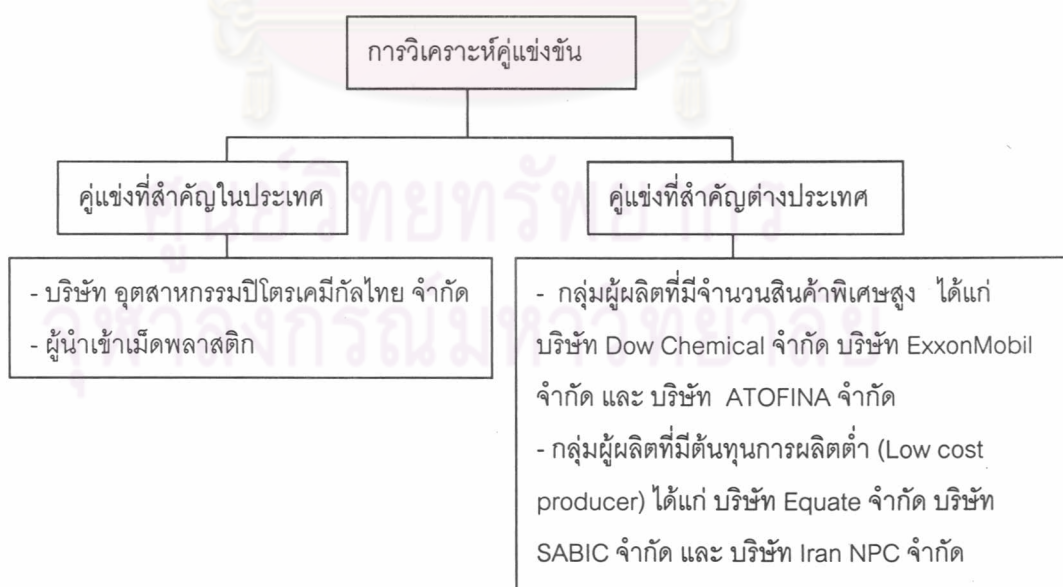
และ บริษัท Iran NPC จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลางทั้งหมด โดยสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. กลุ่มผู้ผลิตที่มีจำนวนสินค้าพิเศษสูง ได้แก่ บริษัท Dow Chemical จำกัด บริษัท ExxonMobil จำกัด และ บริษัท ATOFINA จำกัด บริษัททั้ง 3 บริษัทในกลุ่มนี้ เป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยีการผลิตและด้านการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำให้ผู้ผลิตกลุ่มนี้มีข้อได้เปรียบในด้านจำนวนผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและมีคุณลักษณะพิเศษที่ไม่เหมือนกับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง ในขณะเดียวกันบริษัททั้ง 3 มีข้อเสียเปรียบในเรื่องต้นทุนการผลิตเนื่องจากมีต้นทุนการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ค่อนข้างสูงกว่าคู่แข่ง

2. กลุ่มผู้ผลิตที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ (Low cost producer) ได้แก่ บริษัท Equate จำกัด บริษัท SABIC จำกัด และ บริษัท Iran NPC จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลางทั้งหมด ผู้ผลิตในกลุ่มนี้จะมีข้อได้เปรียบในด้านต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าคู่แข่งมากเนื่องจากอยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบที่สำคัญคือน้ำมัน และสามารถผลิตน้ำมันใช้เอง แต่มีข้อเสียเปรียบในด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะพิเศษมีน้อยมาก

3.2.2.5 การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น (Competitor analysis)

เป็นการศึกษาถึงกลยุทธ์และพฤติกรรมที่ผ่านมาของคู่แข่งชั้น และคาดการณ์ถึงการเคลื่อนไหวในอนาคตของคู่แข่งชั้น ซึ่งในส่วนของกรวิเคราะห์คู่แข่งชั้นจะแบ่งการวิเคราะห์คู่แข่งชั้นออกเป็น 2 กลุ่ม ดังแสดงในรูปที่ 3.4



รูปที่ 3.4 การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น (Competitor analysis) 2 ประเภทใหญ่ๆ ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย

กลุ่มที่ 1 คู่แข่งที่สำคัญในประเทศ ได้แก่ บริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน) และ ผู้นำเข้าเม็ดพลาสติก

1.1 บริษัทอุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือประกอบธุรกิจหลักเกี่ยวกับอุตสาหกรรมก่อสร้าง และปิโตรเคมี โดยมีขอบเขตการดำเนินธุรกิจแบ่งตามลักษณะอุตสาหกรรมและสายผลิตภัณฑ์ 2 กลุ่มหลักดังนี้

- อุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง ผลิตและจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง ได้แก่ ปูนซีเมนต์ ปูนเม็ด คอนกรีตผสมเสร็จและเหล็ก
- อุตสาหกรรมปิโตรเคมี โดยมีขอบเขตครอบคลุมการผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมี ได้แก่ เม็ดพลาสติกโพลเอทที่สิ้นชนิดความหนาแน่นสูง ความหนาแน่นต่ำ และเม็ดพลาสติกโพลิโพรไพลีน โดยสำหรับการผลิตเม็ดพลาสติกทุกประเภทมีกำลังการผลิตรวม 780,000 ตันต่อปี

สรุปความเคลื่อนไหวที่สำคัญของบริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน) แนวโน้มผลการดำเนินงานจะปรับตัวดีขึ้นมากภายหลังการขายหุ้นธุรกิจปิโตรเคมีในตลาดหลักทรัพย์และการปรับโครงสร้างหนี้ โดยมีผลประกอบการในช่วงเดือนมกราคมถึงกันยายน 2546 มีอัตรากำไรขั้นต้นสูงถึง 37% เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันในปี 2545 ซึ่งเท่ากับ 22% รวมถึงยอดขายในช่วงเวลาเดียวกันของปี 2546 ปรับเพิ่มขึ้น 30% อย่างไรก็ตามปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของบริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน) คือการมีภาระหนี้ที่สูงมาก ซึ่งเป็นหนี้ที่เกิดจากปัญหาทางการเงินนับตั้งแต่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 เป็นต้นมา อันเนื่องจากวิกฤตดังกล่าวทำให้ประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงในระบบอัตราแลกเปลี่ยนของค่าเงินบาทเป็นแบบลอยตัว ซึ่งค่าเงินบาทได้อ่อนค่าลงอย่างมาก ส่งผลกระทบต่อบริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน) เนื่องจากมีภาระหนี้ต่างประเทศเป็นจำนวนมาก ซึ่ง ณ สิ้นเดือน มิถุนายน ปี 2546 ยังมีภาระหนี้ต่างประเทศรวมเท่ากับ 1,154 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

1.2 ผู้นำเข้าเม็ดพลาสติก เนื่องจากกระทรวงการคลังได้ลดภาษีนำเข้าเม็ดพลาสติกลงอย่างต่อเนื่องจาก 30% ในปี 2539 เหลือ 20% ในปี 2540 และเหลือ 10% ในปี 2545 และตั้งแต่ปี 2546 เป็นต้นไปตามข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียนกำหนดให้ลดภาษีนำเข้าเม็ดพลาสติกจากกลุ่มอาเซียนให้เหลือ 5% ทำให้มีการนำเข้าเม็ดพลาสติกราคาถูกลงเข้ามาแข่งขันเพิ่มขึ้นซึ่งในปัจจุบันมียอดการนำเข้า 15-20% ของยอดสั่งซื้อเม็ดพลาสติกภายในประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเม็ดพลาสติกนำเข้าจากบริษัท SABIC จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตแถบตะวันออกกลางซึ่งมีราคาถูกกว่าเม็ดพลาสติกที่ผลิตจากผู้ผลิตในประเทศ จากผู้ผลิตในประเทศเกาหลี และจากบริษัท

ExxonMobil จำกัด ในประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นผู้ผลิตที่มีเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยและเน้นการวิจัยพัฒนา เป็นต้น ซึ่งเม็ดพลาสติกที่นำเข้ามาจะมีจุดแข็งด้านคุณภาพและราคา แต่มีจุดอ่อนในด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และไม่มีช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นของตนเอง

สรุปความเคลื่อนไหวที่สำคัญของผู้นำเข้าเม็ดพลาสติก มีดังนี้

1. เม็ดพลาสติกนำเข้ามาจาก บริษัท SABIC จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตแถบตะวันออกกลาง จากบริษัท ExxonMobil จำกัด ในประเทศสิงคโปร์ และจากผู้ผลิตในประเทศเกาหลี
2. ยอดนำเข้า 15-20% ของยอดสั่งซื้อภายในประเทศ
3. จำหน่ายราคาต่ำเนื่องจากมีข้อได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ

กลุ่มที่ 2 คู่แข่งที่สำคัญในต่างประเทศ ได้แก่ กลุ่มผู้ผลิตที่มีจำนวนสินค้าพิเศษสูง ได้แก่ บริษัท Dow Chemical จำกัด บริษัท ExxonMobil จำกัด และ บริษัท ATOFINA จำกัด และกลุ่มผู้ผลิตที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ (Low cost producer) ได้แก่ บริษัท Equate จำกัด บริษัท SABIC จำกัด และ บริษัท Iran NPC จำกัด

สรุปความเคลื่อนไหวที่สำคัญของกลุ่มผู้ผลิตที่มีจำนวนสินค้าพิเศษสูง มีดังนี้

- บริษัท ExxonMobil จำกัด ประกาศที่จะตกลงแลกเปลี่ยนสิทธิบัตรทางปัญญา กับ บริษัท Chevron Phillips Chemical (CPChem) จำกัด ในเทคโนโลยีการผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีน (PE) ที่ทันสมัยที่สุดในปัจจุบันคือเทคโนโลยีการผลิตแบบ Loop Slurry ซึ่งเป็นเทคโนโลยีใหม่ที่ไม่ต้องใช้พื้นที่ในการผลิตมากนัก ให้ผลผลิตสูง มีประสิทธิภาพและรักษาสีแวดล้อม โดยภายใต้ข้อตกลงของ บริษัท Chevron Phillips Chemical (CPChem) จำกัด และ บริษัท ExxonMobil Chemical จำกัด ซึ่งตกลงแลกเปลี่ยนสิทธิบัตรทางปัญญาเพื่อร่วมกันพัฒนาเทคโนโลยีและพัฒนากการใช้ Metallocene Catalyst รวมถึงตัวเร่งปฏิกิริยาแบบ Dual-Site ในกระบวนการผลิตแบบ Loop Slurry ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นซึ่งทาง CPChem จะเป็นเจ้าของเทคโนโลยีด้าน Loop Slurry เพียงผู้เดียวโดยทาง ExxonMobil จะได้สิทธิในการใช้เทคโนโลยีของ CPChem ที่ได้รับการพัฒนามาใช้อย่างทัดเทียมกันที่โรงงานในรัฐหลุยเซียนา ประเทศสหรัฐอเมริกา และที่อื่น ๆ ตามข้อตกลง

สรุปความเคลื่อนไหวที่สำคัญของกลุ่มผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำแถบตะวันออกกลาง มีดังนี้

- ผู้ผลิตเม็ดพลาสติกในประเทศในแถบตะวันออกกลางจะมีการลงทุนก่อสร้างโรงงานผลิตเอททีลีนซึ่งเป็นวัตถุดิบที่สำคัญในการผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนโรงงานใหม่รวม 17 แห่ง ซึ่งทำให้มีปริมาณการผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนรวมถึง 33,000 ล้านปอนด์หรือประมาณ 15 ล้านตัน ซึ่งปริมาณเม็ดพลาสติกที่ผลิตทั้งหมดจะถูกเก็บอยู่ในคลังสินค้าระหว่างปี 2546-2553

รวมถึงปริมาณการผลิตที่ได้จากโรงงานผลิตอีก 7 แห่งในประเทศซาอุดีอาระเบียและอีก 7 แห่งในประเทศอิหร่านที่สามารถเสริมการผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอทิลีนได้อีก 16,000 ล้านปอนด์หรือประมาณ 7 ล้านตัน จากการวิเคราะห์ตัวเลขพบว่า ในช่วงปี 2543-2550 การผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอทิลีนในประเทศแถบตะวันออกกลางจะเพิ่มขึ้นรวมกันเกือบ 18,000 ล้านปอนด์หรือประมาณ 8 ล้านตัน โดยภายในปี 2550 ภูมิภาคตะวันออกกลางจะมีกำลังการผลิตมากกว่า 28,000 ล้านปอนด์ต่อปีหรือประมาณ 13 ล้านตันต่อปี แม้จะมีภาวะสงครามเกิดขึ้นในประเทศอิรักก็ตามแต่ไม่มีผลให้การผลิตชะลอตัวลงแต่อย่างใด ซึ่งจากการได้เปรียบในการเก็บสินค้าในสต็อกช่วยให้ผู้ผลิตในตะวันออกกลางสามารถผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอทิลีนในราคาต้นทุนประมาณ 300 - 400 ดอลลาร์สหรัฐต่อตัน เมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบอเมริกาเหนือซึ่งมีราคาต้นทุนประมาณ 500 - 600 ดอลลาร์สหรัฐต่อตันและราคาตลาดโลกอยู่ที่ 450 - 550 ดอลลาร์สหรัฐต่อตัน นอกจากนี้ด้วยกำลังการผลิตส่วนเกินในประเทศแถบตะวันออกกลางทำให้ผู้ผลิตในประเทศแถบตะวันออกกลางจำนวนมากวางแผนที่จะเพิ่มการส่งออกเม็ดพลาสติกโพลีเอทิลีนมายังตลาดในแถบเอเชีย โดยเฉพาะประเทศจีน รวมทั้งในทวีปยุโรป ออฟริกาและอเมริกาใต้ เป็นต้น

3.2.2.6 การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน (Key success factors)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรมการผลิตเม็ดพลาสติก ได้แก่

1. คุณภาพผลิตภัณฑ์ที่มีความสม่ำเสมอและตรงตามความต้องการของลูกค้า (Meet customer quality demands) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ดีจะทำให้ลูกค้าเกิดการยอมรับและมีการสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น
2. ต้นทุนการผลิตต่ำ (Low cost producer) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยในการแข่งขันเนื่องจากเม็ดพลาสติกเป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่าง ดังนั้นราคาจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขัน
3. ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ (Strong distribution network) เป็นปัจจัยที่จะช่วยในการกระจายสินค้าจากโรงงานผู้ผลิตสู่ลูกค้าได้มากขึ้น
4. ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (Wide range of value added products) เป็นปัจจัยที่จะช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการผลิตภัณฑ์หลายชนิดเพื่อไว้จัดจำหน่าย
5. การให้บริการทางด้านเทคนิค (Technical Service) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า เนื่องจากสามารถช่วยให้ลูกค้าที่เป็นผู้แปรรูปเม็ดพลาสติกดำเนินการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2.2.7 ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry attractiveness)

จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไปและการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันจะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมการผลิตเม็ดพลาสติกเป็นอุตสาหกรรมที่น่าสนใจ เนื่องจากตลาดของอุตสาหกรรมพลาสติกในประเทศและต่างประเทศมีแนวโน้มที่จะขยายตัวได้อีกมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดต่างประเทศยังมีความต้องการเม็ดพลาสติกส่วนเกินอีกมาก เช่น ประเทศจีนมีความต้องการนำเข้าเม็ดพลาสติกประมาณ 50% ของความต้องการทั้งหมด และเนื่องจากอุตสาหกรรมการผลิตเม็ดพลาสติกเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องลงทุนสูง และปัจจุบันการแข่งขันในอุตสาหกรรมค่อนข้างรุนแรง จึงเป็นการยากที่จะมีคู่แข่งรายใหม่เพิ่มเข้ามาในอุตสาหกรรมอีกในระยะเวลายันใกล้

3.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร

เพื่อที่จะหาจุดแข็ง และจุดอ่อนภายในองค์กร โดยสามารถประเมินผลการวิเคราะห์จาก

3.3.1 การวัดผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic performance indicators)

เพื่อศึกษาว่าผลการดำเนินงานจากการใช้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยวิเคราะห์ได้จากผลการดำเนินงานในปัจจุบันและอดีตที่ผ่านมา ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 3.9

ดัชนีวัดผลเชิงกลยุทธ์	ปี พ.ศ.					
	2540	2541	2542	2543	2544	2545
Net Sales (MB)	12,410	15,200	15,890	22,100	24,730	27,560
Net Profit (MB)	1,360	3,220	730	-370	-110	2,250
EBITDA (MB)	2,000	2,360	2,080	700	1,690	4,250
EBITDA on assets (%)	10	12	12	4	10	23
Total capacity ('000 ton)	650	720	750	820	920	1,120
Total production volume('000 ton)	525	600	700	726	780	1,040
Capacity utilization (%)	79.2	79.7	85.3	81.9	88.6	90.2
Total sales volume ('000 ton)	490	620	690	800	930	1,033
Total sales growth (%)	44	26	12	15	16	11
Domestic sales volume ('000 ton)	341	344	371	404	489	569
Domestic sales growth (%)	14	0.8	7.8	8.9	21	16

ตารางที่ 3.9 ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ศึกษา

ที่มา : องค์กรที่ศึกษาวิจัย , 2545

ดัชนีวัดผลเชิงกลยุทธ์	ปี พ.ศ.					
	2540	2541	2542	2543	2544	2545
Export sales volume ('000 ton)	150	275	281	318	362	461
Export sales growth (%)	248	83	2	13	14	27
Total domestic market share(%)	33	35	36	34	35	35
- PE market share (%)	36	40	37	38	41	46
- PP market share (%)	29	29	31	32	35	35
No.of claim/complaint (case / Million tons of sales)	147	99	76	67	66	55

ตารางที่ 3.9 ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ศึกษา (ต่อ)

ที่มา : องค์กรที่ศึกษาวิจัย , 2545

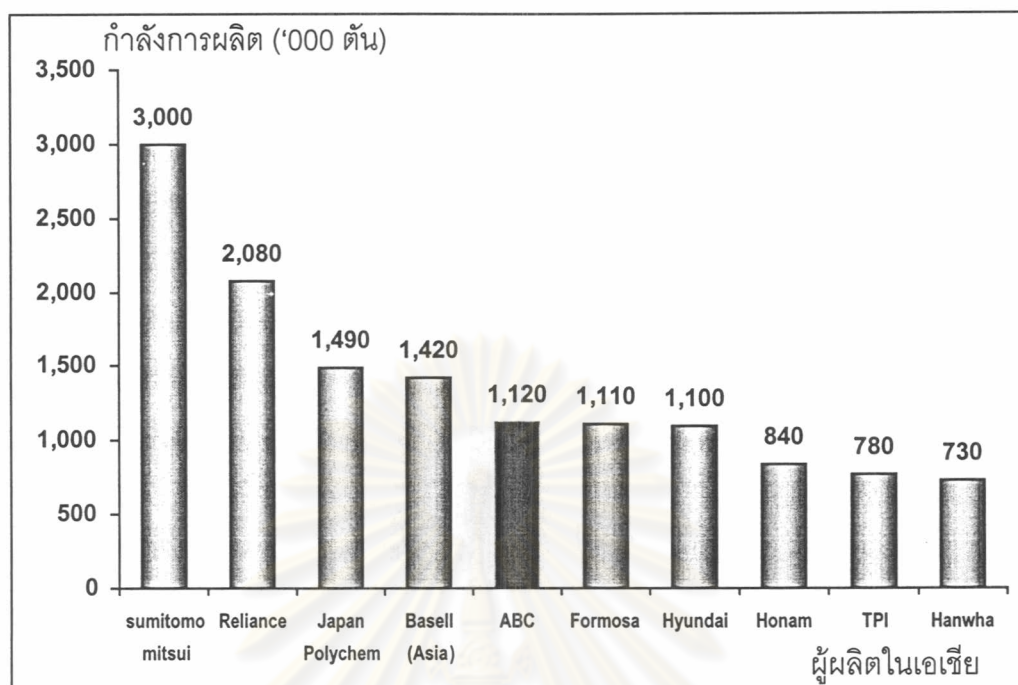
จากตารางที่ 3.9 สามารถสรุปผลเชิงกลยุทธ์เทียบกับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัยในช่วงปี 2542-2546 คือ ต้องการเป็นผู้นำในแถบเอเชีย (Leading regional player) ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. กำลังการผลิตโดยรวมอยู่ในอันดับ 1 ใน 5 ของผู้ผลิตในแถบเอเชีย
2. การเป็นผู้นำตลาดในด้านความรู้ในตลาดเม็ดพลาสติกและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า
3. ความสามารถในการทำกำไร หรือสมรรถนะทางการเงินขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

ดังแสดงตัวชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ตามวัตถุประสงค์ ขององค์กรที่ศึกษาวิจัยในช่วงปี 2542-2546 ดังรูปที่ 3.5 – 3.9 โดยรูปที่ 3.5 แสดงดัชนีชี้วัดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แสดงกำลังการผลิตของผู้ผลิตเม็ดพลาสติกในแถบเอเชียในปี 2545



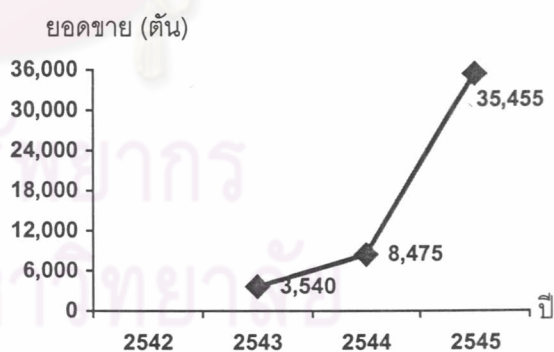
หมายเหตุ : ABC แทนองค์กรที่ศึกษาวิจัย

รูปที่ 3.5 กำลังการผลิตโดยรวมขององค์กรที่ศึกษาวิจัยเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชียที่มา องค์กรที่ศึกษาวิจัย , 2545

แสดงจำนวนลูกค้ารายใหม่ที่ได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่และ
จำนวนยอดขายส่วนเพิ่มที่ได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่



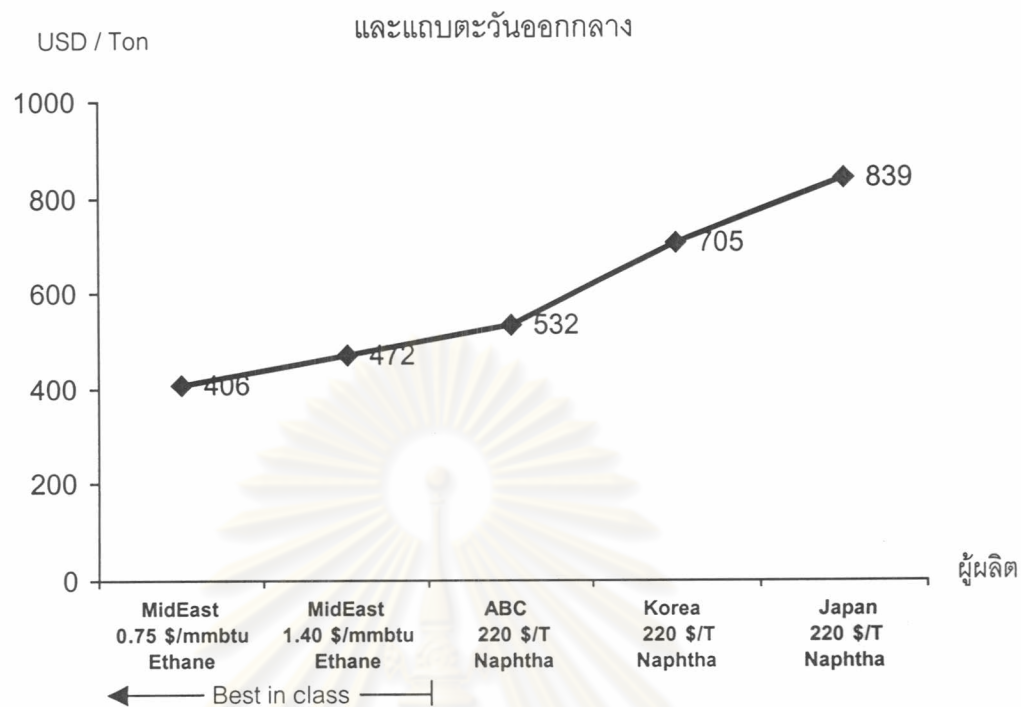
รูปที่ 3.6 จำนวนลูกค้ารายใหม่ที่ได้จาก
ผลิตภัณฑ์ใหม่
ที่มา องค์กรที่ศึกษาวิจัย , 2545



รูปที่ 3.7 จำนวนยอดขายส่วนเพิ่มที่ได้จาก
ผลิตภัณฑ์ใหม่
ที่มา องค์กรที่ศึกษาวิจัย , 2545

รูปที่ 3.6 และ 3.7 แสดงความสามารถในการเป็นผู้นำตลาดขององค์กรที่ศึกษาวิจัยเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชียตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

เปรียบเทียบต้นทุนการผลิตเม็ดพลาสติกโดยรวมของผู้ผลิตเม็ดพลาสติกในแถบเอเชีย

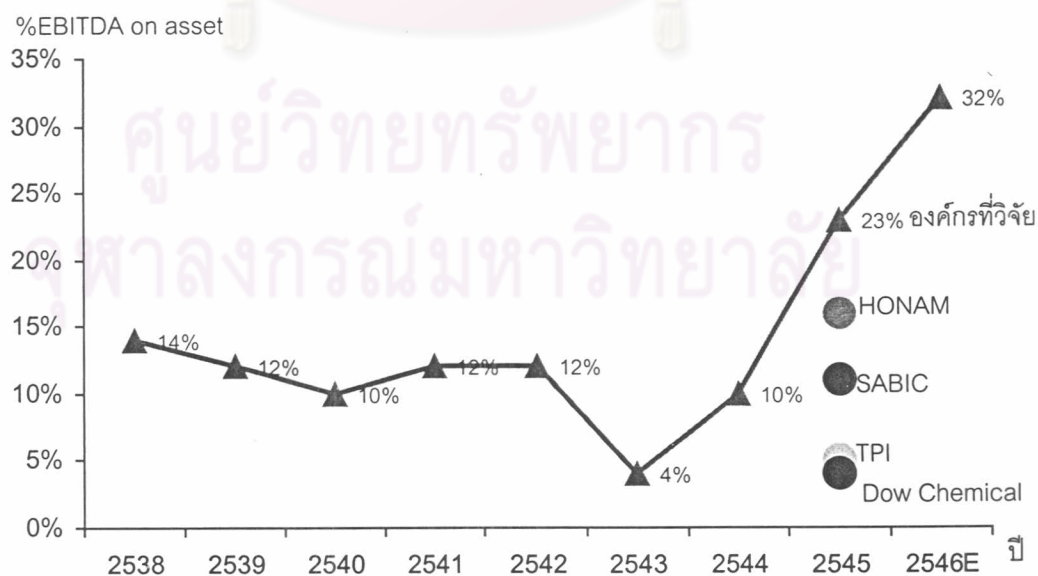


หมายเหตุ : ABC หมายถึง องค์กรที่ศึกษาวิจัย

รูปที่ 3.8 เปรียบเทียบต้นทุนการผลิตโดยรวมของผู้ผลิตเม็ดพลาสติกในแถบเอเชียและแถบตะวันออกกลาง

ที่มา : องค์กรที่ศึกษาวิจัย , 2545

แสดงเปอร์เซ็นต์ EBITDA on asset ขององค์กรที่ศึกษาวิจัยเทียบกับคู่แข่งในปี 2545



รูปที่ 3.9 เปอร์เซ็นต์ EBITDA on asset ขององค์กรที่ศึกษาวิจัยเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย

ที่มา : องค์กรที่ศึกษาวิจัย , 2545

รูปที่ 3.8 และ 3.9 แสดงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ศึกษาวิจัยเมื่อเทียบกับคู่แข่งในประเทศและต่างประเทศ จากข้อมูลในตารางที่ 3.9 และรูปที่ 3.6-3.9 สรุปได้ว่าองค์กรที่ศึกษาวิจัยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องร่วมกันทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ รวมถึงแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร และภายในองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

3.3.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis)

การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายในจะทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรคซึ่งเกิดจากสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งสามารถวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กรที่ศึกษาได้ดังนี้

3.3.2.1 จุดแข็ง (Strength)

1. มีเงินทุนมากพอ เนื่องจากเป็นบริษัทที่อยู่ภายใต้การบริหารของบริษัทแม่ซึ่งเป็นบริษัทใหญ่อันดับ 1 ใน 5 ของประเทศไทย
2. มีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีในทุก ๆ ด้าน
3. มีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย
4. มีกำลังการผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอทที่สิ้นชนิดความหนาแน่นสูง สูงที่สุดเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย
5. มีความหลากหลายด้านผลิตภัณฑ์
6. มีการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว โดยมีความยืดหยุ่นในการผลิต และส่งสินค้าโดยตรงจากโรงงาน
7. มีเครือข่ายของช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมทุกภูมิภาคของประเทศและต่างประเทศ

7.1 ช่องทางการจัดจำหน่ายในประเทศ แบ่งเป็น 2 ช่องทางหลัก คือ ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเม็ดพลาสติก (Converter) และตัวแทนจำหน่าย (Dealer) รวมทั้งสิ้นประมาณ 700 รายโดยคิดเป็นสัดส่วนการขายตรงไปยังผู้ผลิตผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเม็ดพลาสติกต่อการขายผ่านตัวแทนจำหน่าย เป็นสัดส่วน 30 : 70

7.2 ช่องทางการขายต่างประเทศ แบ่งเป็น 3 ช่องทางหลัก คือ มีสำนักงานขายประจำต่างประเทศทั้งหมดประมาณ 9 ประเทศ การขายผ่านตัวแทนจำหน่ายนานาชาติ (International traders) และตัวแทนจำหน่ายภายในประเทศนั้น ๆ (Local distributors)

3.3.2.2 จุดอ่อน (Weakness)

1. คุณภาพของเม็ดพลาสติกต่ำกว่าเม็ดพลาสติก ที่ผลิตจากผู้ผลิตต่างประเทศ เนื่องจากข้อจำกัดในด้านเทคโนโลยีการผลิตและงานด้านการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์
2. ต้นทุนการผลิตสูงกว่าผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลาง เนื่องจากความเสียเปรียบในด้านภูมิประเทศ ทำให้ไม่มีแหล่งน้ำมันดิบภายในประเทศ
3. สินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าประเภท Commodity ซึ่งไม่สามารถเพิ่มราคาขายให้แตกต่างจากคู่แข่งมากนัก รวมถึงความภักดีในตราสินค้าต่ำ ในขณะที่ผู้ผลิตในต่างประเทศมีสินค้าพิเศษหรือสินค้าที่เพิ่มมูลค่าในสัดส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับสินค้าประเภท Commodity ทำให้สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้มากขึ้นมากกว่าผู้ผลิตที่เน้นการผลิตเฉพาะสินค้าประเภท Commodity

3.3.2.3 โอกาส (Opportunity)

1. ปริมาณความต้องการเม็ดพลาสติกภายในประเทศยังอยู่ในเกณฑ์ที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเนื่องจากเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้น
2. ปริมาณความต้องการเม็ดพลาสติกในต่างประเทศบางประเทศ เช่น ประเทศจีนมีมากกว่ากำลังการผลิตเม็ดพลาสติกโดยรวมในประเทศจีนทำให้ประเทศจีนต้องนำเข้าเม็ดพลาสติกประมาณ 50% ของความต้องการทั้งหมด
3. ธุรกิจสังหาริมทรัพย์กำลังมีแนวโน้มการเติบโตอย่างรวดเร็วในปัจจุบันในขณะที่ผู้ผลิตเม็ดพลาสติกในประเทศไทยยังไม่มีรายใดผลิตเม็ดพลาสติกพิเศษที่มีคุณค่าสูง เช่น เม็ดพลาสติกผสมที่ใช้ในการผลิตถังบรรจุน้ำขนาดใหญ่ที่สามารถใช้แทนถังสแตนเลสได้ ซึ่งองค์กรที่ศึกษาวิจัยมีเทคโนโลยีการผลิตและทรัพยากรที่เพียงพอในการผลิตผลิตภัณฑ์พิเศษดังกล่าว เนื่องจากสามารถปรับปรุงเม็ดพลาสติกโพลีเอทที่สิ้นชนิดความหนาแน่นปานกลางที่ทำการผลิตเดิมอยู่แล้วได้โดยไม่ต้องลงทุนเพิ่มเติมมากนัก
4. เนื่องจากบริษัทมีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีในทุกๆ ด้านและมีเงินทุนมากพอ ดังนั้นบริษัทมีโอกาสในการสร้างพันธมิตรหรือร่วมลงทุนกับผู้ผลิตในต่างประเทศ

3.3.2.4 อุปสรรค (Threat)

1. การแข่งขันในประเทศและต่างประเทศรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากคู่แข่งในประเทศมีกำลังการผลิตและศักยภาพการแข่งขันไม่แตกต่างกันมากนัก นอกจากนี้ยังมีเม็ดพลาสติกนำเข้าของคู่แข่งจากต่างประเทศซึ่งมีต้นทุนการผลิตต่ำแถบตะวันออกกลางเข้ามาขายภายในประเทศอีกด้วย ส่วนในต่างประเทศโดยเฉพาะในแถบเอเชียและแถบยุโรปจะมีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นเนื่องจากผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลางมีแผนในการเพิ่มกำลังการผลิตอย่างต่อเนื่องโดยจะเน้นที่การผลิตเพื่อส่งออกขายในแถบเอเชียและแถบยุโรปเป็นหลัก

2. ภาชนะนำเข้าเม็ดพลาสติกลดลงอย่างต่อเนื่องจาก 30% ในปี 2539 เหลือ 20% ในปี 2540 และเหลือ 10% ในปี 2545 และตั้งแต่ปี 2546 เป็นต้นไปตามข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียนกำหนดให้ลดภาชนะนำเข้าเม็ดพลาสติกจากกลุ่มอาเซียนให้เหลือ 5% ส่งผลให้ยอดการนำเข้าเม็ดพลาสติกเพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะจากผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลาง ทำให้สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมการผลิตเม็ดพลาสติกภายในประเทศรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. เนื่องจากประเทศจีนยังมีความต้องการนำเข้าเม็ดพลาสติกประมาณ 50% ของความต้องการทั้งหมด ดังนั้นจึงส่งผลให้มีการลงทุนตั้งฐานการผลิตที่ประเทศจีน จากผู้ผลิตต่างประเทศที่มีเงินลงทุนและความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีมากขึ้นทำให้สภาวะการแข่งขันในประเทศจีนรุนแรงขึ้นเช่นกัน

4. การขยายกำลังการผลิตของผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลางอย่างต่อเนื่องในขณะที่ความต้องการในประเทศน้อยกว่ากำลังการผลิตโดยมีเป้าหมายการผลิตเพื่อส่งออกไปขายในประเทศแถบเอเชียประมาณ 50% และส่วนที่เหลือมีเป้าหมายการขายในแถบยุโรป

3.3.3 การประเมินความสามารถในการแข่งขัน (Competitive strength assessment)

เป็นการประเมินความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเทียบกับคู่แข่ง โดยเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาเปรียบเทียบคือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม โดยกำหนดค่าตัวเลข 1 – 5 แทนคะแนนที่ให้ ซึ่งตัวเลขแต่ละตัวจะมีความหมายดังนี้

- 1 หมายถึง ภายใต้อัจฉริยะแห่งความสำเร็จ องค์กรธุรกิจดำเนินการได้ไม่ดีอย่างมาก
- 2 หมายถึง ภายใต้อัจฉริยะแห่งความสำเร็จ องค์กรธุรกิจดำเนินการได้ไม่ดี
- 3 หมายถึง ภายใต้อัจฉริยะแห่งความสำเร็จ องค์กรธุรกิจดำเนินการในระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง ภายใต้อัจฉริยะแห่งความสำเร็จ องค์กรธุรกิจดำเนินการได้ดี
- 5 หมายถึง ภายใต้อัจฉริยะแห่งความสำเร็จ องค์กรธุรกิจดำเนินการได้ดีมาก

โดยตัวเลขยิ่งมากแสดงว่าองค์กรธุรกิจนั้นสามารถดำเนินงานได้ดีภายใต้อัจฉริยะแห่งความสำเร็จนั้น โดยสามารถแสดงผลการประเมินความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่ศึกษาเทียบกับคู่แข่งสำคัญในประเทศได้ดังตารางที่ 3.10 และสามารถแสดงผลการประเมินความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่ศึกษาเทียบกับคู่แข่งสำคัญในต่างประเทศได้ดังตารางที่ 3.11

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	น้ำหนัก	องค์กรที่ วิจัย	อุตสาหกรรมปิโตร เคมีกัลไทย	เม็ดพลาสติก นำเข้า
1. คุณภาพสูงและคุณภาพสม่ำเสมอ	0.25	3	2	4
2. ต้นทุนต่ำ	0.35	4	3	4
3. บรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย : ง่ายต่อการขนส่งและจัดเก็บสินค้า	0.05	3	2	3
4. ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์	0.05	4	3	2
5. ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ	0.05	4	3	2
6. การให้คำแนะนำด้านเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ	0.1	4	2	3
7. การส่งมอบสินค้า	0.1	4	3	4
8. ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร	0.05	5	3	3
รวม	1	3.75	2.6	3.6

ตารางที่ 3.10 การประเมินความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่ศึกษาเทียบกับคู่แข่งสำคัญในประเทศ
ที่มา องค์กรที่ศึกษาวิจัย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	น้ำหนัก	องค์กรที่ วิจัย	คู่แข่งแถบ เอเชีย	คู่แข่งแถบ อเมริกาและ ยุโรป	คู่แข่งแถบ ตะวันออก กลาง
1.คุณภาพสูงและคุณภาพสม่ำเสมอ	0.2	3	3	4	3
2. ต้นทุนต่ำ	0.3	4	3	4	5
3. บรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย : ง่ายต่อการขนส่งและจัดเก็บสินค้า	0.05	4	4	4	4
4.ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์	0.1	3	3	5	3
5.ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ	0.125	3	3	4	4
6.การให้บริการด้านเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ	0.05	3	3	4	3
7. การส่งมอบสินค้า	0.1	4	3	4	4
8.ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร	0.075	4	4	5	4
รวม	1	3.525	3.125	4.175	3.95

ตารางที่ 3.11 การประเมินความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่ศึกษาเทียบกับคู่แข่งสำคัญในต่างประเทศ
ที่มา องค์กรที่ศึกษาวิจัย

จากตารางที่ 3.10 จะเห็นว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งภายในประเทศขององค์กรที่ศึกษาวิจัยมีความสามารถในการแข่งขันมากกว่าเมื่อเทียบกับปัจจัยแห่งความสำเร็จแต่ละปัจจัย ยกเว้นปัจจัยในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เม็ดเงินลงทุนนำเข้ามาจะมีคุณภาพดีกว่า ซึ่งในประเด็นนี้เป็นจุดที่องค์กรที่ศึกษาวิจัยต้องดำเนินการปรับปรุงต่อไป

จากตารางที่ 3.11 จะเห็นว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในต่างประเทศซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ผลิตในแถบเอเชีย กลุ่มผู้ผลิตในแถบอเมริกาและยุโรป และกลุ่มผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลาง องค์กรที่ศึกษาวิจัยมีความสามารถในการแข่งขันมากกว่ากลุ่มผู้ผลิตในแถบเอเชียในปัจจุบันเรื่องต้นทุนการผลิตโดยรวมที่ต่ำกว่าและในเรื่องการส่งมอบสินค้าที่ตรงต่อเวลา แต่หากเทียบกับผู้ผลิตในแถบอเมริกาและยุโรป องค์กรที่ศึกษาวิจัยมีความสามารถในการแข่งขันน้อยกว่าในปัจจุบันต่าง ๆ ได้แก่ คุณภาพของเม็ดพลาสติก ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะจำนวนผลิตภัณฑ์พิเศษที่มีมูลค่าสูง (Specialty product or high value-added product) เนื่องจากกลุ่มผู้ผลิตในแถบอเมริกาและยุโรปเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ (Product innovation) ปัจจัยในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ การให้คำแนะนำในด้านเทคนิคการนำผลิตภัณฑ์ไปใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ และปัจจัยในเรื่องความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร และเมื่อเทียบกับกลุ่มผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลางองค์กรที่ศึกษาวิจัยมีความสามารถในการแข่งขันน้อยกว่าในปัจจุบันต่าง ๆ ได้แก่ ด้านต้นทุนการผลิตซึ่งผู้ผลิตแถบตะวันออกกลางเป็นผู้นำด้านต้นทุนการผลิตโดยรวมที่ต่ำมากอยู่ในระดับดีที่สุดในกลุ่มผู้ผลิตทั้งหมด (Best in class) และปัจจัยในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และการประเมินความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ทำให้สามารถเสนอกลยุทธ์ในการเจริญเติบโต (Growth strategy) ให้กับองค์กรที่ศึกษาวิจัย ดังแสดงในตารางที่ 3.12 และจากผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ ในช่วงปี 2542 - 2546 สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรและสภาวะแวดล้อมภายในองค์กร ตามรายละเอียดที่ได้กล่าวมาในข้างต้นทั้งหมด จะเห็นได้ว่าองค์กรที่ศึกษาวิจัยต้องทำการพิจารณา กำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงภายนอก และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรได้ร่วมกันกำหนดทิศทางขององค์กรในช่วงปี 2547 - 2551 ขึ้นใหม่ โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจในช่วงปี 2547 - 2551 ดังแสดงในตารางที่ 3.13

ที่มา	ข้อจำกัด	จุดที่องค์กรเป็นกังวล (Worry list)	กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy)
จุดอ่อน 1. คุณภาพของเม็ดพลาสติกต่ำกว่าเม็ดพลาสติกที่ผลิตจากผู้ผลิตต่างประเทศ	1. ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีการผลิตและงานด้านการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์	1. ทำอย่างไรจึงจะสามารถพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ได้เท่ากับหรือดีกว่าคู่แข่ง	1. ร่วมเป็นพันธมิตรกับผู้ผลิตที่เป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และโอกาสในการลงทุนธุรกิจใหม่ ๆ (Alliance Strategy)
2. ต้นทุนการผลิตสูงกว่าผู้ผลิตในแถบตะวันออกกลาง	1. ข้อจำกัดทางด้านภูมิประเทศ ไม่มีแหล่งผลิตน้ำมันภายในประเทศ	1. ทำอย่างไรจึงจะสามารถลดต้นทุนวัตถุดิบ ซึ่งคิดเป็นประมาณ 60% ของต้นทุนทั้งหมด ตามโครงสร้างของต้นทุนการผลิต	1. ลงทุนร่วมกับผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำในแถบตะวันออกกลาง (Investment Strategy)
3. สินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าประเภท Commodity ประมาณ 95% ของปริมาณการผลิตทั้งหมด	1. ข้อจำกัดด้านความรู้และด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	1. ทำอย่างไรจึงจะสามารถเพิ่มศักยภาพด้านการวิจัยและพัฒนา เพื่อให้เกิดนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีและด้านผลิตภัณฑ์	1. ร่วมเป็นพันธมิตรกับผู้ผลิตที่เป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และโอกาสในการลงทุนธุรกิจใหม่ ๆ (Alliance Strategy)
โอกาส 1. ปริมาณความต้องการเม็ดพลาสติกภายในประเทศและต่างประเทศยังอยู่ในเกณฑ์ที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	1. กำลังการผลิตขององค์กรที่ศึกษาวิจัย ถึงจุดที่สูงสุดที่สามารถขยายกำลังการผลิตในจุดคอขวด (De-bottleneck) ได้น้อยมาก	1. ทำอย่างไรจึงจะสามารถมีสินค้าเพียงพอต่อ Demand ที่สูงกว่า Supply	1. ลงทุนร่วมกับผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำในแถบตะวันออกกลาง (Investment Strategy) 2. การรวมตัวและเข้าถือสิทธิ์ในการบริหาร (Merger and acquisition Strategy) 3. การสร้างพันธมิตรเพื่อหาราคาซื้อขายในช่วง Demand มากกว่า Supply (Sourcing Strategy)

ตารางที่ 3.12 : ที่มาของการกำหนดกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy) ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย

ทิศทางขององค์กรในอนาคต	ความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม
<p><u>วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัยในช่วงปี 2547 - 2551</u></p> <p>To be a leading differentiated integrated polyolefins provider in Asia, through alliance with feedstock and technology partners, while being a highly market-responsive, competitive, and high spirit organization</p> <p>“เป็นหนึ่งในผู้นำการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์โพลีโอเลฟินส์แบบบูรณาการในภูมิภาคเอเชีย และเน้นการดำเนินการที่แตกต่างจากคู่แข่ง โดยสร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตวัตถุดิบและผู้ที่เป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี เพื่อให้เป็นองค์กรที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างสูงสุด ด้วยสภาพที่สามารถแข่งขันได้ รวมทั้งเป็นองค์กรที่พนักงานทุกคนมีความกระตือรือร้นและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการพัฒนาองค์กร “</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สอดคล้องกับการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก เช่น สภาวะทางเศรษฐกิจ , การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม - สอดคล้องกับการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน เช่น การวัดผลสำเร็จเชิงกลยุทธ์ในช่วงปี 2542-2546 , SWOT analysis และ การประเมินความสามารถในการแข่งขัน
<p><u>ภารกิจขององค์กรที่ศึกษาวิจัยในช่วงปี 2547 - 2551</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Maximize value for commodity products through market diversification and customer need-based segmentations. “เพิ่มคุณค่าของผลิตภัณฑ์พื้นฐานให้สูงสุดผ่านการขยายตลาดและการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามพื้นฐานความต้องการของลูกค้า” 2. Penetrate and develop high-value market to upgrade product value. “พัฒนาตลาดสินค้าพิเศษที่มีมูลค่าสูงแบบเชิงรุก เพื่อยกระดับคุณค่าของผลิตภัณฑ์” 3. Continue cost reduction and de-bottleneck to ultimate capacity. “ดำเนินการลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง และขยายจุดที่เป็นคอขวดเพื่อให้สามารถผลิตที่กำลังการผลิตสูงสุด” 	<ul style="list-style-type: none"> - สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างสูงสุด ด้วยสภาพที่สามารถแข่งขันได้ - สอดคล้องกับ SWOT analysis - สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างสูงสุด - สอดคล้องกับ SWOT analysis และการประเมินความสามารถในการแข่งขัน - สอดคล้องกับ SWOT analysis และการประเมินความสามารถในการแข่งขัน

รูปที่ 3.13 วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัยในช่วงปี 2547 – 2551

ทิศทางขององค์กรในอนาคต	ความสอดคล้องกับสถานะแวดล้อม
<p><u>ภารกิจขององค์กรที่ศึกษาวิจัยในช่วงปี 2547 - 2551</u></p> <p>4. Drive high spirit organization to excel in market responsiveness comprising speed, flexibility, accuracy, efficiency, and environmental and safety responsibility. “ผลักดันสู่การเป็นองค์กรที่พนักงานทุกคนมีความกระตือรือร้นและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้เป็นเลิศในการตอบสนองต่อตลาด ซึ่งต้องประกอบด้วย ความรวดเร็ว ความยืดหยุ่น ความถูกต้อง ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบต่อความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม”</p> <p>5. Pursue growth strategy to enlarge market and product coverages with feedstock and technology partners “ตอบสนองต่อกลยุทธ์การสร้างเติบโตขององค์กรในการเพิ่มขนาดตลาดและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์โดยร่วมมือกับผู้ผลิตวัตถุดิบและผู้นำทางด้านเทคโนโลยี”</p>	<p>- สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในเรื่องการเป็นองค์กรที่พนักงานทุกคนมีความกระตือรือร้นและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการพัฒนาองค์กร</p> <p>- สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในเรื่องการสร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตวัตถุดิบและผู้ที่เป็ผู้นำทางด้านเทคโนโลยี</p> <p>- สอดคล้องกับกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy)</p>
<p><u>วัตถุประสงค์ระยะยาว ขององค์กรที่ศึกษาวิจัยในช่วงปี 2547 - 2551</u></p> <p>รักษาตำแหน่งความเป็นผู้นำตลาดในแถบเอเชียอย่างยั่งยืน (Sustain as leading regional player position in Asia)</p>	<p>- สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในเรื่องการเป็นหนึ่งในผู้นำการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์โพลิโอเลฟินส์แบบบูรณาการในภูมิภาคเอเชีย</p> <p>- สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในองค์กร</p>

รูปที่ 3.13 วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัยในช่วงปี 2547 – 2551 (ต่อ)

3.4 การเสนอทางเลือกกลยุทธ์

หลังจากที่ได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์การเจริญเติบโต ในช่วงปี 2547 – 2551 ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย รวมถึงผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกองค์กรและสถานะแวดล้อมภายในองค์กรแล้ว ในขั้นตอนต่อไปองค์กรต้องพิจารณาเลือกกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive strategy) ที่เหมาะสมกับสถานะการแข่งขันที่ได้วิเคราะห์มาแล้ว โดย

จะพิจารณาเลือกจากกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategies) ซึ่งแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

1. Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นความพยายามที่จะสามารถชนะคู่แข่งได้โดยทำให้เม็ดเงินพลาสติกที่ผลิตมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง โดยก่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ 1. สามารถเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่ง 2. สามารถทนต่อการแข่งขันที่รุนแรงโดยเฉพาะด้านราคา

2. Broad Differentiation Strategy เป็นการบรรลุถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการผลิตเม็ดเงินพลาสติกให้มีความแตกต่างกว่าคู่แข่ง เช่น คุณภาพ ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย การให้ความสำคัญกับลูกค้า และต้องพยายามที่จะก่อให้เกิดความแตกต่างกับคู่แข่งในหลายๆ ด้านเพื่อป้องกันตนเองจากคู่แข่งและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า

3. Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกลยุทธ์สร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่าในคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และราคา

4. Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

5. Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มและเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

หลังจากที่ได้ทำการเสนอทางเลือกกลยุทธ์แล้ว ในบทต่อไปจะกล่าวถึงการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมกับสภาวะการแข่งขันขององค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ที่เลือกขึ้นมานั้นเหมาะสมกับสภาวะการแข่งขันอย่างแท้จริง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย