

การศึกษาปัญหาการจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ทางการตลาดในนวัตกรรมใหม่ของธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี: กรณีศึกษา บมจ. ไออาร์พีซี

พรรณเพ็ญ ภมรสูตร¹, ฤทัย รัตน์วิจิตรต์เวช²

¹บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการตลาด

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 02-6497717, Email: pikkycool@gmail.com

²คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 02-6976000, Email: uthai_rat@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่อง ปัญหาการจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ทางการตลาดในนวัตกรรมใหม่ของธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของปัญหา และผลกระทบของปัญหาที่มีต่อองค์กรและเพื่อศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ในผลิตภัณฑ์ Green ABS ภายใต้เงื่อนไขของการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ที่เป็นอยู่ว่าจะดำเนินการต่อไปอย่างไร

จากผลการศึกษาพบว่าปัญหา คือ ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นแบบ Commodity คือ มีลักษณะไม่แตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่นๆ ดังนั้นราคาจึงเป็นหัวใจสำคัญในการแข่งขัน และมีข้อจำกัดจากความผันผวนของราคาน้ำมันดิบในตลาดโลก ทำให้โอกาสในการทำกำไรของบริษัทลดลง อีกทั้งแนวโน้มกำลังการผลิตและความต้องการขายในธุรกิจปิโตรเคมีมากกว่าความต้องการซื้อในอนาคตและจากผลการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary study) ซึ่งประกอบด้วยสภาวะเศรษฐกิจ แนวโน้มของธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ส่วนแบ่งการตลาดภาพรวมผลิตภัณฑ์ จากกรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน บทวิเคราะห์การลงทุนเว็บไซต์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษากลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัท และการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Study) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงนำผลการศึกษาทั้งสองส่วนมาวิเคราะห์และประมวลเข้าด้วยกันพบว่า กลยุทธ์ในระดับบริษัท (Corporate Level Strategy) ควรเลือกกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) ควรเลือกกลยุทธ์ความแตกต่าง

(Differentiation Strategy) โดยมุ่งเน้นแนวคิดเกี่ยวกับ INNOVATION เพื่อสร้างความแตกต่างและการได้เปรียบคู่แข่ง โดยการเสนอสินค้าที่เน้นการเพิ่มคุณค่าและสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ในการเป็นผู้ผลิตที่ใส่ใจในสิ่งแวดล้อมและสังคมและยังเป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติของประเทศอย่างคุ้มค่า ส่วนกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ (Function Strategy) ควรเลือกกลยุทธ์ด้านการตลาด, กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, กลยุทธ์ทางการปฏิบัติการ, กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และกลยุทธ์การรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม

บทนำ

บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) เป็นผู้บุกเบิกอุตสาหกรรมปิโตรเคมีครบวงจรแห่งแรกในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้โดยมีกำลังการผลิต จัดอยู่ในอันดับ 3 ของกำลังการผลิตน้ำมันภายในประเทศ ประกอบธุรกิจหลัก 2 ธุรกิจ คือ ธุรกิจปิโตรเลียม ซึ่งได้แก่ น้ำมันดีเซล น้ำมันเบนซิน ก๊าซปิโตรเลียมเหลว (LPG) น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน น้ำมันเตา ยางมะตอย เป็นต้น และธุรกิจปิโตรเคมี ซึ่งได้แก่ อุตสาหกรรมปิโตรเคมีขั้นต้น ชั้นกลางและชั้นปลาย ซึ่งประกอบไปด้วย HDPE, PP, ABS, SAN, EPS, PS และ Green ABS เพื่อนำไปผลิตเป็นพลาสติกสำเร็จรูปชนิดต่างๆ

เม็ดพลาสติกชนิด Acrylonitrile-Butadiene-Styrene (ABS)

ABS ของบริษัทฯ ภายใต้ชื่อทางการค้า "PORENE" เป็นเม็ดพลาสติกที่มีคุณสมบัติเด่นในการทนแรงกระแทกได้ดี (High Impact Strength) มีความมันเงาที่ผิว (High Gloss) ทนความร้อน (High Heat) แข็งแกร่ง (High Stiffness and High Rigidity) และทนต่อสารเคมีได้ดี (High Chemical Resistance) นิยมนำไปใช้ในด้าน

เครื่องใช้ไฟฟ้า ได้แก่ ชิ้นงานส่วนประกอบหม้อหุงข้าว เตาไรต์ โทรทัศน์ พัดลม แบนพิมพ์คอมพิวเตอร์ และโทรทัศน์ เนื่องจาก ABS มีคุณสมบัติเด่นคือทนต่อความร้อนสูง มีความมันเงา สามารถชุบโลหะได้ดี มีอัตราการไหลสูง และมีการหน่วงเหนี่ยวการติดไฟที่ดี

ชิ้นส่วนยานยนต์ ได้แก่ กระจกมองข้าง Console Box แผงหน้าปัดรถยนต์ และชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์ ได้แก่ แผงหน้าปัด หน้ากาก บังโคลน หมวกกันน็อก เนื่องจาก ABS มีคุณสมบัติด้านความแข็งแรงทนทาน ทนความร้อน ทนต่อแรงกระแทกสูง มีการเกาะติดของสีที่ดี ทนต่อตัวทำละลายจำพวกทินเนอร์ และให้ความมันเงา

เครื่องใช้ในครัวเรือน ได้แก่ ชิ้นส่วนเครื่องเรือน สุขภัณฑ์ เนื่องจาก ABS มีคุณสมบัติมีความมันเงาสูง ทนแรงกระแทก สามารถชุบโลหะได้ดี และทนต่อสารเคมีได้ดี

ของเด็กเล่น เนื่องจากเม็ดพลาสติกชนิด ABS มีคุณสมบัติทนต่อการแตกหัก หากแตกหักก็จะไม่เกิดเหลี่ยมคม (Sharp Point) ที่เป็นอันตรายต่อเด็ก รวมถึงมีความมันเงาสูง และให้สีที่สดใส

กลุ่มลูกค้าหลัก

- ร้อยละ 60 ของยอดขายในประเทศเป็นการขายโดยตรงกับบริษัทผู้ผลิตสินค้าพลาสติกสำเร็จรูป

- ร้อยละ 40 ของยอดขายในประเทศเป็นการขายผ่านตัวแทนจำหน่าย 20 ราย ซึ่งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร 19 ราย และเขตปริมณฑล 1 ราย

คู่แข่งชั้นทางตรง

คู่แข่งชั้นจากผู้ผลิตภายในประเทศคือ บริษัท อินนิออส เอบีเอส (ประเทศไทย)

จำกัด

คู่แข่งทางอ้อม

คู่แข่งชั้นจากผู้ผลิตภายนอกประเทศ คือ BASF GROUP (ผู้ผลิตจากประเทศเยอรมัน), CHEIL (ผู้ผลิตจากประเทศเกาหลีใต้) และ TORAY GROUP (ผู้ผลิตจากประเทศญี่ปุ่น)

ปัญหาและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร

ลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นของผลิตภัณฑ์ ABS

จะเห็นได้ว่าบริษัท มีส่วนแบ่งการตลาดของเครื่องใช้ไฟฟ้าถึง ร้อยละ 33 มีส่วนแบ่งการตลาดของชิ้นส่วนยานยนต์ถึงร้อยละ 49 ซึ่งจะเห็นได้ว่าบริษัทไออาร์พีซี ยังคงมีส่วนแบ่งการตลาด มากที่สุด ในทุกผลิตภัณฑ์ แต่เนื่องจากความต้องการของเครื่องใช้ไฟฟ้า และชิ้นส่วนยานยนต์มีมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งความต้องการซื้อมีมากกว่ากำลังการผลิตในประเทศ เป็นผลให้คู่แข่งจากต่างประเทศเข้ามาแข่งขันมากขึ้น ซึ่งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อเม็ดพลาสติก ABS คือ ระยะเวลาของการส่งมอบที่ไม่ทันตามความต้องการของลูกค้าเนื่องจากการผลิตที่ยังไม่ได้จำนวนและเวลาตามที่กำหนดไว้ ดังนั้น ทำให้ลูกค้าบางรายที่ใช้ IRPC เพียงรายเดียวกำลังพยายามที่จะหาเม็ดจากแหล่งอื่นๆ มาทดสอบและบางรายได้ทำการสั่งซื้อเข้ามาใช้อยู่ ในด้านของคู่แข่ง เช่น BASF, Samsung, Toray เริ่มที่จะ offer เข้าสู่ตลาดการแข่งขันมากขึ้น

สรุปประเด็นปัญหา

1. รายได้จากการขายเม็ดพลาสติก ABS ในประเทศจากปี 2009 ลดลงจากปี 2008
2. ปี 2014 Supply ของผลิตภัณฑ์ ABS และกำลังการผลิตมีแนวโน้มสูงขึ้นอาจส่งผลให้ยอดขายลดลงเนื่องจากคู่แข่งเข้ามาในธุรกิจมากขึ้น

บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด(มหาชน) ได้วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ **Green ABS** เพื่อช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีคุณค่าและน่าเชื่อถือ เพิ่มขีดความสามารถในการทำตลาดให้กับผลิตภัณฑ์ ABS และผลิตภัณฑ์อื่นๆขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งยังแสดงถึงความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ได้หรือ

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ทบทวนเอกสาร ทฤษฎี บทความที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประกอบการศึกษา สัมภาษณ์การศึกษานักเรียน เพื่อให้ทราบถึงลักษณะปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างมีหลักการ

ทฤษฎีและผลงานที่วิจัยที่นำมาใช้ในการศึกษาได้แก่

1. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

- การวิเคราะห์ PEST Analysis

1.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขัน

- การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five Force Model)

1.1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

- ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

1.1.4 การวิเคราะห์ SWOT Analyze, (TOWS Matrix)

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และระดับกลยุทธ์

1.2.1 กลยุทธ์ระดับกลุ่มบริษัท (Corporate Strategy)

1.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

1.2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy)

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด

2.1 โปรแกรมทางการตลาด

2.2 การตลาดสีเขียว

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม (Innovation)

2.5 บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ระเบียบวิธีการศึกษาและผลการศึกษา

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้ทำการออกแบบการวิจัย (Research Design) เป็นแบบวิธีการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากนั้นจึงนำข้อมูลทั้งสองมาทำการวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ในการสรุปผลการศึกษาโดยใช้เครื่องมือต่างๆ ในการวิเคราะห์สรุปทางเลือกในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจเลือกตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้งสามระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ และ กลยุทธ์ทางการตลาดอื่นที่เกี่ยวข้อง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิพบว่าขณะนี้ทั่วโลกกำลังตื่นตัวกับสถานการณ์โลกร้อนอย่างจริงจังในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วไม่ว่าจะเป็นสหภาพยุโรป สหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น ต่างให้การตอบรับกับกระแสตื่นตัวในการรักษาสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ธรรมชาติกันมาก ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐบาล ภาคอุตสาหกรรมการผลิตและธุรกิจเอกชน รวมทั้งผู้บริโภค ดังจะเห็นได้จากการที่กระแสการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการหาเสียงของพรรคการเมือง หรือการออกข้อกำหนด และกฎระเบียบทางการค้าที่สัมพันธ์กับการรักษาสิ่งแวดล้อม เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกามีการกำหนดมาตรฐาน EPEAT โดยเป็นข้อกำหนดให้ผู้ซื้อจัดซื้อวัตถุดิบที่มีสัดส่วนวัตถุดิบจากธรรมชาติอย่างน้อย 10% จึงเป็นโอกาสของบริษัทฯ ในการนำผลิตภัณฑ์ Green ABS เข้าสู่ตลาด

แต่ข้อจำกัดของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในประเทศไทย คือ การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับอุตสาหกรรมต่อเนื่อง อุตสาหกรรมปิโตรเคมีของบริษัทฯยังประสบปัญหาด้านการวิจัยและการพัฒนา ด้านเทคโนโลยี และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง ความสามารถในการประยุกต์เทคโนโลยีนำเข้าจากต่างประเทศที่ยังไม่เข้มข้น ภาครัฐสามารถช่วยยกระดับความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาได้ โดยการเร่งรัดการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และประสบการณ์ระหว่างสถาบันการศึกษา สถาบันวิจัย ผู้ผลิตในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและอุตสาหกรรมต่อเนื่องต่าง ๆ ส่งเสริมให้มีการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อการนำไปใช้ในอุตสาหกรรม ต่อเนื่องให้หลากหลายมากยิ่งขึ้น

แนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาจากการกำหนดกลยุทธ์ด้วยแมทริกซ์ อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง (Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths (TOWS matrix) จากการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้อง และบทสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงตลอดจนบทความ บทวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงนำเอาข้อมูลดังกล่าวมาสรุปรวบรวมกับข้อมูลทุติยภูมิ และผลจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ แล้วจึงนำเอาข้อมูลทั้งหมดมากำหนดแนวทางเลือกและกลยุทธ์ทางเลือกสำหรับบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)

ตารางที่แสดงการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

<p>สภาพแวดล้อมภายใน</p> <p>สภาพแวดล้อมภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (Strengths)</p> <p>S1-มีสถานะทางการเงินที่มั่นคงด้วยเงินทุนจดทะเบียนบริษัท 20,475,000,000 ประกอบด้วยหุ้นสามัญจำนวน 20,475,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553</p> <p>S2- บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ</p> <p>S3- บุคลากรในทุกส่วนงานขององค์กรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยได้รับการอบรมความรู้ทั้งจากภายในและต่างประเทศ</p> <p>S4-บริษัทมีความพร้อมด้านบุคลากรและทักษะในการทำงานเนื่องจากบุคลากรมีประสบการณ์ในการผลิตและออกแบบทางวิศวกรรมสำหรับโรงงาน ABS มามากกว่า 20 ปี</p> <p>S5- บริษัทมีความพร้อมด้านการออกแบบวิศวกรรมการผลิตและวิศวกรรมการก่อสร้างโดยเป็น In-house technology ที่พัฒนาได้ด้วยตนเอง</p>	<p>จุดอ่อน (Weaknesses)</p> <p>W1-มีโครงสร้างองค์กรที่ใหญ่เกินไป ทำให้ไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการ</p> <p>W2-การจัดการทางด้านงบประมาณยังไม่ดีไม่มีประสิทธิภาพ</p> <p>W3-ปัญหาการเมืองภายในองค์กร</p>
<p>โอกาส (Opportunities)</p>	<p>SO Strategies</p>	<p>WO Strategies</p>
<p>O1- รัฐบาลมีนโยบายประหยัดพลังงาน ลดโลกร้อน</p> <p>O2-ทั่วโลกต่างให้ความสำคัญกับการรักษาสิ่งแวดล้อมมากขึ้น กระแสลดโลกร้อนเข้ามามีบทบาทกับทุกธุรกิจ</p>	<p>กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)</p> <p>Concentric Diversification</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาเพื่อก้าวไปเป็นบริษัทปิโตรเคมีชั้นนำของเอเชีย - สามารถเข้าไปสู่ตลาดยุโรป อเมริกา และญี่ปุ่น 	<p>กลยุทธ์การปรับตัว (Retrenchment strategy)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเพื่อลดปัญหาการเมืองภายในองค์กรและทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและสร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม - ปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ - จัดประกวดนวัตกรรมภายในองค์กรให้พนักงานมีส่วนร่วมช่วยคิดผลิตภัณฑ์หรือวิธีการในการลดโลกร้อน (Green)
<p>อุปสรรค (Threats)</p>	<p>ST Strategies</p>	<p>WT Strategies</p>
<p>T1-ความผันผวนของราคาน้ำมันดิบซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักของผลิตภัณฑ์</p> <p>T2-กลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมสร้างแรงกดดันให้รัฐบาลออกพระราชบัญญัติในการควบคุมภาคธุรกิจไม่ให้ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ</p> <p>T3-ข้อจำกัดทางการค้าของประเทศคู่ค้า อาทิ REACH, RoHS ในสหภาพยุโรป</p>	<p>กลยุทธ์สร้างความหลากหลาย (Diversification strategy)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ร่วมมือกับองค์กรต่างๆ เช่น มหาวิทยาลัยหรือกรมวิทยาศาสตร์ในการคิดค้น วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น 	<p>กลยุทธ์การคงตัว (Niche Strategies)</p> <ul style="list-style-type: none"> -สร้างความแข็งแกร่งในตลาดเดิมที่เรามีส่วนแบ่งการตลาดสูง เช่น จีน ซึ่งยังไม่เน้นสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม -สร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่ดีเพื่อลดปัญหาการเมืองภายในองค์กรและเพื่อความจงรักภักดีต่อองค์กรทำให้เกิดการบริหารจัดการภายในอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปผลการศึกษาในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ระดับ Corporate Level บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด(มหาชน) เลือกกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) เนื่องมาจากบริษัทมีฐานะเป็นบริษัทอุตสาหกรรมปิโตรเคมีครบ วงจร มีธุรกิจพลังงาน ทั้งโรงกลั่นน้ำมันที่มีกำลังการกลั่นวันละ 215,000 บาร์เรล ใหญ่เป็นอันดับ 3 ของประเทศ รวมถึงธุรกิจปิโตรเคมี ทำเรื่อ น้ำ ลึก โรงไฟฟ้า ฯลฯ เป็นบริษัทมหาชนที่มีสถานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง มั่นคง มีหนี้สินต่อทุนต่ำกว่า 0.5 เท่า มีสินทรัพย์ ณ สิ้นเดือนมิถุนายน 2553 มูลค่า 123,000 ล้านบาท อีกทั้งบุคคลากรยังมีความสามารถและเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ดังนั้นบริษัทจึงควรใช้กลยุทธ์การเติบโตด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้หลากหลาย ยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการของลูกค้าสูงสุด อีกทั้งยังเป็นการขยายไปยังตลาดใหม่ๆอีกด้วย โดยใช้กลยุทธ์ Concentric Diversification กลยุทธ์นี้จะสร้างการแข่งขันที่แข็งแกร่งให้กับบริษัทได้

ตารางแสดงการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ระดับ Business Unit & Functional

<div style="text-align: center;"> สภาพแวดล้อมภายใน <hr/> สภาพแวดล้อมภายนอก </div>	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	S6- ได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากบริษัทในกลุ่มปตท. S7- บริษัทมีลักษณะการประกอบธุรกิจปิโตรเคมีแบบครบวงจร S8- โรงงานมีการผลิตที่ยืดหยุ่น S9- ผลิตภัณฑ์ Green ABS เป็นส่วนผสมจากยางธรรมชาติมีลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์พิเศษหรือผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่ม S10-ผ่านการTest จาก Dupont Lab จากกรุงเจนีวา สวิตเซอร์แลนด์	W4-ระยะเวลาของการส่งมอบผลิตภัณฑ์ ABSที่ไม่ทันตามความต้องการของลูกค้า เนื่องจากการผลิตที่ยังไม่ได้จำนวนและเวลาตามที่กำหนดไว้ W5-ไม่เป็น Economic of scale W6-ต้นทุนในการวิจัยและพัฒนาสูง
โอกาส (Opportunities)	SO Strategies	WO Strategies
O3-ประเทศสหรัฐอเมริกามีการกำหนดมาตรฐาน EPEAT โดยเป็นข้อกำหนดให้ผู้ซื้อจัดซื้อวัตถุดิบที่มีสัดส่วนวัตถุดิบจากธรรมชาติอย่างน้อย 10% จึงทำให้ Green ABS มีจุดเด่นดังกล่าว O4-แนวโน้มความต้องการของตลาดในประเทศโพลีเมอร์สูงขึ้น O5-พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปตาม Life style เช่น นิยมรถ Eco car ที่ใช้พลาสติกในการผลิตมากขึ้น	กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) - พัฒนาสินค้าให้มีความหลากหลายโดยเพิ่มคุณค่าให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยใช้วัตถุดิบที่ทำมาจากธรรมชาติและเป็นการตัดห่วงโซ่อาหาร	กลยุทธ์ความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus Strategy) - ใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มโดยเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าที่ต้องการให้ Brand สินค้าตนเองเป็น Brand ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
อุปสรรค (Threats)	ST Strategies	WT Strategies
T4-คู่แข่งต่างประเทศเพิ่มมากขึ้นอันเนื่องมาจากความต้องการตลาดในประเทศสูงขึ้น T5-ผลิตภัณฑ์พลาสติกสำเร็จรูปที่เป็น Brand ต่างประเทศจะใช้เม็ดพลาสติกจากประเทศเจ้าของ Brand ถึงแม้จะมี	กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) - เพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์โดยการสร้าง Brand ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม - ปรับสินค้าเป็นระดับพรีเมียม Hi-End	กลยุทธ์ความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus Strategy) - แต่งตั้งทีมขึ้นมาในการคิดค้นและวิจัยโดยร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่างๆ ในการวิจัยและพัฒนาโดยได้ประโยชน์

โรงงานผลิตในประเทศไทย		ร่วมกัน - เจาะกลุ่มลูกค้าที่เป็น Brand ต่างประเทศที่มีฐานการผลิตที่ประเทศไทยโดยเน้นคุณภาพที่ดีและเพิ่มคุณค่า อีกทั้งไม่มีต้นทุนค่าขนส่งจากการนำเข้าวัตถุดิบจากบริษัทแม่
-----------------------	--	--

สรุปผลการศึกษาตามกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ระดับ Business Unit บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) เลือกกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยการเสนอสินค้าหรือบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และมีคุณค่าหรือผลประโยชน์โดดเด่นในสายตาลูกค้าโดยไออาร์พีซีมุ่งเน้นแนวคิดเกี่ยวกับ INNOVATION เพื่อสร้างความแตกต่าง และการได้เปรียบคู่แข่งขึ้นโดยการเสนอสินค้าที่มีความหลากหลายตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เน้นการเพิ่มคุณค่าและสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ในการเป็นผู้ผลิตที่ใส่ใจในสิ่งแวดล้อมและสังคมและยังเป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติของประเทศอย่างคุ้มค่า และจากผลการศึกษาตามกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy) กลยุทธ์ที่บริษัทฯ ตัดสินใจเลือกคือ

1. กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy) ผลิตภัณฑ์ Green ABS จัดเป็นสินค้าระดับ Premium ที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าในระดับ Hi-End ที่ไม่เพียงแต่ต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเท่านั้น หากแต่ยังเป็นกลุ่มลูกค้าที่ให้ความสำคัญในเรื่องของการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตของคนในสังคมด้วย โดยส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มลูกค้าในประเทศแถบยุโรป สหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น เป็นต้น

2. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development Strategy) อุตสาหกรรมปิโตรเคมียังต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรอีกมากในทุกสายการผลิต ทั้งในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านเทคนิคเฉพาะทาง และด้านการขายและการตลาด ทั้งนี้ คุณสมบัติของบุคลากรที่ผู้ประกอบการต้องการเพื่อรองรับการเติบโตของ อุตสาหกรรมในอนาคต

3. กลยุทธ์ทางการปฏิบัติการ (Operations Strategy)

เพื่อลดต้นทุนการผลิตของอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมปิโตรเคมีระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน สร้างความสอดคล้องเชิงนโยบายและโครงสร้างการบริหารอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงอย่างชัดเจนระหว่างอุตสาหกรรมปิโตรเคมี อุตสาหกรรมต่อเนื่อง และอุตสาหกรรมสนับสนุนทั้งระบบ โดยเฉพาะการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันการพิทักษ์รักษาสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ภายในอุตสาหกรรมยังไม่มีดีพอ ภาครัฐจะต้องมีส่วนสนับสนุนให้มีการพัฒนา ระบบอุตสาหกรรม Recycle ที่มีมาตรฐาน โดยมีระบบการเก็บทำลายและ หรือผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ เพื่อนำมาใช้ใหม่อย่างเป็นทางการจูงใจทางภาษี (Tax Incentive)

4. กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product innovation Strategy)

อุตสาหกรรมปิโตรเคมีของบริษัทควรพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพในการผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูง ซึ่งได้แก่ ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณสมบัติพิเศษ (Specialty Product) สินค้าที่มีคุณสมบัติแตกต่างกันในผู้ผลิตแต่ละรายสินค้าแข่งกันที่คุณภาพ หรือ บริการหลังการขาย โดยบริษัทเน้นพัฒนา “กรีนโปรดักส์” คือ อุตสาหกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่ในอนาคตจะเป็นจุดขายสำคัญในตลาดโลกซึ่งบริษัทได้ริเริ่มในหลายๆโครงการโดยเฉพาะคิดค้นโครงการผลิตเม็ดพลาสติก Green ABS ซึ่งเป็นเม็ดพลาสติกที่ผลิตจากส่วนผสมจากยางธรรมชาติ (Natural Rubber)

5. กลยุทธ์การรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม (CSR)

เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับชุมชน อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ให้กับองค์กรในการเป็นผู้ประกอบการที่ใส่ใจในสิ่งแวดล้อมและสังคม บริษัทได้แบ่งกิจกรรมออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย การศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาสรุปได้ว่าสาเหตุที่มีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์เม็ดพลาสติกในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีคือความผันผวนของราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกเป็นผลต่อต้นทุนของผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เป็น Commodity คือ คุณภาพไม่แตกต่างกับผู้ผลิตรายอื่น ดังนั้นจึงมีการแข่งขันในด้านราคาสูง และจากการศึกษาตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์พบว่า กลยุทธ์ในระดับบริษัท (Corporate Level Strategy) ควรเลือกกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) ควรเลือกกลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) โดยมุ่งเน้นแนวคิดเกี่ยวกับ INNOVATION เพื่อสร้างความแตกต่าง และการได้เปรียบคู่แข่งผ่านการเสนอสินค้าที่เน้นการเพิ่มคุณค่าและสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ในการเป็นผู้ผลิตที่ใส่ใจในสิ่งแวดล้อมและสังคมและยังเป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติของประเทศอย่างคุ้มค่า ส่วนกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ (Function Strategy) ควรเลือกกลยุทธ์ด้านการตลาด, กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, กลยุทธ์ทางการปฏิบัติการ, กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และกลยุทธ์การรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัท

➤ ข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นควรพิจารณาปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องและมีการประเมินให้ครบถ้วน เพื่อกำหนด Tactic และ Action Plan ที่ชัดเจนพร้อมทั้งระยะเวลาที่แน่นอน

➤ ข้อเสนอแนะในการควบคุมและประเมินผล

ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นควรจะต้องมีแผนการควบคุมและประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนงานให้มีการปฏิบัติเป็นไปตามแผนงานทุกอย่างภายในระยะเวลาที่กำหนดและทราบผลความคืบหน้าในแต่ละขั้นว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป

- ควรศึกษาปัจจัยภายนอกในด้านต่างๆ และสภาวะอุตสาหกรรมนี้อีกครั้ง โดยเฉพาะสภาพเศรษฐกิจและราคาน้ำมันดิบในตลาดโลก เนื่องจากมีความผันผวนมีผลกระทบต่อต้นทุนผลิตภัณฑ์ และปัจจัยจากสภาวะแวดล้อมเป็นข้อมูลสำคัญ มีผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมของบริษัทเป็นอย่างมาก
- ควรศึกษาถึงคู่แข่งในต่างประเทศ เช่น สิงคโปร์ อินเดีย และเกาหลีใต้ เพื่อศึกษาถึงวิวัฒนาการ รูปแบบการแข่งขัน และกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินกลยุทธ์ต่อไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กระทรวงอุตสาหกรรม. ข้อมูลเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก

<http://www.oie.go.th>

เกี่ยวกับอุตสาหกรรมพลาสติก (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก <http://plastic.oie.go.th>

ณัฐยา สินตระการผล ผู้แปลและเรียบเรียง. Peter Lkarzynski, Rowan Gibsonl. 2553.

การสร้างนวัตกรรมให้เป็น **Core Competency**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กชเปอร์เน็ท จำกัด

“ตอบรับกระแสสิ่งแวดล้อมด้วย Ecoproducts.” 2553 เดือนมิถุนายน วารสาร**Plastic**

Intelligence Update ฉบับที่ 6

บรรณานุกรม(ต่อ)

- บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด(มหาชน). ประวัติความเป็นมาของบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด
(มหาชน) (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.irpc.co.th>
- ประดิษฐ์ ภิญญาภาสกุล. 2552. แผนกลยุทธ์กุญแจสู่ความสำเร็จในการบริหารงานและ
ธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เคล็ดไทย จำกัด.
- ไพรัช วรรณวิชัย. 2551. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เชื้อเพลิงและหล่อลื่น. พิมพ์
ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด(มหาชน).
- สุนันท์ เอกภาพสกุลวงศ์. 2549. “การศึกษาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อการ
เติบโตอย่างยั่งยืนของห้างหุ้นส่วนจำกัด KT Furniture.” บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาการประกอบการ : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- สถาบันปิโตรเลียม. เกี่ยวกับอุตสาหกรรมปิโตรเคมี. เข้าถึงได้จาก <http://www.ptit.org>
- เอกชัย อภิศักดิ์. 2553. การจัดการเชิงกลยุทธ์. เอกสารประกอบการสอนวิชาการจัดการเชิง
กลยุทธ์ MB 507 หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- เอกชัย อภิศักดิ์และทรงชนะ บุญขวัญ ผู้แปลและเรียบเรียง. Michael A.Hitt, R.Duane
Ireland and Robert E.Hoskisson. 2551. การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3
กรุงเทพมหานคร: บริษัท เจเอสที พับลิชชิ่ง จำกัด.
- “ไออาร์พีซีจะอยู่คู่กับสิ่งแวดล้อม ชุมชนและสังคม.” 2552 วารสารสรุปโครงการ CEP 4-5
“Growth Beyond.” 2553. วารสารไออุ่น ไออาร์พีซี ฉบับที่ 4 10-11.

ภาษาต่างประเทศ

- Ferrell,O.C,Michael K.Hartline. (2009). **Marketing Management Strategies**. (5th ed.).
Canada : CenGate Learning
- Gregory Unruh, Richard Ettenson. 2010, June. “ Growing Green Three smart paths to
developing sustainable products.” **Havard Business Review**: 94-100
- Koler, P. (2004). **Marketing Management**. (11th ed.). Englewood-cliff, N.J.: Prentice-Hall