

บทที่ 1

บทนำ



ในบทนี้ จะกล่าวถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ วิธีดำเนินการวิจัย และลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย เรื่องการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ สำหรับการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

1.1 ความเป็นมาของปัญหา

อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อเศรษฐกิจไทย เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม ให้ระบบเศรษฐกิจของประเทศปีละหลายหมื่นล้านบาท อีกทั้งยังเกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการเป็นจำนวนมากซึ่งส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นอกจากนี้ พลาสติกยังเป็นอุตสาหกรรมเชื่อมต่อระหว่างอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ที่ป้อนวัตถุดิบให้สำหรับการผลิตเม็ดพลาสติก ซึ่งนำมาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์พลาสติกในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมต่อเนื่องนานาประเภท ตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน เครื่องใช้ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องแต่งกาย รองเท้า วัสดุก่อสร้าง เฟอร์นิเจอร์ เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องเขียน เครื่องกีฬา ของเล่น บรรจุภัณฑ์ เป็นต้น แต่ในช่วงปี พ.ศ.2547 ที่ผ่านมา ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมพลาสติกได้ประสบปัญหาต่าง ๆ มาโดยตลอดตั้งแต่ นโยบายจัดเก็บภาษีบรรจุภัณฑ์ ราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นผลให้ราคาเม็ดพลาสติกสูงขึ้นตามไปด้วย ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมเป็นอย่างมาก

ผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกก็เป็นหนึ่งในบรรดาผู้ประกอบการ ที่ได้รับผลกระทบโดยตรง จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ดังนั้น การที่ผู้ประกอบการจะดำเนินธุรกิจต่อไปท่ามกลางสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญต่อการศึกษาทบทวนข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปประกอบการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร โดยให้สอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันรวมถึงแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อันจะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพความสามารถในการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ

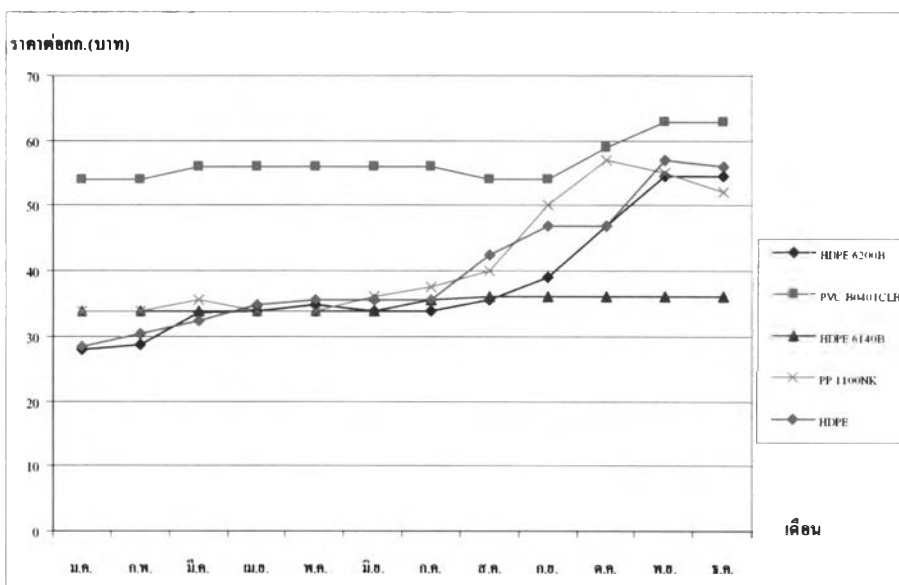
1.2 ความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติกของไทย ตั้งแต่ช่วงไตรมาส 3 ของปี 2547 เป็นต้นมา นั้น ได้เผชิญปัญหาที่ท้าทายความสามารถของผู้ประกอบการเป็นอย่างมาก คือ ปัญหาราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อต้นทุนรวมในการผลิตของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และผลจากราคาน้ำมันในตลาดโลกที่สูงขึ้นดังกล่าว ส่งผลให้ราคาเม็ดพลาสติกที่เป็นวัตถุดิบหลักของการผลิตปรับตัวเพิ่มขึ้นกว่าเท่าตัว เมื่อเทียบกับช่วงต้นปี 2547 ทั้งนี้ราคาเม็ดพลาสติก เช่น โพลีเอทิลีน (Polyethylene : PE) ได้เริ่มปรับตัวสูงขึ้นจากเดิมที่ 30 – 35 บาทต่อกิโลกรัม เป็น 50 – 60 บาทต่อกิโลกรัม (ดูรูปที่ 1.1) ในขณะที่ราคาจำหน่ายของผลิตภัณฑ์พลาสติกไม่สามารถปรับราคาให้สูงขึ้นเท่ากับอัตราการเพิ่มขึ้นของราคาเม็ดพลาสติก นอกจากนี้ยังมีปัญหาขาดแคลนเม็ดพลาสติก เนื่องจากผู้ผลิตเม็ดพลาสติกส่งออกเป็นส่วนใหญ่ ทำให้เกิดการขาดสภาพคล่องทางการผลิต รวมไปถึงคู่แข่งที่น่ากลัวเช่นประเทศจีนที่กำลังพัฒนาอุตสาหกรรมพลาสติกเชิงรุกอย่างรวดเร็ว เนื่องจากจีนเป็นแม่แบบการพัฒนาอุตสาหกรรมปรับเปลี่ยนจากการเป็นฐานการผลิตมาเป็นการสร้างศรัทธาของตัวเอง ซึ่งมีแนวโน้มว่าอีก 5 ปี ภายหลังจากจีนจะยืนอยู่ในระดับแนวหน้าของโลก ดังนั้นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติกของไทยจะต้องเร่งทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ตลาดโลกยอมรับ

สำหรับผู้ผลิตรายใหญ่ ในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติกในประเทศ ยังคงสามารถแข่งขันกับผู้ผลิตได้จากทั่วโลก เนื่องจากมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ในขณะที่ผู้ผลิตรายเล็ก ถ้าจะแข่งขันก็ต้องปรับวิธีการผลิต โดยยึดการพัฒนามาตรฐานเป็นสำคัญ ไม่เช่นนั้นจะสูญเสียการค้าจากต่างประเทศไม่ได้ แม้แต่การรับจ้างผลิตก็อาจจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ลำบาก เนื่องจากนักลงทุนจำเป็นต้องเลือกประเทศที่มีต้นทุนรวมที่ถูกลงกว่า ดังนั้นการทำอุตสาหกรรมในลักษณะรับจ้างผลิตจะยืดยายได้ลำบากในระยะยาว ผู้ประกอบการมักเจอปัญหาที่ลูกค้าต้องการสินค้าราคาถูก คุณภาพดี แต่ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นเรื่อย ๆ สวนทางกับความต้องการของลูกค้า ผู้ประกอบการบางรายไม่สามารถแบกรับภาระดังกล่าวได้ จำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีการในการผลิตเพื่อลดต้นทุน หรือแปรสภาพจากผู้ผลิตไปเป็นผู้ค้า รับซื้อของจากประเทศจีนมาขายแทน และมีหลายรายที่ต้องเลิกกิจการไปในที่สุด ดังนั้น การที่ผู้ประกอบการจะสามารถประคับประคองธุรกิจให้มีความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะยาว จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องมีการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

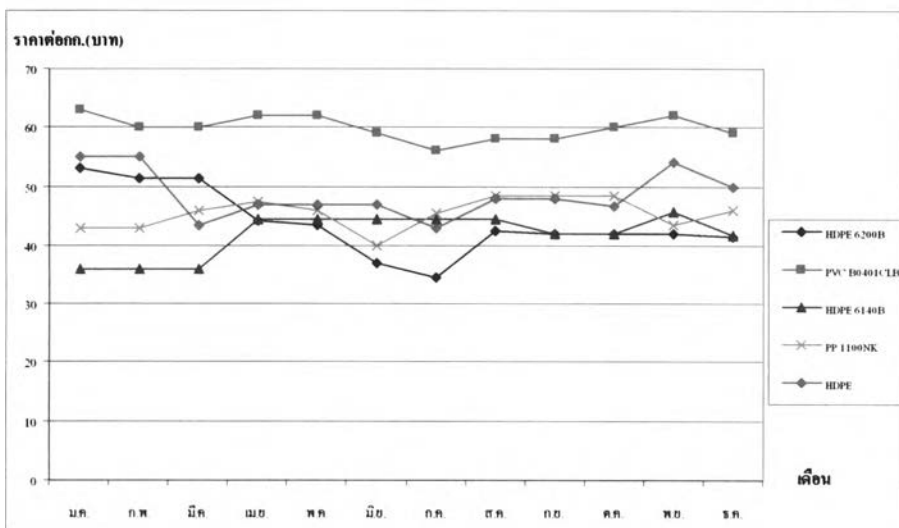
ในส่วนขององค์กรที่วิจัย ก็ได้รับผลกระทบโดยตรงจากปัญหาดังกล่าวเช่นกัน ซึ่งสรุปได้ดังนี้
 จากราคาเม็ดพลาสติกที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา (ดูรูปที่ 1.1 – 1.2) และ
 ยังคงทรงตัวอยู่ในอัตราที่สูง เป็นผลให้ต้นทุนการผลิต ซึ่งมีเม็ดพลาสติกเป็นวัตถุดิบหลักเพิ่มขึ้น
 ตามไปด้วย ในขณะที่ไม่สามารถขึ้นราคาขายได้มากนัก เนื่องจากการแข่งขันค่อนข้างสูง

ที่มา : องค์กรที่วิจัย



รูปที่ 1.1 สรุปราคาเม็ดพลาสติกปี 2547

ที่มา : องค์กรที่วิจัย



รูปที่ 1.2 สรุปราคาเม็ดพลาสติกปี 2548

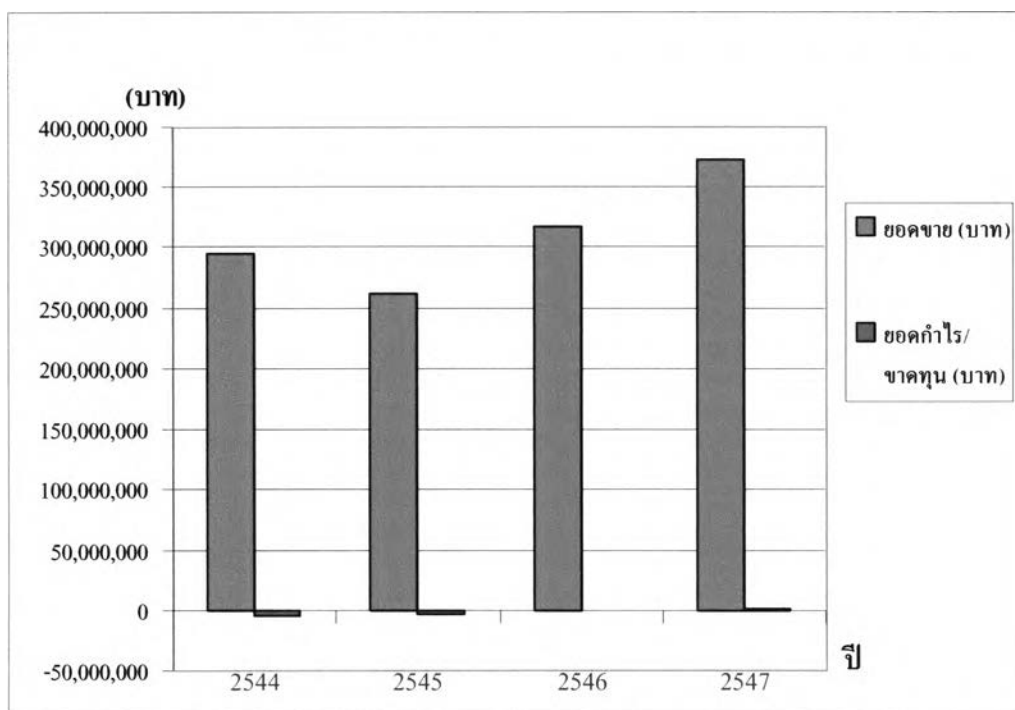
เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงาน คู่ที่โดยยอดขายตั้งแต่ปี 2544 – 2547 (ดูตารางที่ 1.1 และรูปที่ 1.3) จะพบว่า มีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ยอดขาดทุนลดลงมาเรื่อย ๆ จนสามารถเพิ่มเป็นกำไรได้ในปี 2547

ตารางที่ 1.1 เปรียบเทียบยอดขายและยอดกำไร/ขาดทุนขององค์กรที่วิจัย ปี 2544 – 2547

ปี	ยอดขาย (บาท)	ยอดกำไร/ขาดทุน (บาท)
2544	295,019,888	(4,644,506)
2545	261,377,748	(2,844,533)
2546	317,587,825	(847,295)
2547	372,686,597	1,908,808

หมายเหตุ : ตัวเลขที่อยู่ใน () หมายถึงขาดทุน

ที่มา : องค์กรที่วิจัย



รูปที่ 1.3 การเปรียบเทียบยอดขายกับยอดกำไรขาดทุน ปี 2544 – 2547

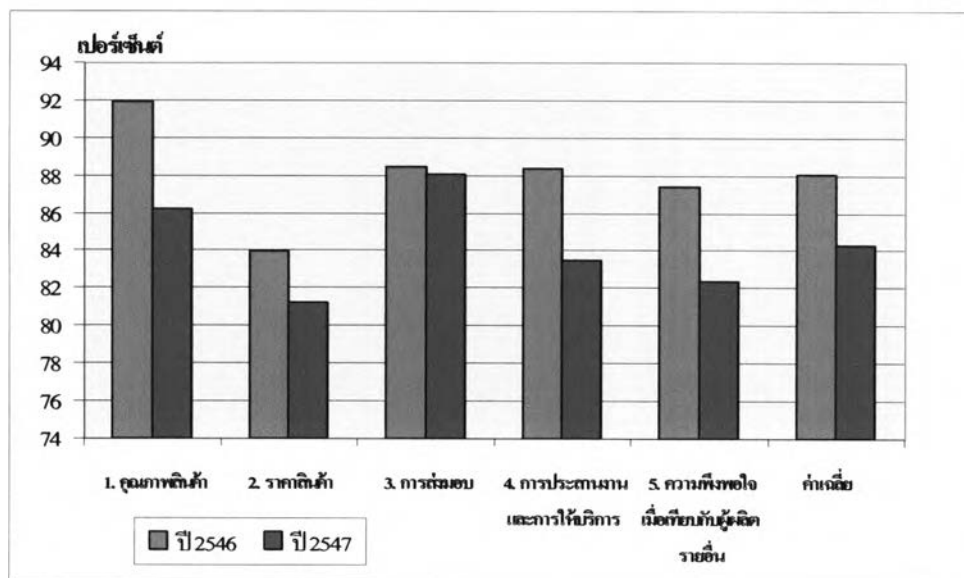
จากผลการดำเนินงานดังกล่าว จะเห็นได้ว่า โดยภาพรวมแล้วผลประกอบการขององค์กรมีแนวโน้มที่ดีขึ้นจากเดิมที่ประสบปัญหาขาดทุนมาตลอดตั้งแต่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี 2540 เป็นต้นมา ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องรักษาส่วนแบ่งตลาดในส่วนนี้ไว้ เพื่อให้สามารถกลับมาทำกำไรได้ในระยะยาวต่อไป

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าผลประกอบการจะอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้น แต่ผลการสำรวจความพึงพอใจจากลูกค้ากลับลดต่ำลงเมื่อเทียบกับการสำรวจครั้งที่ผ่านๆ มา ซึ่งสรุปผลการสำรวจ ได้ดังนี้ (ดูตารางที่ 1.2 และ รูปที่ 1.3)

ตารางที่ 1.2 สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ปี 2546 - 2547

หัวข้อที่สำรวจ	ผลปี 2546 (%)	ผลปี 2547 (%)
1. คุณภาพสินค้า	91.92	86.21
2. ราคาสินค้า	83.99	81.25
3. การส่งมอบ	88.49	88.03
4. การประสานงานและการให้บริการ	88.36	83.51
5. ความพึงพอใจเมื่อเทียบกับผู้ผลิตรายอื่น	87.45	82.38
เฉลี่ย	88.04	84.28

ที่มา : องค์กรที่วิจัย



รูปที่ 1.3 สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าปี 2546 – 2547

จากตารางที่ 1.2 จะพบว่า ผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าปี 2547 ลดลงเมื่อเทียบกับปี 2546 เมื่อพิจารณาแยกรายหัวข้อ จะเห็นว่าหลายหัวข้อที่ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด (โดยกรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายการตลาดได้ประชุมตกลงกำหนดเป้าหมายไว้ว่า ผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าต้องไม่ต่ำกว่า 85% ในทุกหัวข้อ) เช่น ผลการสำรวจในหัวข้อราคาสินค้า ต่ำกว่า 85% ทั้งสองปี โดยในปี 2547 ผลความพึงพอใจยังลดลงจากปี 2546 ทั้งนี้เพราะได้มีการปรับราคาสินค้า

บางส่วน เนื่องจากองค์กรไม่สามารถแบกรับภาระราคาวัตถุดิบที่สูงขึ้นได้ และหัวข้อความพึงพอใจเมื่อเทียบกับผู้ผลิตรายอื่นที่เป็นคู่แข่ง โดยในปี 2547 ได้ 82.38% ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมาย (85%) และยังคงลดลงประมาณ 5% เมื่อเทียบกับปี 2546 แสดงให้เห็นว่า องค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ผลิตรายอื่นที่เป็นคู่แข่ง ทั้งที่องค์กรเองก็มีจุดเด่นมากมาย ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการผลิตที่หลากหลาย เครื่องจักรที่ทันสมัย และสามารถผลิตบรรจุภัณฑ์ได้ครบวงจรตามแนวคิด “ONE STOP SHOP” ซึ่งหากไม่มีการปรับปรุงในส่วนนี้จะมีผลต่อการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีแนวโน้มจะดีขึ้นให้คงอยู่ได้

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะพบว่ามีปัจจัยหลายด้านที่มีผลกระทบต่อองค์กร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องศึกษาข้อมูล ให้ทราบถึงสถานะปัจจุบันขององค์กร สำหรับนำไปทบทวนบทบาทและวางแผนกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมต่อไปในอนาคต เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน รวมไปถึงสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับผู้ผลิตรายอื่น ได้มากขึ้น

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่การผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก

3. ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตในการวิจัยครอบคลุม ดังนี้

- 3.1 ครอบคลุมถึงการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เท่านั้น แต่จะไม่รวมการนำกลยุทธ์นี้ไปปฏิบัติ (Implementation) การเฝ้าติดตาม และประเมินผล (Monitoring and measurement)
- 3.2 กระบวนการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก (ซึ่งครอบคลุมบรรจุภัณฑ์พลาสติกสำหรับบรรจุ น้ำมันเครื่องและสารเคมี เวชภัณฑ์ สินค้าอุปโภคบริโภค เครื่องสำอาง ชิ้นส่วนยานยนต์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า)
- 3.3 กลุ่มตัวอย่างลูกค้าในประเทศ ซึ่งมียอดการสั่งซื้อรายละไม่ต่ำกว่า 300,000 บาท ในปี 2548 (รวมแล้วประมาณ 80% ของยอดขาย)
- 3.4 กำหนดให้กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน และผู้จัดการฝ่ายการตลาด เป็นผู้ที่จะตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- 3.5 กลยุทธ์นี้ครอบคลุมระยะเวลา 2 – 3 ปี (ถ้าสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงน้อย)

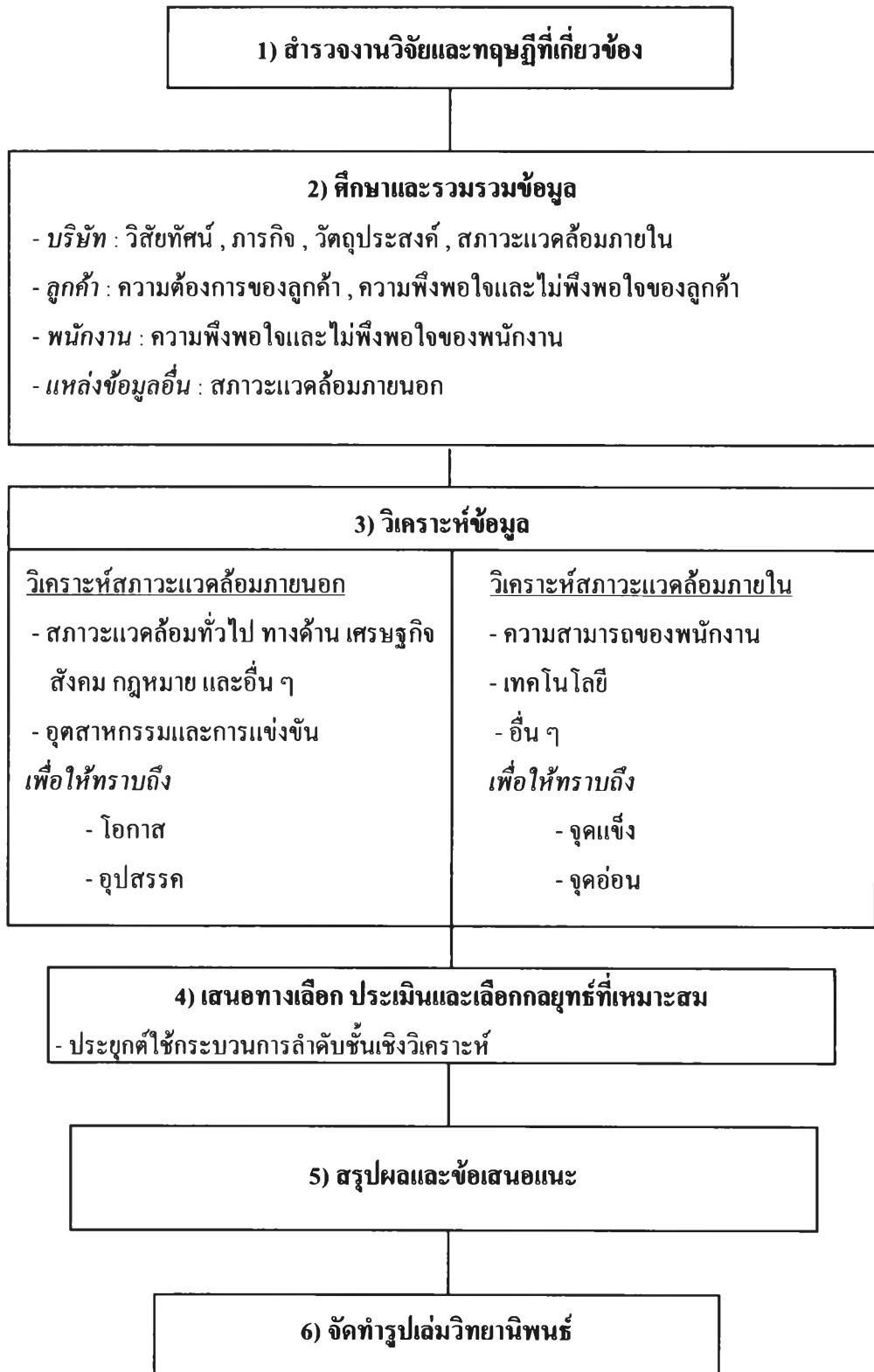
4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับมีดังนี้

- 4.1 ได้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กรที่วิจัย
- 4.2 ได้กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสม โดยมุ่งเน้นที่การผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก
- 4.3 ซึ่ให้เห็นแนวทางในการประยุกต์ใช้กระบวนการตัดสินใจสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ
- 4.4 เป็นต้นแบบงานวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการ การนำทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินธุรกิจการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก

5. วิธีการดำเนินการวิจัย

สามารถเขียนเป็นผังแสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยได้ดังนี้



1) ตำรางานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทำการศึกษาเรื่องอุตสาหกรรมการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก การวางแผนกลยุทธ์ กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process : AHP) และตำรางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2) ศึกษาและรวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยได้มาจาก

1. **องค์กรที่ศึกษา** ข้อมูลที่ต้องดำเนินการรวบรวมได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และสถานะแวดล้อมภายในขององค์กรที่วิจัย เช่น ส่วนแบ่งการตลาด อัตราการเติบโตของยอดขาย ต้นทุน ราคาขายสินค้า กำไร เป็นต้น
2. **ลูกค้า** ข้อมูลที่ต้องดำเนินการรวบรวมได้แก่ ความต้องการของลูกค้า ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรที่วิจัย ในมุมมองของลูกค้า
3. **แหล่งข้อมูลอื่น** ข้อมูลที่ต้องการรวบรวมได้แก่ สถานะแวดล้อมภายนอกองค์กรที่วิจัย เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี คู่แข่ง ราคาวัตถุดิบ เป็นต้น

3) วิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแบ่งได้เป็น 2 เรื่อง ได้แก่

1. การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอก เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคขององค์กรประกอบด้วย

- 1.1 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี
- 1.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย
 - 1.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม (Industry's dominant economic traits)
 - 1.2.2 การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Competitive forces and strength of each force)
 - 1.2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม (Drivers of change in the industry)
 - 1.2.4 การประเมินสถานภาพทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจอื่นภายในอุตสาหกรรม (Strategic group model)
 - 1.2.5 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor analysis)

1.2.6 การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน

(Key success factors)

1.2.7 ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry attractiveness)

2. การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ประกอบด้วย

2.1 การวัดผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic performance indicators)

2.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis)

2.3 การประเมินความสามารถในการแข่งขัน (Competitive strength assessment)

4) เสนอทางเลือก ประเมินและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม

เสนอทางเลือกกลยุทธ์ นำข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกและภายในมาวางแผนเพื่อเสนอทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ (Alternative Strategies) รวมถึงการประเมินและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process : AHP)

5) สรุปผลและข้อเสนอแนะ

สรุปผลที่ได้จากงานวิจัยและเสนอแนวทางในการพัฒนางานวิจัยต่อไป

6) จัดรูปเล่มวิทยานิพนธ์

ดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์

6. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการ	2548			2549			
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.
1. สํารวจงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	■	■					
2. ศึกษาและรวบรวมข้อมูล		■	■	■			
3. วิเคราะห์ข้อมูล				■	■		
4. เสนอทางเลือก ประเมินและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม					■	■	
5. สรุปผลและข้อเสนอแนะ						■	
6. จัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์							■