

บทที่ 3

การวางแผนกลยุทธ์

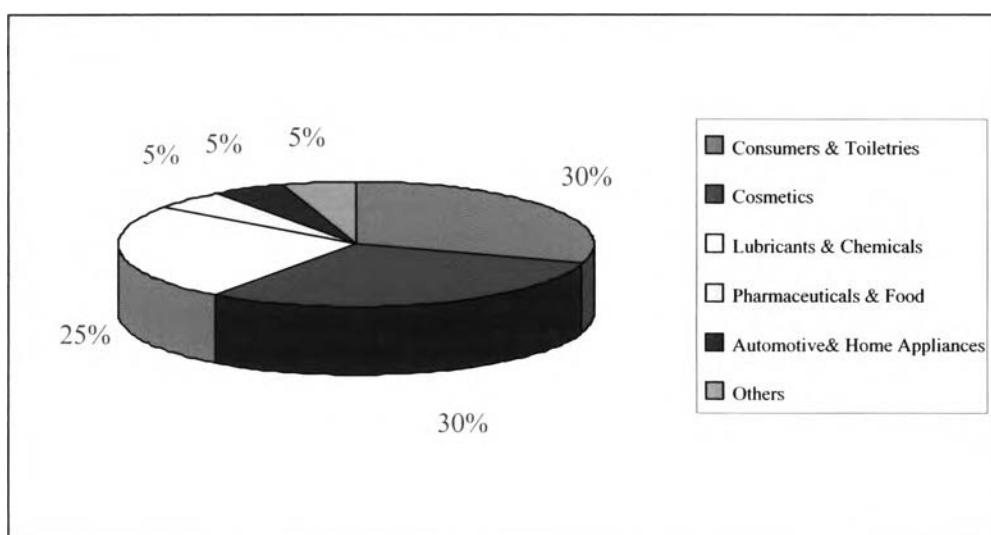
บทนี้จะกล่าวถึง องค์กรที่วิจัย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และการเสนอทางเลือกกลยุทธ์

1. แนะนำองค์กรที่วิจัย

บริษัท คอนิเมก จำกัด ก่อตั้งเมื่อ ปี พ.ศ. 2524 ทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาท ดำเนินธุรกิจด้านการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก โดยเริ่มต้นจากการผลิตขวดสำหรับบรรจุน้ำมันเครื่อง กว่า 20 ปีที่ผ่านมาได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีและกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด ทำให้สามารถผลิตบรรจุภัณฑ์ได้หลากหลายรูปแบบ และครอบคลุมการใช้งานหลายประเภท ทั้งบรรจุภัณฑ์สำหรับบรรจุน้ำมันเครื่องและสารเคมี (Lubricants & Chemicals) เวชภัณฑ์ (Pharmaceuticals) สินค้าอุปโภคบริโภค (Consumers & Toiletries) เครื่องสำอาง (Cosmetics) ชิ้นส่วนยานยนต์และเครื่องใช้ไฟฟ้า (Automotive & Home Appliances) ปัจจุบันมีกำลังการผลิตมากกว่า 5 ล้านชิ้นต่อเดือน สำหรับบรรจุสินค้ากว่า 250 ยี่ห้อ บริหารงานด้วยแนวคิดแบบ “ ONE STOP SHOP ” และปรัชญาที่มุ่งเน้นด้านคุณภาพ บริการ และราคาที่เหมาะสม

I. กลุ่มลูกค้า

แบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม ดังนี้



รูปที่ 3.1 การแบ่งสัดส่วนของกลุ่มลูกค้าขององค์กรที่วิจัย

II. กิจกรรมหลักในการผลิต

1. การขึ้นรูปโดยการเป่า (Blow Moulding)

- ประกอบด้วยเครื่องเป่า 52 เครื่อง
- สามารถผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก ตั้งแต่ขนาด 10 มล. จนถึง 5000 มล.



น้ำมันเครื่องและ
สารเคมี
(Lubricants &
Chemicals)



เวชภัณฑ์
(Pharmaceuticals)



สินค้าอุปโภคบริโภค
(Consumers &
Toiletries)



เครื่องสำอาง
(Cosmetics)



ชิ้นส่วนอุตสาหกรรม
(Industrials part)



อื่น ๆ
(Others)

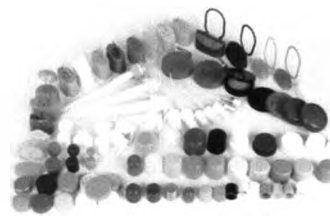


2. การขึ้นรูปโดยการฉีด (Injection Moulding)

- ประกอบด้วยเครื่องฉีด 27 เครื่อง
- ผลิตชิ้นงาน ได้ตั้งแต่ขนาด 1 ก. ถึง 150 ก.



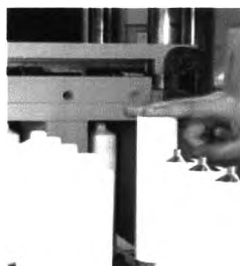
กระปุกและตลับแป้ง
(Jars & Powder Cases)



ฝาปิดชนิดต่าง ๆ
(Caps)

3. กระบวนการผลิตหลอด (Tube Making)

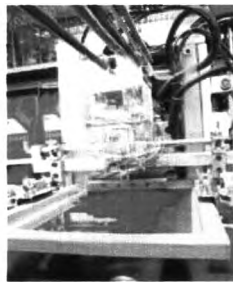
- ประกอบด้วยกระบวนการอัดรีด (Extrusion process) และ กระบวนการฉีด (Injection process)
- ขนาดเส้นผ่าศูนย์กลางหลอดที่ผลิตได้ ตั้งแต่ 18 มม. ถึง 49 มม.
- ความยาวหลอดตั้งแต่ 45 ถึง 170 มม.



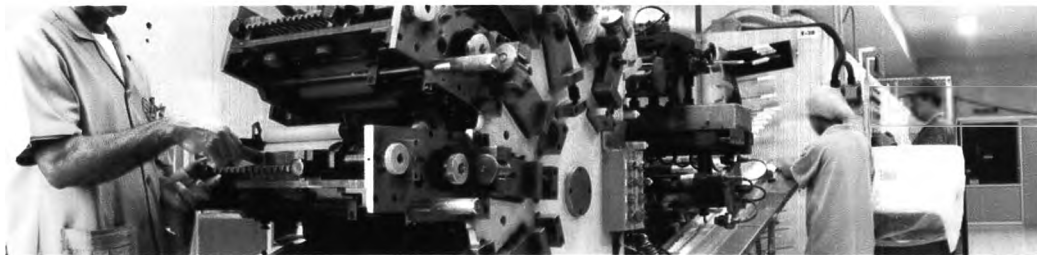
4. การตกแต่ง (Decoration)

4.1 การพิมพ์ซิลค์สกรีน (Silkscreen Printing)

- พิมพ์ได้ทั้งขวดทรงกลม และทรงแบน กระปุก รวมถึงหลอด



4.2 การพิมพ์ออฟเซต (Dry Offset Printing)

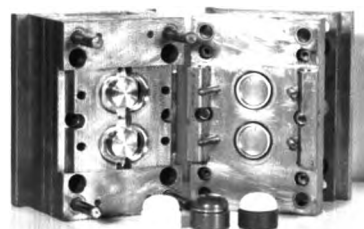


4.3 การพิมพ์ฟอยล์ (Hot Foil Stamping)



5. กระบวนการผลิตแม่พิมพ์ (Mould Making)

- ออกแบบ/ ผลิตแม่พิมพ์เป่าและแม่พิมพ์ฉีด รวมทั้งผลิตอุปกรณ์สนับสนุนอื่น ๆ ด้วยระบบคอมพิวเตอร์ CAD/CAM

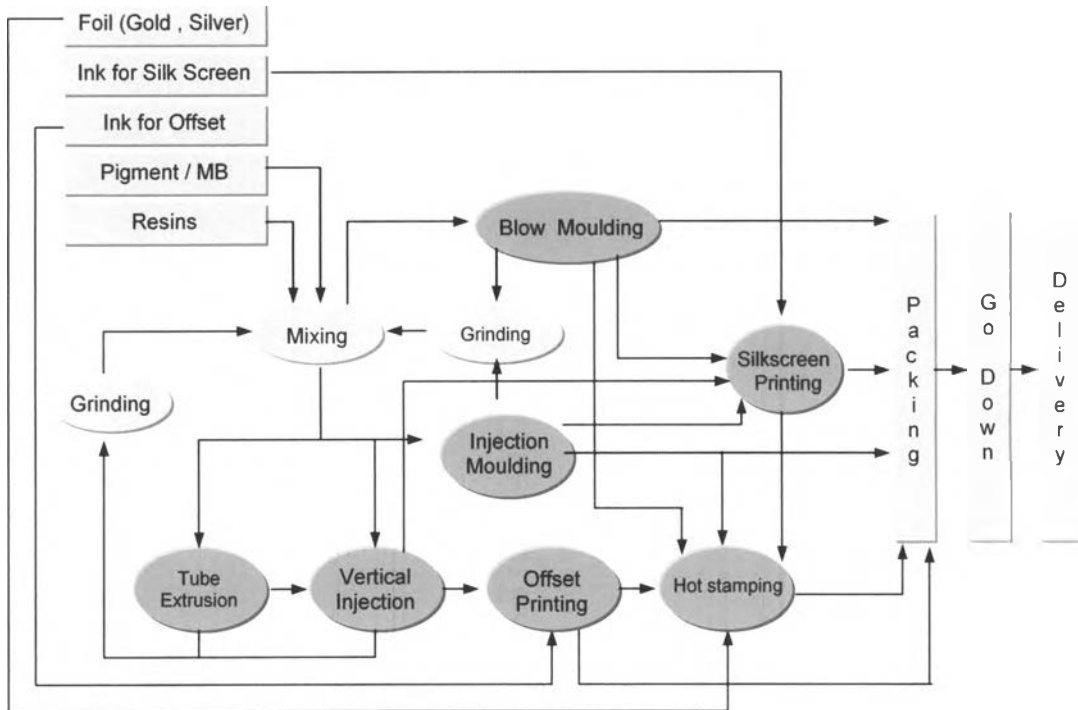


แม่พิมพ์ฉีด

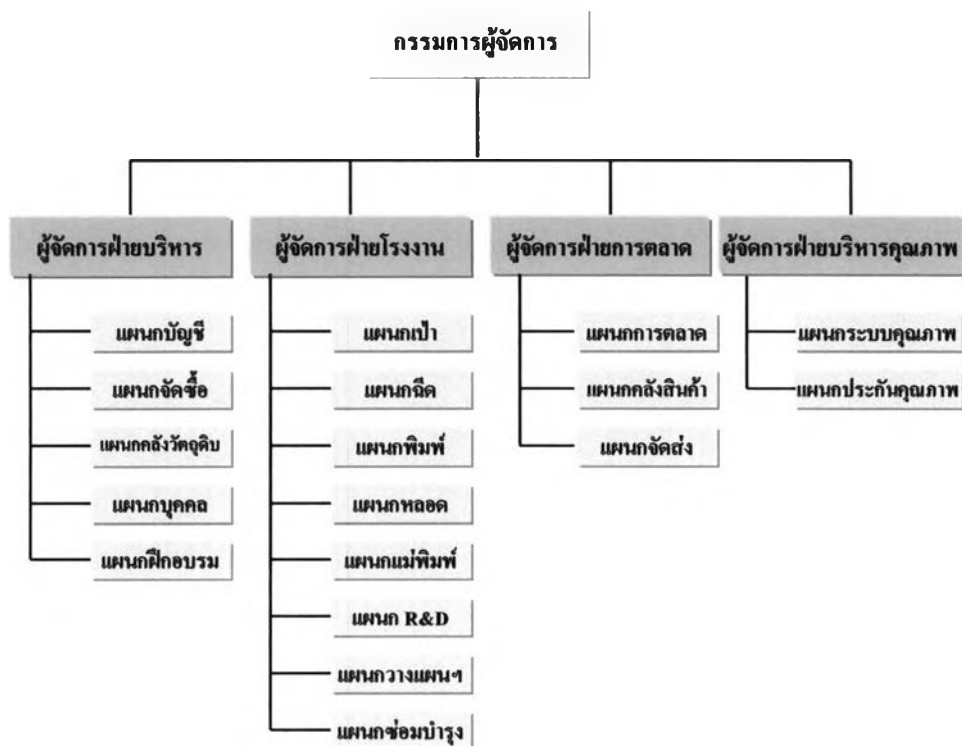


แม่พิมพ์เป่า

III. แผนผังการผลิต (Process Chart)



IV. แผนผังองค์กร (Organization Chart)



V. วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นบริษัทชั้นนำในการออกแบบและผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกแบบครบวงจรในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

VI. ภารกิจ (Mission)

- ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล
- ส่งมอบสินค้าให้รวดเร็วและตรงต่อเวลาให้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า
- ส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการให้การอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ
- เสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับพนักงานด้านมาตรฐานความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมภายในบริเวณโรงงาน
- นำระบบบริหารคุณภาพต่าง ๆ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับปรุงพัฒนาการผลิต ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- สร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าและลูกค้าทั้งภายในและภายนอกประเทศ

VII. วัตถุประสงค์ (Objectives)

- เพิ่มยอดขายของบริษัทอย่างต่อเนื่องทุก ๆ ปีไม่ต่ำกว่า 10%
- ลดต้นทุนการผลิต อย่างต่อเนื่องทุก ๆ ปีไม่ต่ำกว่า 5%
- ส่งมอบสินค้าให้ตรงตามกำหนดไม่น้อยกว่า 80 % ของจำนวนลูกค้าที่ส่งมอบ
- จัดกิจกรรมการฝึกอบรมให้กับพนักงานไม่ต่ำกว่า 50 % ของพนักงานทั้งบริษัท
- ลูกค้ามีความพึงพอใจในคุณภาพสินค้า ราคา การส่งมอบ การประสานและการให้บริการไม่ต่ำกว่า 85 % ของจำนวนลูกค้าเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป (General environment analysis)

2.1.1 เศรษฐกิจ

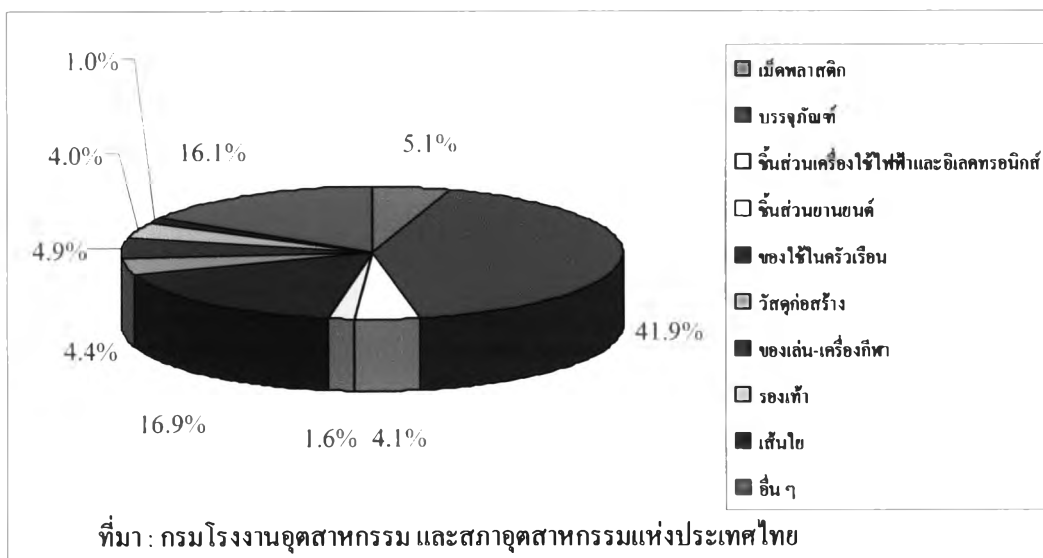
โดยรวมแล้ว ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมพลาสติกของไทย มีจำนวนมากกว่า 4,000 ราย จำแนกได้เป็นผู้ผลิตโพลีเมอร์จำนวน 30 ราย ผู้ผลิตเครื่องมือเครื่องจักร 300 ราย นอกเหนือจากนี้เป็นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก ซึ่งร้อยละ 95 ของผู้ผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติกจะเป็นโรงงานขนาดเล็กและขนาดกลาง มีผลผลิตประมาณร้อยละ 60 ในขณะที่อีกร้อยละ 5 เป็นโรงงานขนาดใหญ่ มีสัดส่วนผลผลิตร้อยละ 40 ซึ่งประมาณร้อยละ 80 – 90 ของโรงงานผลิตเม็ดพลาสติก และผลิตภัณฑ์พลาสติกจะตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล (ที่มา : สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย)

เมื่อพิจารณาเฉพาะอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์พลาสติกของไทย จะมีผู้ประกอบการอยู่ประมาณ 1,600 ราย โดยที่กว่าร้อยละ 70 เป็นผู้ผลิตขนาดเล็ก มีกำลังการผลิตไม่เกิน 500 ตันต่อปี และร้อยละ 50 เป็นผู้ผลิตถุงและซองพลาสติก รองลงมาคือ ผู้ผลิตกล่อง ขวด กระสอบ ถัง ตะกร้าโฟม และกระป๋องพลาสติก

อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติกของไทยนั้น ประมาณร้อยละ 70 ของการผลิตจะเป็นการส่งออกไปยังตลาดโลก ในขณะที่ปัจจุบันสภาวะการแข่งขันในตลาดโลกได้ทวีความรุนแรงขึ้น โดยเฉพาะจากประเทศจีน ซึ่งเป็นผู้ส่งออกรายใหญ่ของโลก และจากประเทศผู้ส่งออกรายอื่น ๆ ในภูมิภาคเอเชีย เช่น อินเดีย มาเลเซีย อินโดนีเซีย และเวียดนาม ได้ส่งผลกระทบต่อ การส่งออกผลิตภัณฑ์พลาสติกของไทย ซึ่งขยายตัวประมาณร้อยละ 15 ในปี 2547 ลดลงจากปี 2546 ซึ่งเติบโตถึงร้อยละ 27.9 ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ประเทศจีน (รวมทั้งฮ่องกง) จึงมีบทบาทอย่างมากต่ออุตสาหกรรมพลาสติกไทย ทั้งในการเป็นตลาดที่สำคัญที่สุดของเม็ดพลาสติกไทย แต่ในเวลาเดียวกันก็เป็นคู่แข่งทางการค้าที่สำคัญในตลาดส่งออกผลิตภัณฑ์พลาสติก

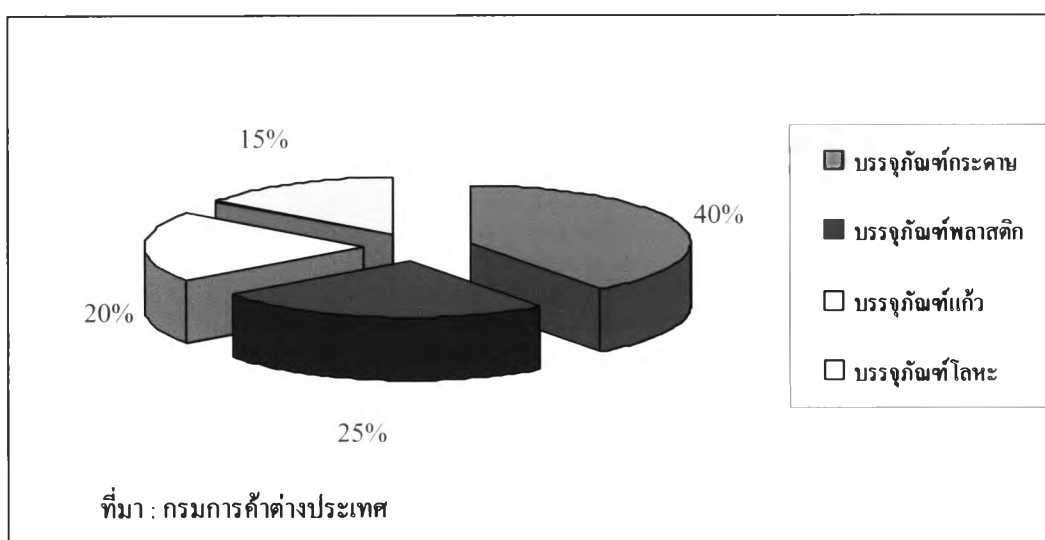
ประเทศไทยจัดเป็นประเทศที่มีการส่งออกผลิตภัณฑ์พลาสติกเป็นปริมาณมากที่สุด ในภูมิภาคอาเซียน ผลิตภัณฑ์พลาสติกที่ส่งออกแล้วทำรายได้อันดับ 1 มาตลอด ตั้งแต่ปี 2539 – 2546 คือ ผลิตภัณฑ์กลุ่มบรรจุภัณฑ์พลาสติก (ดูรูปที่ 3.2)





รูปที่ 3.2 ปริมาณการส่งออกผลิตภัณฑ์พลาสติกของไทย

พิจารณาในภาพรวมของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์สินค้าไทย จะพบว่าบรรจุภัณฑ์พลาสติกมีสัดส่วนการผลิตเป็นอันดับ 2 รองจากบรรจุภัณฑ์กระดาษ (ดูรูปที่ 3.3)



รูปที่ 3.3 ปริมาณการส่งออกบรรจุภัณฑ์พลาสติกของไทย

บรรจุภัณฑ์พลาสติกมีสัดส่วนการส่งออกร้อยละ 25 สามารถแบ่งย่อยได้เป็นถุง กระสอบพลาสติก ขวดพลาสติก ถาดพลาสติก ตลาดของบรรจุภัณฑ์พลาสติกมีลักษณะแบบผู้ขายมากมาย มีการแข่งขันด้านราคา ด้านคุณภาพและรูปแบบของบรรจุภัณฑ์ โดยผู้ผลิตแต่ละรายพยายามนำเทคนิคการผลิตใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อเปลี่ยนแปลงรูปแบบให้มีลักษณะเหมาะสมและสะดวกต่อการใช้งานในสถานการณ์ต่าง ๆ นอกจากนี้ ราคาจำหน่ายในประเทศยังขึ้นอยู่กับวัตถุดิบและกรรมวิธีที่ใช้ในการผลิต ผู้ผลิตรายใหญ่มุ่งอุตสาหกรรมการผลิตที่ผลิตบรรจุภัณฑ์ไปใช้บรรจุสินค้าของตน โดยเฉพาะการผลิตเพื่อการส่งออก ขณะที่ผู้ผลิตรายย่อยมุ่งตลาด

ผู้บริโภคนในประเทศ โดยให้ความสำคัญกับการผลิตตามคำสั่งซื้อเพื่อป้อนอุตสาหกรรมการผลิตอื่น ๆ เป็นสำคัญ

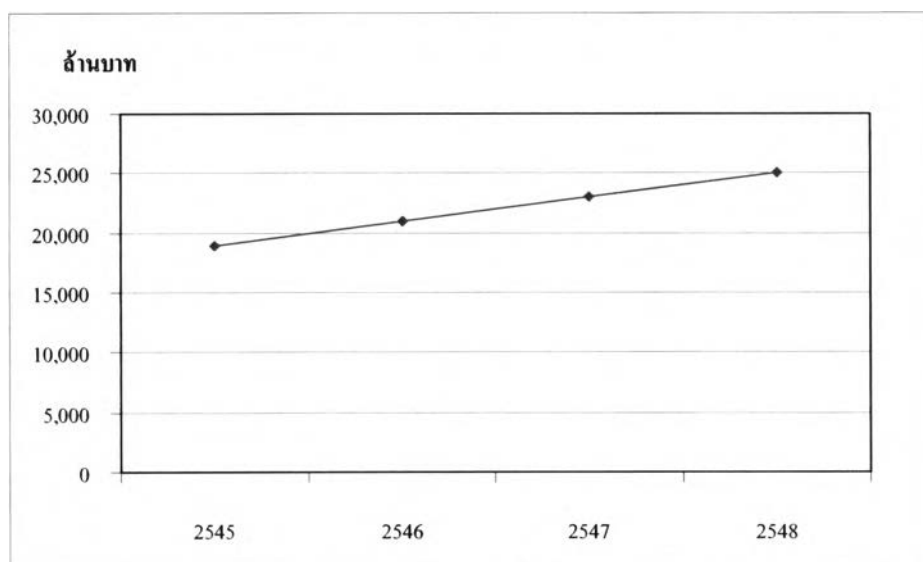
อย่างไรก็ตาม บรรจุก๊าซพลาสติก นอกจากจะผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการใช้ภายในประเทศ ซึ่งมีถึงร้อยละ 70 แล้ว ยังเป็นการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า ปัจจุบันยังสามารถส่งออกไปจำหน่ายยังตลาดต่างประเทศ และนำรายได้เข้าประเทศในแต่ละปีเป็นมูลค่านับหมื่นล้านบาท บรรจุก๊าซพลาสติกที่มีแนวโน้มในการส่งออกที่ดี ได้แก่ ถุง ก่อง กระจอบ ตะกร้า และขวด ทั้งนี้เนื่องจากได้รับการพัฒนามีคุณภาพได้มาตรฐานและมีรูปแบบเป็นที่นิยมของตลาดต่างประเทศ ประกอบกับผู้ผลิตภายในประเทศมีความได้เปรียบด้านต้นทุนที่ต่ำกว่าประเทศผู้ผลิตรายอื่น ๆ ที่เป็นคู่แข่ง รวมทั้งการที่ไทยได้รับสิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากรจากประเทศ

ผู้นำเข้าบางประเทศ โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา (สหภาพยุโรปตัดสิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากรในสินค้ากลุ่มบรรจุก๊าซพลาสติกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542) ทำให้ผลิตภัณฑ์บรรจุก๊าซพลาสติกไทยสามารถขยายตลาดออกได้อย่างกว้างขวาง

พิจารณาการเติบโตของผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องซึ่งมีผลต่อการขยายตัวของบรรจุก๊าซพลาสติกที่องค์กรเป็นผู้ผลิต จะพบว่า

- 1) สภาพตลาดน้ำมันหล่อลื่น แสดงได้ดังรูป

ที่มา : ศูนย์วิจัยกสิกรไทย



รูปที่ 3.4 มูลค่าตลาดน้ำมันเครื่องโดยรวม

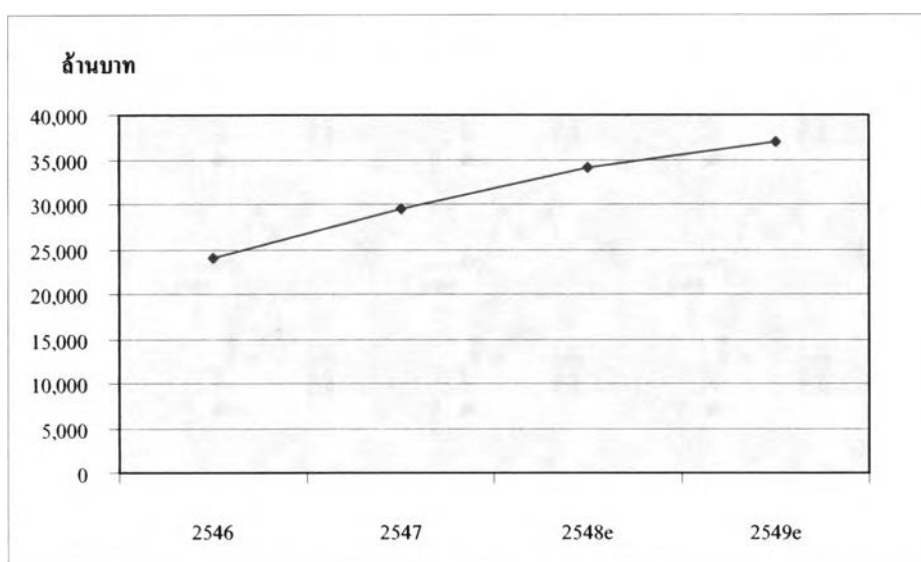
ขณะที่การแข่งขันในตลาดน้ำมันเชื้อเพลิงหรือน้ำมันไฮดรอลิกความรุนแรงขึ้นจากการเข้าช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดของบรรดาผู้ค้าน้ำมันรายย่อย ประกอบกับต้นทุนดำเนินการที่สูงขึ้น ส่งผลให้ผลตอบแทนมีแนวโน้มลดลง ทำให้บรรดาผู้ค้าน้ำมัน โดยเฉพาะกลุ่มผู้ค้าน้ำมันรายใหญ่ ได้แก่ เซลล์ เอสโซ่ คาลเท็กส์ และปตท. ต่างมุ่งขยายตลาดในส่วนของน้ำมันหล่อลื่น

ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์น้ำมันที่ทำรายได้ให้อย่างน่าพอใจ เนื่องจากความต้องการที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในอัตราเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ต่อปี และให้ผลตอบแทนในอัตราสูง ปัจจุบันตลาดรวมของน้ำมันหล่อลื่นมีมูลค่าสูงถึง 25,000 ล้านบาทโดยประมาณ (รูปที่ 3.4) โดยการแข่งขันตัวของตลาดน้ำมันหล่อลื่นดังกล่าว จะส่งผลให้ความต้องการบรรจุภัณฑ์พลาสติกที่ใช้ในการบรรจุเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

2) สภาพตลาดเครื่องสำอาง

สภาพตลาดเครื่องสำอาง คาดว่า มีมูลค่าตลาดโดยรวมภายในประเทศอยู่ที่ประมาณ 37,000 ล้านบาท ณ ปี 2549 ซึ่งนับว่าเป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่มากและมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง (รูปที่ 3.5)

ที่มา : กรมศุลกากร



รูปที่ 3.5 มูลค่าตลาดเครื่องสำอางโดยรวม

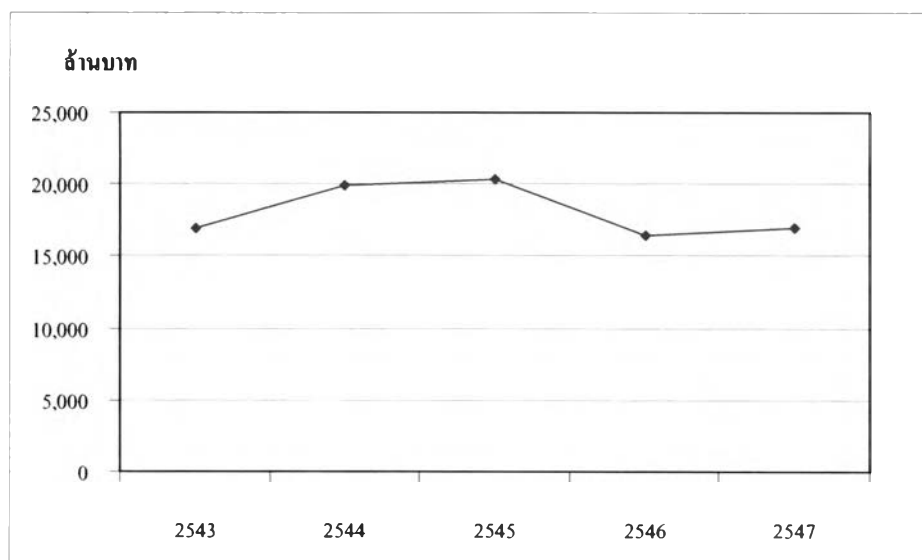
(หมายเหตุ : e = ประมาณการโดย ฝ่ายวิจัยธุรกิจ บมจ.ธนาคารกรุงไทย)

ในปี 2548 ตลาดเครื่องสำอางได้มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง โดยเฉพาะแข่งขันกับสินค้านำเข้าจากตะวันตก กลุ่มประเทศอาเซียนและกลุ่มสินค้าราคาถูกจากจีน ทำให้การนำเข้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 20.6 ส่วนการส่งออกขยายตัวร้อยละ 15.1 และในปี 2549 การแข่งขันทั้งในและต่างประเทศจะทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะเครื่องสำอางที่มีส่วนประกอบของสมุนไพรยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นโอกาสอันดีขององค์กรที่วิจัยในการที่จะเพิ่มยอดขายให้สูงขึ้น เนื่องจากลูกค้ากลุ่มเครื่องสำอางเป็นลูกค้ากลุ่มหลักขององค์กร

3) สภาพตลาดสินค้าอุปโภค

ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา มีแนวโน้มการเติบโตมาตลอด แต่ในช่วง ปี 2546 เริ่มลดลง ด้วยเหตุที่ราคาน้ำมันในตลาดโลกสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นผลให้ค่าครองชีพขยับตัวสูงขึ้นตามไปด้วย ทำให้ผู้บริโภคใช้จ่ายอย่างประหยัดมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ในปี 2547 มูลค่าตลาดก็มีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นแล้ว

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม



รูปที่ 3.6 มูลค่าตลาดสินค้าอุปโภค

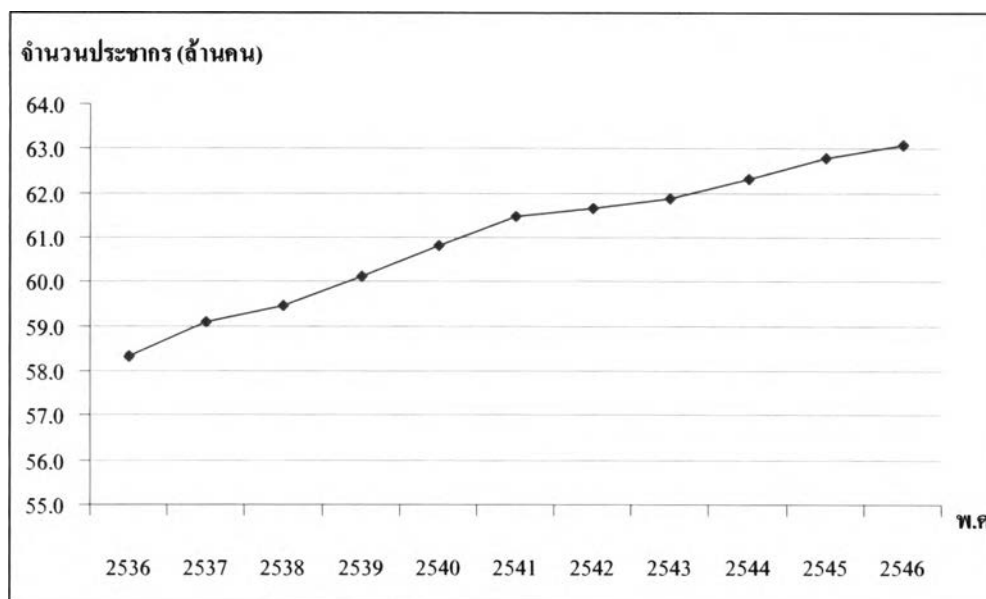
ดังนั้น บรรดาผู้ประกอบการต่างเปิดเกมการตลาดอย่างเข้มข้น และต่อเนื่อง เพื่อที่จะรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด รวมทั้งเพิ่มยอดขายด้วย

2.1.2 สังคม

จำนวนประชากรไทยเพิ่มมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อัตราการเพิ่มของประชากรเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2536 – 2546 อยู่ที่ 0.8% ต่อปี (ดูรูปที่ 3.7) และโครงสร้างของสังคมไทยในปัจจุบันมีแนวโน้มจะเป็นสังคมแบบครอบครัวเดี่ยวแทนการอยู่รวมกันเป็นครอบครัวใหญ่

เมื่อประชากรมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ทำให้อัตราความต้องการใช้เครื่องอุปโภคบริโภคสูงขึ้น ส่งผลให้บรรจุกษัตริย์มีโอกาสเพิ่มปริมาณการใช้งานมากขึ้นตามไปด้วย

ที่มา : สำนักบริหารการทะเบียน <http://www.dopa.go.th>



รูปที่ 3.7 จำนวนประชากรไทยปี พ.ศ. 2536 – 2546

2.1.3 การเมืองและกฎหมาย

การเมือง

ปัจจุบันการเมือง ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความเชื่อมั่นและการตัดสินใจของนักลงทุนจากต่างประเทศเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในสภาวะการณ์ทางการเมืองในขณะนี้ยังคงมีความไม่ชัดเจนของเสถียรภาพรัฐบาล อันเป็นผลจากการเคลื่อนไหวของกลุ่มองค์กรต่างๆ ที่กดดันให้นายกรัฐมนตรีลาออก รวมถึงฝ่ายค้านที่เรียกร้องให้มีการแก้ไขรัฐธรรมนูญ ทำให้แนวโน้มเชิงบวกที่น่าจะมีทั้งต่อตลาดหุ้น ค่าเงินบาท และภาวะการใช้จ่ายในประเทศในช่วงหาเสียงเลือกตั้งครั้งนี้ อาจจะไม่ทำให้เกิดเม็ดเงินสะพัดจากการหาเสียงเลือกตั้งเหมือนทุกครั้งที่ผ่านมานอกจากความไม่ชัดเจนทางการเมืองดังกล่าวแล้ว ความล่าช้าในการพิจารณาโครงการเมกะโปรเจก Mass Transit ของกระทรวงคมนาคม รวมทั้งความเป็นไปได้ที่รัฐบาลอาจขาดรายได้จากการไม่สามารถแปรรูปรัฐวิสาหกิจได้เลยในปี 2549 นี้ ยังอาจส่งผลกระทบต่อขยายตัวของการลงทุนโดยรวมของประเทศ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยลบต่อแนวโน้มการขยายตัวทางเศรษฐกิจในปีนี้ และในขณะเดียวกัน สถานการณ์ความไม่แน่นอนทางการเมืองในประเทศ อาจทำให้นักลงทุนปรับการลงทุนของตนเข้าสู่หลักทรัพย์ที่มีความเสี่ยงต่ำ เช่น พันธบัตรรัฐบาล ซึ่งจะส่งผลให้เส้น อัตราผลตอบแทน (Yield Curve) ของตราสารหนี้มีความลาดชัน (Slope) ที่ลดลง ต่อเนื่องจากช่วงก่อนหน้า

การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในประเทศ ดังกล่าว ยังจะส่งผลให้การดำเนินการเรื่องของการเจรจาเขตการค้าเสรี (FTA) ของไทย โดยเฉพาะกับสหรัฐอเมริกา ต้องล่าช้าออกไปอย่างยากที่จะคาดการณ์ได้ แต่ความล่าช้าที่เกิดขึ้น น่าจะเป็นผลดีต่อผู้ประกอบการไทย ที่จะมีเวลาเตรียมการและปรับตัวมากขึ้น นอกจากนี้การเจรจา FTA กับญี่ปุ่นที่เสร็จสิ้นลงแล้ว และเตรียมจะมีการลงนามในเดือนเมษายนนี้ ก็อาจจะต้องเลื่อนออกไป โดยจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ทางการเมืองในประเทศเป็นสำคัญ ในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองดังกล่าว ยังอาจมีความล่าช้าในการบังคับใช้กฎหมายทางการเงินหลายฉบับ เช่น พรบ.สถาบันประกันเงินฝาก และพรบ.ธุรกิจสถาบันการเงิน ซึ่งคงต้องเป็นหน้าที่ของรัฐบาลชุดใหม่ที่จะต้องเร่งสานเรื่องดังกล่าวต่อไป

กฎหมาย

การลดภาษีนำเข้าเม็ดพลาสติกให้เป็นไปตามข้อตกลงการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) เนื่องจากกระทรวงการคลังได้ลดภาษีการนำเข้าเม็ดพลาสติกอย่างต่อเนื่องจาก 30 % ในปี 2539 เหลือ 20 % ในปี 2540 เหลือ 10 % ในปี 2545 และตั้งแต่ปี 2546 เป็นต้นไป ตามข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียนกำหนดให้ลดภาษีนำเข้าเม็ดพลาสติกจากกลุ่มอาเซียนให้เหลือ 5 % ทำให้คาดว่าจะส่งผลให้ยอดการนำเข้าเม็ดพลาสติกเพิ่มมากขึ้น สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมผลิตเม็ดพลาสติกจะมีความรุนแรงขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อผู้ผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติกที่เป็นอุตสาหกรรมต่อเนื่องด้วย

2.1.4 เทคโนโลยี

ในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตและการตกแต่งบรรจุภัณฑ์พลาสติกมากมาย เช่น หลอดเคลือบ 2 ชั้น (2 layer coating) ซึ่งทำให้คุณภาพการใช้งานดีขึ้น เครื่องฉีดที่สามารถผลิตบรรจุภัณฑ์ที่มีหลายสี หรือมีพลาสติกหลายชนิดในชั้นเดียวกัน ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่สวยงาม แปลกใหม่ ดึงดูดความสนใจของผู้ใช้งาน และเครื่องเป่าพลาสติกที่มีโปรแกรมในการกำหนดความหนาของชิ้นงานหลาย ๆ ตำแหน่ง ทำให้สามารถผลิตภัณฑ์ที่มีรูปร่าง รูปทรงหลากหลาย แต่การลงทุนในเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ นี้ ต้องใช้เงินลงทุนสูงพอสมควร ผู้ผลิตทั่วไปจึงยังไม่นิยมใช้มากนัก

2.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน จะเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ซึ่งจะประกอบด้วย

2.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม

สำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติกสามารถสรุปลักษณะทางด้านเศรษฐกิจที่สำคัญได้ ดังนี้

ตารางที่ 3.1 ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม

ลำดับที่	ปัจจัย	เชิงบวก	เชิงลบ
1	<u>ขนาดของตลาดและอัตราการเติบโต</u> ตลาดมีขนาดใหญ่เนื่องจากเป็นส่วนประกอบของสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวัน อัตราการเติบโตต่อปีไม่ต่ำกว่า 8 – 10 %	✓	
2	<u>ขอบเขตในการแข่งขัน</u> ได้แก่ ตลาดภายในประเทศ และต่างประเทศ	✓	
3	<u>จำนวนและขนาดของกลุ่มแข่งขัน</u> คู่แข่งมีจำนวนมากเฉพาะในประเทศไทยมีผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกประมาณ 1,600 ราย (โดยที่กว่าร้อยละ 70 เป็นผู้ผลิตขนาดเล็ก มีกำลังการผลิตไม่เกิน 500 ตันต่อปี)		✓
4	<u>จำนวนและขนาดของผู้ซื้อ</u> ลูกค้าจะแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ลูกค้าภายในประเทศและลูกค้าต่างประเทศ	✓	
5	<u>ความยากง่ายในการทำ Backward หรือ Forward integration</u> - <i>Backward integration</i> มีโอกาสน้อยที่จะผลิตวัตถุดิบ (เช่น เม็ดพลาสติก สีผสมพลาสติก สีหมึกพิมพ์ เป็นต้น) มาใช้เอง เนื่องจากต้องลงทุนในเทคโนโลยีและเครื่องจักรค่อนข้างสูง - <i>Forward integration</i> องค์กรมีโอกาสในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง เพื่อผลิตเป็นตราหือขององค์กรเอง เป็นต้น	✓	✓

ตารางที่ 3.1 ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม (ต่อ)

ลำดับที่	ปัจจัย	เชิงบวก	เชิงลบ
6	<u>ความยากง่ายในการเข้าหรือออกจากอุตสาหกรรม</u> การเข้าสู่อุตสาหกรรมจะทำได้ค่อนข้างง่าย เนื่องจากการลงทุนในเครื่องจักร และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องไม่สูงนัก ในขณะที่เดียวกันหากต้องการออกจากอุตสาหกรรมก็ทำได้ไม่ยากนัก เพราะสามารถหาผู้รับช่วงกิจการได้ไม่ยากนัก		✓
7	<u>ความแตกต่างของสินค้า</u> ไม่มีความแตกต่างของสินค้า ทำให้ผู้ซื้อมีโอกาสเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้ง่าย หากมีข้อเสนอที่ดีกว่า		✓
8	<u>อัตราการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาของเทคโนโลยี</u> มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถผลิตได้จำนวนมากขึ้น หรือได้ผลิตภัณฑ์ที่มีความสวยงามแปลกใหม่ แต่ต้องใช้เงินลงทุนสูงในการเปลี่ยนไปใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ		✓
9	<u>การประหยัดจากขนาด</u> การผลิตสินค้าครั้งละปริมาณมาก ๆ จะทำให้ประหยัดมากขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์แต่ละครั้ง จะเกิดของเสียจากการได้เม็ดพลาสติกออกจากสกรู และเสียเวลาในการทำความสะดวก	✓	
10	<u>อัตราการเรียนรู้</u> มีผลเนื่องจากประสบการณ์และความชำนาญจะช่วยให้สามารถผลิตได้ในปริมาณที่มากขึ้น มีความผิดพลาดน้อยลง อัตราของเสียก็จะน้อยลงตามไปด้วย	✓	
11	<u>เงินลงทุนและกำไรของอุตสาหกรรม</u> ไม่ต้องใช้เงินลงทุนสูงมากนัก ก็สามารถเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ และเมื่อมองที่กำไรของอุตสาหกรรม จะมีสัดส่วนที่ไม่สูงเช่นกัน แต่เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับเครื่องอุปโภคบริโภคที่ใช้ในชีวิตประจำวัน จึงมีโอกาสในการหาตลาดได้ง่าย	✓	

2.2.2 การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม

ในการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม มีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อสถานะในการแข่งขัน ดังนี้

1) สถานะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

1.1) จำนวนคู่แข่งมีมาก แม้ว่าจำนวนของคู่แข่งที่มีขนาดและความสามารถใกล้เคียงกันจะมีไม่มากนัก แต่เมื่อรวมทั้งอุตสาหกรรมแล้วจะมีจำนวนมาก ซึ่งมีผลทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง อีกทั้งยังมีคู่แข่งที่นำกลัว คือประเทศจีน เนื่องจากสินค้าราคาถูกกว่า จึงทำให้ลูกค้าบางส่วนที่ต้องการประหยัดต้นทุนหันไปใช้บรรจุภัณฑ์พลาสติกจากจีนมากขึ้น

1.2) อัตราการเติบโตประมาณ 8 – 10% ทำให้การแข่งขันค่อนข้างรุนแรง เนื่องจากผู้ผลิตต้องการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด และหาโอกาสในการเพิ่มยอดขายให้มากขึ้น

1.3) ลักษณะของสินค้า สามารถเลียนแบบกันได้ง่าย ทำให้ลูกค้ามีโอกาสที่จะเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งได้ง่าย

1.4) อัตรากำไรต่อชิ้นไม่สูงนัก ดังนั้นเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงจึงต้องขายให้ได้ในปริมาณมาก ๆ ส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง

2) ภัยจากคู่แข่งรายใหม่

คู่แข่งรายใหม่สำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติกนั้น จะเข้ามาได้ง่าย เพราะใช้เงินลงทุนไม่สูงมากนัก หากเป็นการลงทุนผลิตภัณฑ์โดยทั่วไป ที่ไม่ได้เน้นเทคโนโลยี และถึงแม้ว่าบรรจุภัณฑ์พลาสติกจะมีกำไรต่อชิ้นไม่สูงมากนักเมื่อเทียบกับสินค้าพลาสติกชนิดอื่น แต่เนื่องจากตลาดเป้าหมายใหญ่มาก มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงไม่ต้องใช้ความชำนาญในการผลิตเฉพาะทาง จึงมีส่วนที่ทำให้นักลงทุนเล็งเห็นประโยชน์ในข้อนี้ และสนใจที่จะเข้ามาลงทุนอยู่เสมอ

อีกส่วนหนึ่งจะเป็นการทำ Backward integration ของกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ ที่มีกำลังซื้อในปริมาณมาก จึงมีความเป็นไปได้ที่จะมีการขยายกิจการเพื่อผลิตบรรจุภัณฑ์ไปใช้บรรจุสินค้าของตนเอง

3) การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนได้

สินค้าทดแทน มีทั้งทดแทนระหว่างบรรจุภัณฑ์ต่างชนิดกัน อย่างเช่น ขวดพลาสติก ซึ่งใช้แทนกระป๋องโลหะและขวดแก้ว ก่องหรือถาดโพนที่ใช้ใส่อาหาร แทนการใช้ใบตองห่อ ลังพลาสติกใช้แทนกล่องกระดาษลูกฟูก ก่องพลาสติกใช้ใส่อาหารฟาส์ฟูดส์ แทนการใช้กล่องกระดาษ ตาข่ายพลาสติกใช้แทนชะลอมผลไม้ หลอดพลาสติกใช้แทนหลอดโลหะ และการทดแทนกันระหว่างรูปแบบหรือชนิดของบรรจุภัณฑ์ประเภทเดียวกัน เช่น ขวดพลาสติก ก่องพลาสติก หรือภาชนะโพน ใช้แทนถุงพลาสติก อีกชนิดที่น่าจับตามอง ได้แก่

ถุงพลาสติก สำหรับบรรจุผลิตภัณฑ์พีวีซี เช่น น้ำยาปรับผ้านุ่ม น้ำยาล้างจาน สบู่เหลว เป็นต้น เพราะสามารถบรรจุและเก็บน้ำยาได้ใกล้เคียงกับบรรจุภัณฑ์พลาสติกที่เป็นลักษณะขวดหรือ กระปุก แต่ราคาถูกกว่าและประหยัดพื้นที่ในการจัดเก็บ รวมถึงสามารถพิมพ์ลวดลายได้สวยงามและมีหลากหลายสีได้มากกว่า กล่องกระดาษเคลือบสองชั้น ก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่ ผู้บริโภค สามารถนำมาทดแทนการใช้ขวดหรือกระปุกพลาสติกได้ โดยเฉพาะในกลุ่มที่เน้น เรื่องสิ่งแวดล้อม เพราะเห็นว่าพลาสติกย่อยสลายได้ยากกว่ากระดาษ ซึ่งหากในอนาคตมีความ นิยมมากขึ้น จะมีผลกระทบต่อยอดขายและการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดได้

4) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อในอุตสาหกรรมผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก จะมีอำนาจ ต่อรองค่อนข้างสูง เนื่องจากปัจจัย ดังนี้

4.1) ลักษณะของสินค้าไม่แตกต่างกันมากนัก และต้นทุนในการเปลี่ยน สินค้า (switching cost) ต่ำ จึงทำให้ผู้ซื้อสามารถเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากคู่แข่งได้ง่าย หากมี ข้อเสนอที่เห็นว่าเหมาะสมมากกว่า

4.2) ผู้ซื้อบางรายที่มียอดสั่งซื้อรวมสูง จะมีข้อต่อรองมาก เช่น ซื้อผลิตภัณฑ์ หลายแบบ แต่ปริมาณแต่ละแบบไม่สูงนัก ทำให้เสียเวลาในการผลิต เพราะต้องเปลี่ยนแม่พิมพ์ หลายครั้ง หรือมีข้อกำหนดทางด้านคุณภาพสูง ในขณะที่ราคาไม่แตกต่างจากรายอื่นที่มียอด สั่งซื้อต่ำกว่า เป็นต้น

5) อำนาจต่อรองของผู้ขาย

ผู้ขายในอุตสาหกรรมผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก จะมีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูง สืบเนื่องจาก

5.1) วัตถุดิบหลัก คือ เม็ดพลาสติก ซึ่งต้องใช้ในปริมาณมาก แต่มีผู้ขาย จำนวนน้อยราย เม็ดพลาสติกบางชนิดมีผู้ขายหรือตัวแทนเพียงรายเดียว ทำให้องค์กรไม่มี ทางเลือกมากนัก

5.2) ไม่มีสินค้าทดแทนสำหรับวัตถุดิบหลัก ในขณะเดียวกันราคาค่าต้นทุน ของเม็ดพลาสติกในช่วงสองปีที่ผ่านมาเพิ่มขึ้นมากเป็นเท่าตัว ทำให้ไม่สามารถสั่งซื้อได้ใน ปริมาณมาก เพื่อให้ได้ราคาที่ต่ำ รวมถึงมีข้อจำกัดในพื้นที่จัดเก็บด้วย

2.2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม (Driving forces)
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม แสดงได้ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม

ลำดับที่	ปัจจัย	เชิงบวก	เชิงลบ
1	<u>การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ใช้สินค้าหรือวิธีการใช้นวัตกรรม</u> <u>สินค้า</u> พฤติกรรมผู้บริโภคนิยมบรรจุภัณฑ์ที่มีความสวยงาม ดึงดูดความสนใจ และใช้สะดวก ซึ่งบรรจุภัณฑ์พลาสติก สามารถตกแต่งได้หลากหลายรูปแบบ และน้ำหนักเบา จึงทำ ให้มีแนวโน้มที่จะมีความต้องการใช้มากขึ้น	✓	
2	<u>การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ นโยบายรัฐบาล</u> การลดภาษีนำเข้าเม็ดพลาสติกให้เป็นไปตามข้อตกลงการค้า เสรีอาเซียน (AFTA) กำหนดให้ต้องลดภาษีการนำเข้าเม็ด พลาสติกจากกลุ่มอาเซียนให้เหลือ 5% ตั้งแต่ต้นปี 2546 ทำ ให้มีการนำเข้าเม็ดพลาสติกจากประเทศต่าง ๆ มากขึ้น	✓	
3	<u>การเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม</u> เนื่องจากโครงสร้างสังคมไทยมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนจาก สังคมชนบทมาเป็นสังคมเมือง เป็นผลให้มีความต้องการใช้ บรรจุภัณฑ์พลาสติกเพิ่มมากขึ้น	✓	

2.2.4 การประเมินสถานภาพทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจอื่นภายในอุตสาหกรรม



รูปที่ 3.8 Strategic group mapping ของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์พลาสติกในประเทศไทย
แบ่งตามต้นทุนและความหลากหลายของรูปแบบผลิตภัณฑ์

เมื่อพิจารณา Strategic group mapping มีผู้แข่งขัน 5 องค์กร ได้แก่ องค์กรที่วิจัย บริษัท คงศักดิ์พลาสติก จำกัด บริษัท ปัญจวัฒนา จำกัด บริษัท อิมโก้แพค คอร์ปอเรชั่น จำกัด บริษัท ภาชนะพลาสติก จำกัด ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

บริษัท สักดิ์พลาสติก จำกัด บริษัท ปัญจวัฒนา จำกัด และ บริษัท ภาชนะพลาสติก จำกัด จะมีความหลากหลายของลูกแบบน้อย เนื่องจากเน้นผลิตตามแบบของลูกค้า ไม่เน้นการจัดทำแม่พิมพ์รูปแบบทั่วไป (Common mould) ไว้ให้ลูกค้าได้เลือกใช้งาน ลูกค้าส่วนใหญ่จึงเป็นกลุ่มน้ำมันเครื่อง แต่ถ้าเป็นกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคก็จะเป็นสินค้าที่ใช้ประจำวันที่มีการสั่งซื้อปริมาณมาก ๆ เช่น น้ำยาล้างจาน ส่วนเรื่องราคาขายจะอยู่ในระดับต่ำกว่าเมื่อเทียบกับ องค์กรที่วิจัย

บริษัท อิมโก้แพค คอร์ปอเรชั่น จำกัด จะความสามารถในการตั้งราคาขายได้ต่ำกว่ารายอื่น ๆ เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ใช้แรงงานคนน้อย จึงทำให้สามารถผลิตได้ในปริมาณมาก และต้นทุนการผลิตต่ำ ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มีปานกลาง เพราะไม่เน้นลูกค้ารายย่อย (Spot lot) จึงไม่ได้มีการจัดทำแม่พิมพ์รูปแบบทั่วไปไว้มากนัก

2.2.5 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor analysis)

เป็นการศึกษาถึงกลยุทธ์และพฤติกรรมที่ผ่านมา และคาดการณ์ถึงความเคลื่อนไหวในอนาคตของคู่แข่ง ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1) บริษัท คงศักดิ์พลาสติก จำกัด เป็นองค์กรขนาดกลาง เน้นการผลิตบรรจุภัณฑ์สำหรับน้ำมันเครื่องและเคมีภัณฑ์เป็นหลัก โดยจะผลิตขวดน้ำมันเครื่องขนาดตั้งแต่ 0.5 ลิตร จนถึง ขนาดใหญ่ 20 ลิตร เนื่องจากกลุ่มลูกค้าหลักเป็นบริษัทน้ำมัน เช่น ปตท. ส่วนใหญ่จึงผลิตสินค้าตามแบบที่ลูกค้ากำหนด จึงมีรูปแบบสินค้าไม่หลากหลาย

2) บริษัท ปัญจวัฒนาพลาสติก จำกัด จะมีลูกค้าทั้งกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Product) และกลุ่มน้ำมันเครื่อง โดยกลุ่มน้ำมันเครื่องจะผลิตตั้งแต่ขนาด 0.5 – 20 ลิตร แต่จะเน้นผลิตขนาด 5 – 20 ลิตร มากกว่าขนาดเล็ก ราคาสินค้าประเภทบรรจุภัณฑ์สำหรับน้ำมันเครื่องจะใกล้เคียงกับองค์กรที่วิจัย และเมื่อเทียบราคาสินค้าประเภทบรรจุภัณฑ์สำหรับสินค้าอุปโภคบริโภคจะตั้งราคาค่อนข้างต่ำ คุณภาพของผลิตภัณฑ์อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

3) บริษัท อิมโก้แพค คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นบริษัทขนาดใหญ่เมื่อเทียบกับ องค์กรที่วิจัย โรงงานเป็นระบบปิด ป้องกันฝุ่นและแมลง มีเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัยจากยุโรป จึงทำให้สามารถผลิตได้รวดเร็ว สินค้ามีคุณภาพดี และมีความสามารถในการแข่งขันเรื่องราคา โดยเฉพาะในการประมูลเพื่อทำสัญญาในออร์เดอร์ถือที่ใหญ่ จะสามารถตั้งราคาได้

ต่ำกว่าคู่แข่งมาก กลุ่มลูกค้าหลักเป็นผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค ที่มีกำลังซื้อมาก ๆ และมีผลิตภัณฑ์เป็นที่นิยมของตลาดผู้บริโภคทั่วไป เช่น P&G ,Unilever เป็นต้น

4) บริษัท ภาชนะพลาสติก จำกัด ขนาดขององค์กรใกล้เคียงกับ บ.คงศักดิ์พลาสติก จำกัด เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ส่วนใหญ่จะเป็นเครื่องจักรที่ผลิตในประเทศ กลุ่มลูกค้าที่สำคัญ คือกลุ่มผู้ผลิตน้ำมันเครื่อง และกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค จุดขายขององค์กร คือราคาถูก จึงเน้นลูกค้าที่มีการสั่งซื้อในปริมาณมาก ๆ

2.2.6 การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน (Key success factors)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรมผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก สรุปได้ ดังนี้

1) ต้นทุนในการผลิตต่ำ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากบรรจุภัณฑ์พลาสติกเป็นสินค้าที่ไม่มี ความแตกต่าง ผู้ซื้อมีโอกาสเปลี่ยนไปใช้ของคู่แข่งได้ง่าย อีกทั้งสัดส่วนกำไรต่อชิ้นต่ำ ดังนั้นราคาจึงมีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าเป็นอย่างมาก

2) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่มีความสม่ำเสมอ และเป็นไปตามข้อตกลงกับลูกค้า

3) ความหลากหลายของรูปแบบผลิตภัณฑ์ เนื่องจากเป็นส่วนประกอบของสินค้าอุปโภคบริโภคที่ใช้ในชีวิตประจำวัน ความแปลกใหม่และความสวยงามจะมีส่วนในการดึงดูดความสนใจของลูกค้า

4) การมีบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าอย่างครบวงจร เช่น การผลิตแม่พิมพ์ การออกแบบอาร์ตเวิร์ค (Art work) การตกแต่งพิเศษ เป็นต้น

5) การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา เนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่เป็นเครื่องอุปโภคบริโภค และเครื่องสำอาง จะมุ่งเน้นที่ความสวยงาม แปลกใหม่ ของผลิตภัณฑ์ เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้า จึงจะมีการเปลี่ยนรูปแบบ (รูปทรงผลิตภัณฑ์ หรือการตกแต่งพิเศษอื่น ๆ) อยู่เสมอ ดังนั้นผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในส่วนนี้ได้รวดเร็ว จะได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมาก

6) การบริการ การประสานงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2.2.7 ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry attractiveness)

จากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั่วไป รวมถึงการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันจะพบว่าอุตสาหกรรมผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่น่าสนใจ เนื่องจากตลาดมีขนาดใหญ่ มีแนวโน้มที่จะขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะตลาดต่างประเทศที่บรรจุภัณฑ์พลาสติกมีมูลค่าการส่งออกเป็นอันดับหนึ่ง เมื่อเปรียบเทียบการส่งออกผลิตภัณฑ์พลาสติก ซึ่งไทยส่งออกในปริมาณที่มากที่สุดในภูมิภาคอาเซียน

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

3.1 การวัดผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic performance indicators)

เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานจากการใช้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยวิเคราะห์ได้จากผลการดำเนินงานในปัจจุบันและอดีตที่ผ่านมา ซึ่งสามารถแสดงได้ ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 สรุปผลการดำเนินงานขององค์กรที่วิจัย

(หน่วย : บาท)	ปีงบ 2544	ปีงบ 2545	ปีงบ 2546	ปีงบ 2547	ปีงบ 2548
รายได้หลัก	295,019,888	261,377,748	317,587,825	372,686,597	427,852,143
รวมรายได้	296,912,309	263,896,200	318,317,779	373,736,454	429,089,492
ต้นทุนขาย	270,398,610	239,381,188	290,726,426	339,930,775	390,665,735
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	22,613,539	19,521,153	21,806,062	26,983,557	29,103,014
ดอกเบี้ยจ่าย	8,544,666	7,838,392	6,348,012	3,940,514	4,782,834
ภาษีเงินได้	0	0	0	0	0
รวมรายจ่าย	301,556,815	266,740,733	319,165,074	371,827,646	424,500,257
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(4,644,506)	(2,844,533)	(847,295)	1,908,808	4,589,235

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ขาดทุนสุทธิ

จากตารางที่ 3.3 ผลการดำเนินงานขององค์กรที่วิจัย จะพบว่า ในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา รายได้ขององค์กรมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากที่มีภาวะขาดทุนจนกระทั่งเริ่มมีผลกำไรในปี 2547 และ ปี 2548 ถึงแม้ว่าจะประสบปัญหาด้านต้นทุนวัตถุดิบที่สูงขึ้นจากการเพิ่มอย่างรวดเร็วของราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกก็ตาม

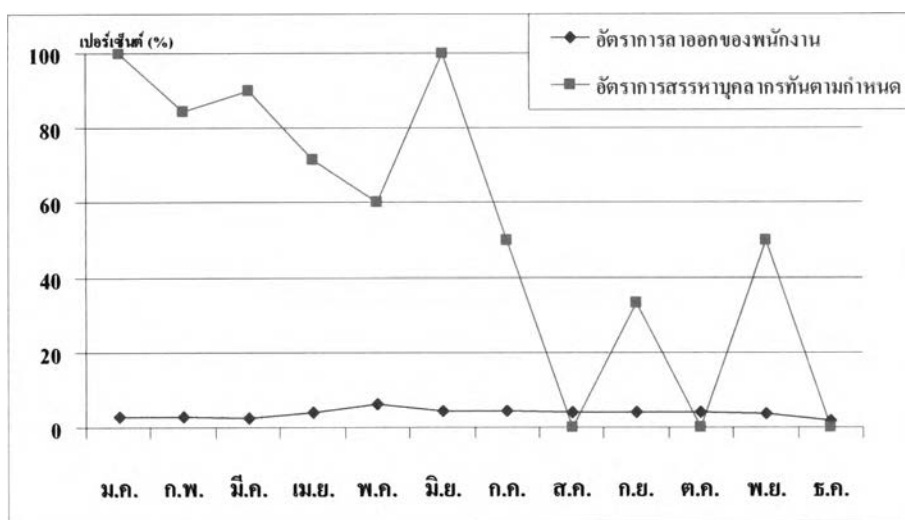
สำหรับเรื่องคุณภาพของสินค้า องค์กรที่วิจัยได้มีการปรับปรุงมาอย่างต่อเนื่อง โดยวัดผลจากการลดลงของจำนวนสินค้าส่งคืนจากลูกค้า (Reject) ซึ่งผลการดำเนินงานที่ได้อยู่ระดับที่น่าพอใจ ดังแสดงในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 สรุปจำนวนสินค้าส่งคืนปี 2547 – 2548

แผนก	ปี 2547		ปี 2548	
	จำนวน (ชิ้น)	มูลค่า (บาท)	จำนวน (ชิ้น)	มูลค่า (บาท)
เป่า	417,607	1,911,072.00	159,156	1,434,294.24
ฉีด	532,365	837,978.00	176,845	282,879.18
พิมพ์	115,057	443,750.00	138,559	664,656.80
หลุด	574,811	2,297,948.00	329,449	1,444,953.89
อื่น ๆ	0	0.00	34,523	353,814.39
รวม	1,639,840	5,490,748.00	838,532	4,180,598.50

เนื่องจากในกระบวนการทำงานส่วนใหญ่ขององค์กรที่วิจัย จะเป็นระบบการทำงานที่ต้องพึ่งพาแรงงานคนในการผลิต แต่ในช่วงปีที่ผ่านมา องค์กรที่วิจัยได้ประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ดังจะเห็นได้จากอัตราการลาออกของพนักงานเฉลี่ยทั้งปี 2548 อยู่ที่ 3.8% ในขณะที่การสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาแทนพนักงานที่ออกไป ก็ทำได้ล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการของแต่ละหน่วยงาน (ดูรูปที่ 3.9 และ 3.10)

ที่มา : องค์กรที่วิจัย



รูปที่ 3.9 อัตราการลาออกเปรียบเทียบกับอัตราการสรรหาบุคลากรทันตามกำหนด ปี 2548

ซึ่งปัญหาดังกล่าวเป็นผลทำให้เครื่องจักรบางส่วนไม่สามารถทำงานได้เต็มกำลังการผลิต โดยเฉพาะเครื่องพิมพ์ซิลค์สกรีนที่เป็นเครื่องพิมพ์แบบใช้แรงงานคน ดังแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 3.5

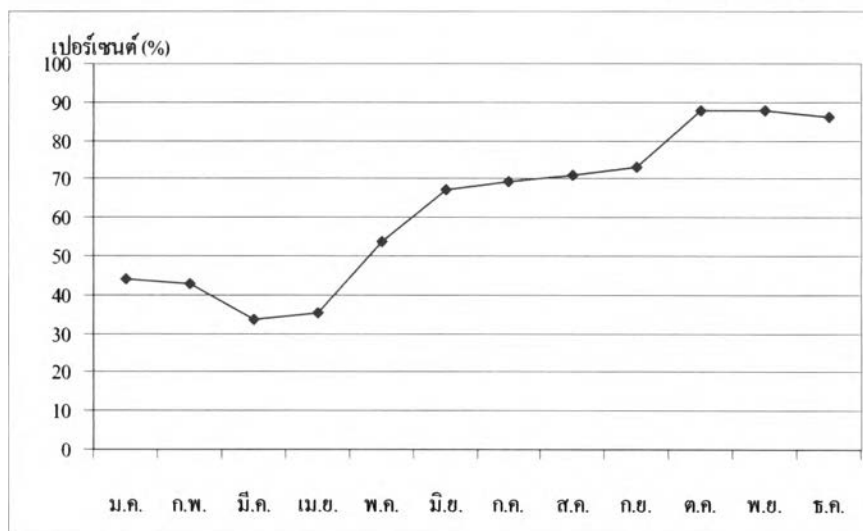
ตารางที่ 3.5 สรุปเปอร์เซ็นต์การทำงานของเครื่องจักรเฉลี่ยแยกรายแผนก ปี 2548

แผนก	% เครื่องจักรทำงาน	% เครื่องจักรหยุดทำงาน
เป้า	59.08	40.92
ฉีด	72.81	27.19
พิมพ์	35.77	64.23
หลอด	62.14	37.86

เมื่อพิจารณาถึงการส่งมอบ จะพบว่า ในปี 2548 เปอร์เซนต์การส่งมอบสินค้าให้ทันตามกำหนด (30 วัน นับจากวันสั่งซื้อ) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ดูรูปที่ 3.10) ซึ่งสอดคล้องกับผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ปี 2548 ในหัวข้อการส่งมอบที่มีเปอร์เซนต์ความพึงพอใจเพิ่มขึ้นจาก ปี 2547 (ดูรายละเอียดจากตารางที่ 3.6) แต่อย่างไรก็ตาม สำหรับบรรจุภัณฑ์

พลาสติกที่เป็นประเภทเครื่องสำอาง และสินค้าอุปโภคจะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบบรรจุภัณฑ์ หรือรูปแบบการตกแต่ง เช่น แบบพิมพ์ (Art Work) อยู่เสมอ ดังนั้น การผลิตสินค้าที่ใช้เวลาสั้น จะเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

ที่มา : องค์กรที่ศึกษา



รูปที่ 3.10 เปอร์เซนต์การส่งมอบสินค้าให้ทันตามกำหนด ปี 2548

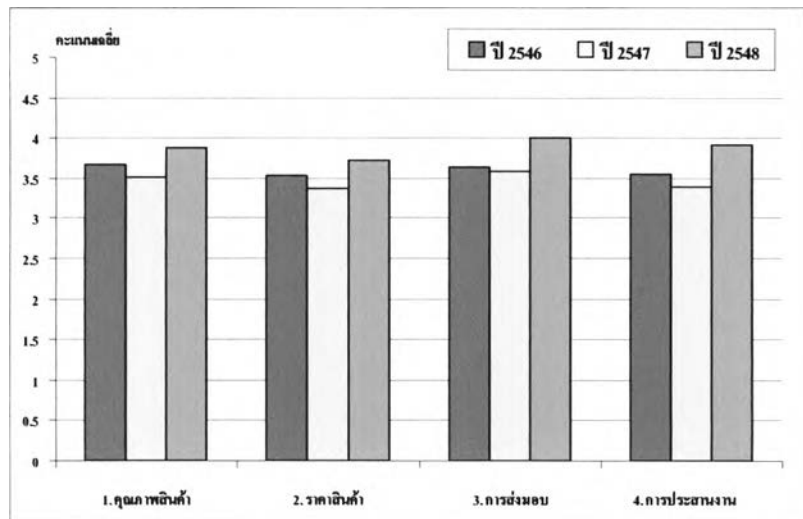
ตั้งแต่ปี 2546 ที่เป็นต้นมา องค์กรได้ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า¹ โดยผลการสำรวจความพึงพอใจดังกล่าว จะเป็นภาพสะท้อนความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อองค์กร ซึ่งจะมีประโยชน์อย่างมากในการนำมาเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ให้สอดคล้องตามความต้องการของลูกค้า โดยในการวิจัยครั้งนี้ ได้มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิจัย ซึ่งสรุปผลได้ดังตารางที่ 3.6 รูปที่ 3.11 และ รูปที่ 3.12

ตารางที่ 3.6 สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ปี พ.ศ. 2546 – 2548

หัวข้อที่สำรวจ	ปี 2546	ปี 2547	ปี 2548
1. คุณภาพสินค้า	3.68	3.51	3.88
2. ราคาสินค้า	3.53	3.38	3.72
3. การส่งมอบ	3.63	3.58	4.00
4. การประสานงานและการให้บริการ	3.55	3.39	3.91

¹ ตัวอย่างแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า แสดงไว้ในภาคผนวก ก

ที่มา : องค์กรที่วิจัย

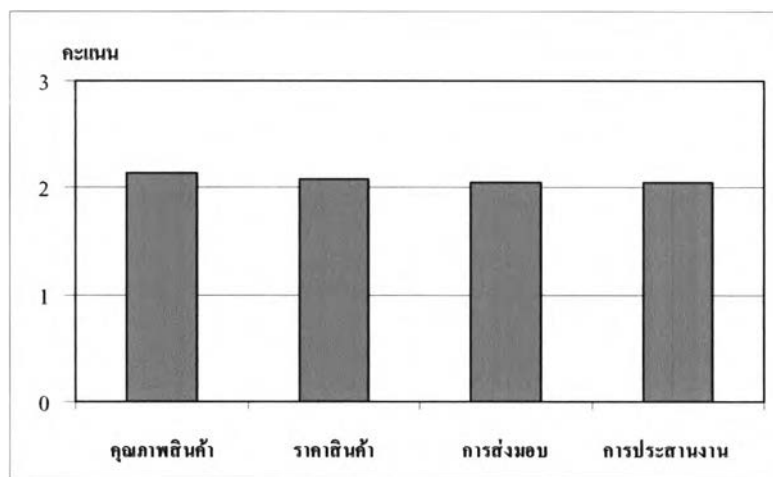


รูปที่ 3.11 สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าปี 2546 – 2548

ระดับความพึงพอใจ :

- 5 หมายถึง พอดีมาก
- 4 หมายถึง พอใจ
- 3 หมายถึง ปานกลาง
- 2 หมายถึง ไม่พอใจ
- 1 หมายถึง ไม่พอดีมาก

ที่มา : องค์กรที่วิจัย



รูปที่ 3.12 ผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายอื่น ปี 2546 – 2548

ระดับการเปรียบเทียบ :

- 3 หมายถึง ดีกว่า
- 2 หมายถึง ใกล้เคียงกัน
- 1 หมายถึง ค่อนข้างดี

จากรูปที่ 3.11 จะพบว่า ผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ปี 2548 คะแนนที่ได้อยู่ในระดับปานกลาง และมีคะแนนเพิ่มขึ้นทุกหัวข้อเมื่อเปรียบเทียบกับผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าในปีที่ผ่านมา ซึ่งเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายหัวข้อ เช่น คุณภาพของสินค้า จะเห็นว่า ผลสำรวจดังกล่าวสอดคล้องกับการลดลงของจำนวนสินค้าส่งคืนจากลูกค้า (Reject) ที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 3.4 และในหัวข้อการส่งมอบ คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 4 (พอใจ) ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์กรสามารถเพิ่มเปอร์เซ็นต์การส่งมอบให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในปี 2548

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสรุปผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าจะมีคะแนนเพิ่มขึ้น แต่เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายอื่น จะพบว่า คะแนน จะอยู่ที่ 2.05 – 2.14 ซึ่งหมายถึง อยู่ในระดับใกล้เคียงกันกับคู่แข่งในทุกหัวข้อ หมายความว่า ลูกค้ามีโอกาสที่จะเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้ง่าย หากมีข้อเสนอที่ดีกว่า เนื่องจากผู้ผลิตไม่มีจุดเด่นที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องหาวิธีในการปรับปรุงในส่วนนี้ด้วย เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาดไว้

3.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (Competitive strength assessment)

3.2.1 จุดแข็ง (Strength)

- 1) องค์กรมีความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย และมีความยืดหยุ่นในการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี
- 2) มีการดำเนินการแบบ One stop shop เพียงแต่ลูกค้าบอกความข้อกำหนดขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับบรรจุภัณฑ์ที่ต้องการ องค์กรจะให้คำปรึกษาและร่วมค้นหาแนวทางตั้งแต่การออกแบบผลิตภัณฑ์ การจัดทำแม่พิมพ์ จนถึงการผลิตออกมาเป็นสินค้าที่พร้อมจะนำไปบรรจุผลิตภัณฑ์ได้
- 3) มีหน่วยงานทำแม่พิมพ์เป็นของตนเอง ซึ่งทำให้เป็นข้อได้เปรียบคู่แข่ง

3.2.2 จุดอ่อน (Weakness)

- 1) ต้นทุนในการซื้อเม็ดพลาสติกสูงกว่าคู่แข่งรายใหญ่ในตลาด
- 2) การลงทุนในเทคโนโลยี และการขยายกำลังการผลิตทำได้ยาก เนื่องจากมีภาระหนี้สินกับทางธนาคาร

3.2.3 โอกาส (Opportunity)

- 1) ตลาดบรรจุภัณฑ์พลาสติกมีขนาดใหญ่มาก มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จึงมีความเป็นไปได้ที่จะเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด
- 2) พฤติกรรมของผู้บริโภคปัจจุบันนิยมบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม ดึงดูดความสนใจและสะดวกใช้ ส่งผลให้ตลาดมีแนวโน้มขยายตัว
- 3) จีนเพิ่มค่าเงินหยวนทำให้สินค้าไทยสามารถแข่งขันกับตลาดจีนได้

3.2.4 อุปสรรค (Threats)

- 1) ราคาของวัตถุดิบสูงขึ้นตามราคาน้ำมันแต่ไม่สามารถเพิ่มราคาสินค้าในอัตราส่วนเดียวกัน
- 2) คู่แข่งขันในตลาดมีมากทั้งในและต่างประเทศ ทำให้มีโอกาสสูงที่ลูกค้าจะเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้ง่าย

3.3 การประเมินความสามารถในการแข่งขัน

เป็นการประเมินความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเทียบกับคู่แข่ง โดยเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาเปรียบเทียบคือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม โดยกำหนดค่าตัวเลข 1 – 5 แทนคะแนนที่ให้ ซึ่งตัวเลขแต่ละตัวจะมีความหมายดังนี้

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

โดยตัวเลขยิ่งมากจะแสดงว่า องค์กรธุรกิจนั้นสามารถดำเนินงานได้ดีภายได้ปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้น โดยสามารถแสดงผลการประเมินได้ดังตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 การประเมินความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่วิจัยเทียบกับคู่แข่งสำคัญ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	องค์กรที่วิจัย	ปัญจวัฒนาพลาสติก	คงศักดิ์พลาสติก	อิมโก้แพ็คคอร์ปอเรชั่น	ภาษาชะพลาสติก
1. ต้นทุนการผลิตต่ำ	2	3	3	4	3
2. คุณภาพสินค้าเป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้าและมีความสม่ำเสมอ	3	3	3	4	3
3. ความหลากหลายของรูปแบบสินค้า	4	2	2	3	2
4. การมีบริการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าอย่างครบวงจร เช่น การผลิตแม่พิมพ์ การตกแต่งพิเศษ ฯลฯ	4	3	3	3	3
5. การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา	3	3	3	4	3
6. การบริการ การประสานงาน ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	3	3	3	3	3
รวม	19	17	17	21	17

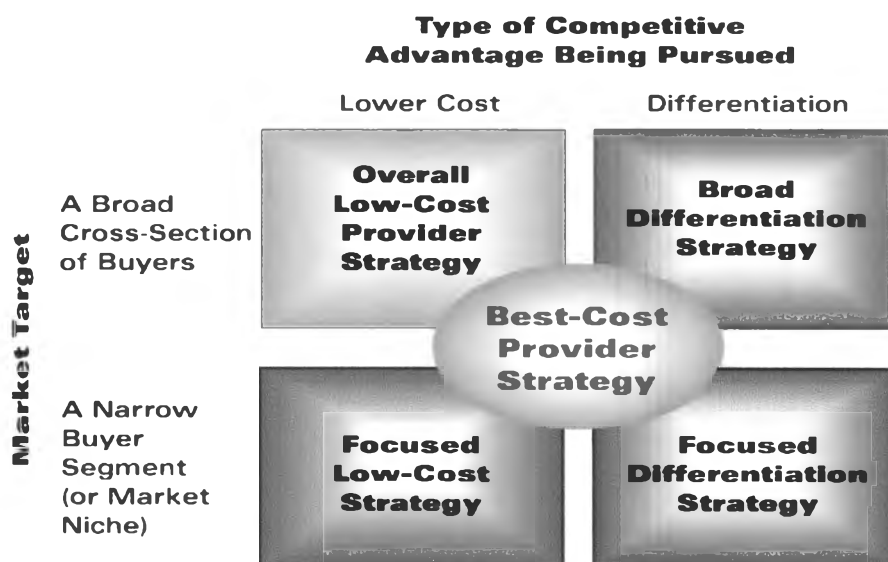
ที่มา : องค์กรที่วิจัย



จากตารางที่ 3.7 เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งสำคัญ จะพบว่า องค์กรที่วิจัยมีความสามารถในการแข่งขันเป็นอันดับ 2 รองจากบริษัท อิมโก้แพค คอร์ปอเรชั่น จำกัด ซึ่งมีขนาดขององค์กรใหญ่กว่า และมีความพร้อมด้านเครื่องจักร เทคโนโลยี จึงมีข้อได้เปรียบเรื่องต้นทุนและการส่งมอบ แต่เมื่อเปรียบเทียบกับอีก 3 บริษัท ที่เหลือ พบว่า องค์กรที่ศึกษามีข้อได้เปรียบในส่วนของกรรมสิทธิ์ที่หลากหลาย และการมีบริการพิเศษที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าครบวงจร ซึ่งเป็นส่วนที่องค์กรต้องรักษาความสามารถในส่วนนี้ไว้ แต่อย่างไรก็ตาม โดยรวมแล้วในเรื่องที่ลูกค้าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ เช่น คุณภาพของสินค้าที่เป็นไปตามข้อกำหนด การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา พบว่าไม่ได้มีความแตกต่างกันมากนัก ลูกค้าที่เน้นในเรื่องดังกล่าวจึงมีโอกาที่จะเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้ง่าย ดังนั้น องค์กรจึงควรต้องนำประเด็นนี้มาพิจารณาดำเนินการปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

4. การเสนอทางเลือกกลยุทธ์

ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการเสนอทางเลือกกลยุทธ์โดยจะเป็นการประยุกต์กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategies) ซึ่งแบ่งได้ดังนี้



รูปที่ 3.13 Generic Competitive Strategies

1) **Overall Low-Cost Provider Strategy** เป็นความพยายามที่จะสามารถชนะคู่แข่งกัน โดยทำให้ต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งก่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการคือ 1. สามารถเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่ง 2. สามารถทนต่อการแข่งขันที่รุนแรง โดยเฉพาะด้านราคา

2) **Broad Differentiation Strategy** เป็นการบรรลุถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยให้มีความแตกต่างกว่าคู่แข่ง เช่น คุณภาพ ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย การให้ความสำคัญกับลูกค้า และต้องพยายามที่จะก่อให้เกิดความแตกต่างกับคู่แข่งในหลาย ๆ ด้านเพื่อป้องกันตนเองจากคู่แข่งและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า

3) **Best-Cost Provider Strategy** เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์สร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่า ทั้งในด้านคุณลักษณะและด้านราคาของผลิตภัณฑ์

4) **Focused Low-Cost Strategy** เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้ว ย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าลูกค้าทั่วไป

5) **Focused Differentiation Strategy** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เพื่อเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง