

การวางแผนกลยุทธ์

ในบทนี้จะกล่าวถึง ประวัติองค์กรที่ศึกษาวิจัย การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน และการเสนอทางเลือกกลยุทธ์

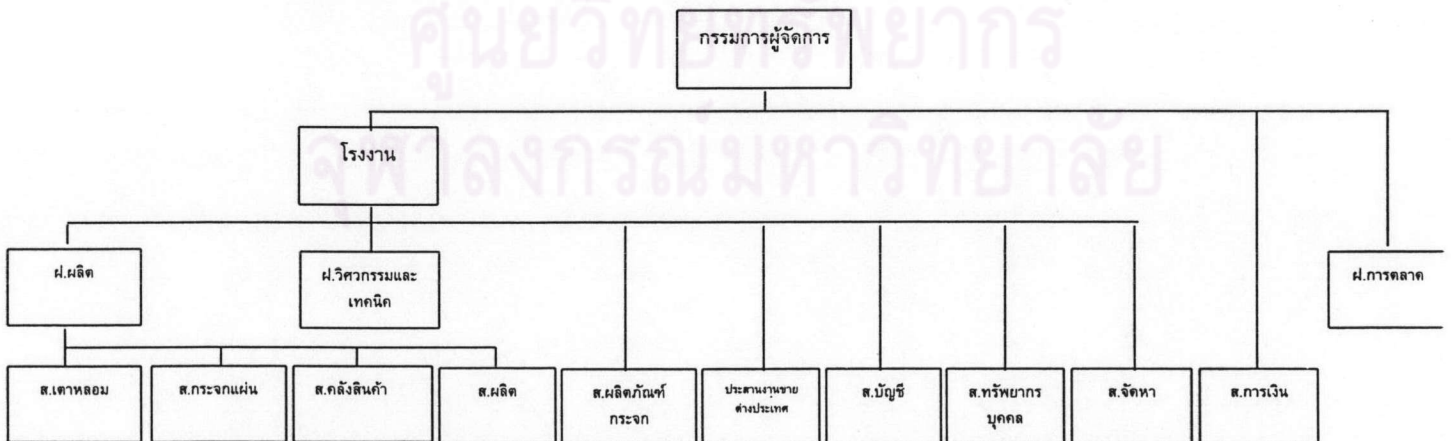
ประวัติองค์กรที่ศึกษาวิจัย

โรงงานผลิตกระจกโฟลตใสที่เป็นกรณีศึกษานี้ ตั้งอยู่ที่อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี ก่อตั้งเมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2533 ด้วยทุนจดทะเบียน 950 ล้านบาท มีเงินลงทุนรวมประมาณ 3,000 ล้านบาท มีพนักงานทั้งสิ้น 400 คนโดยได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI)

ผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้แก่

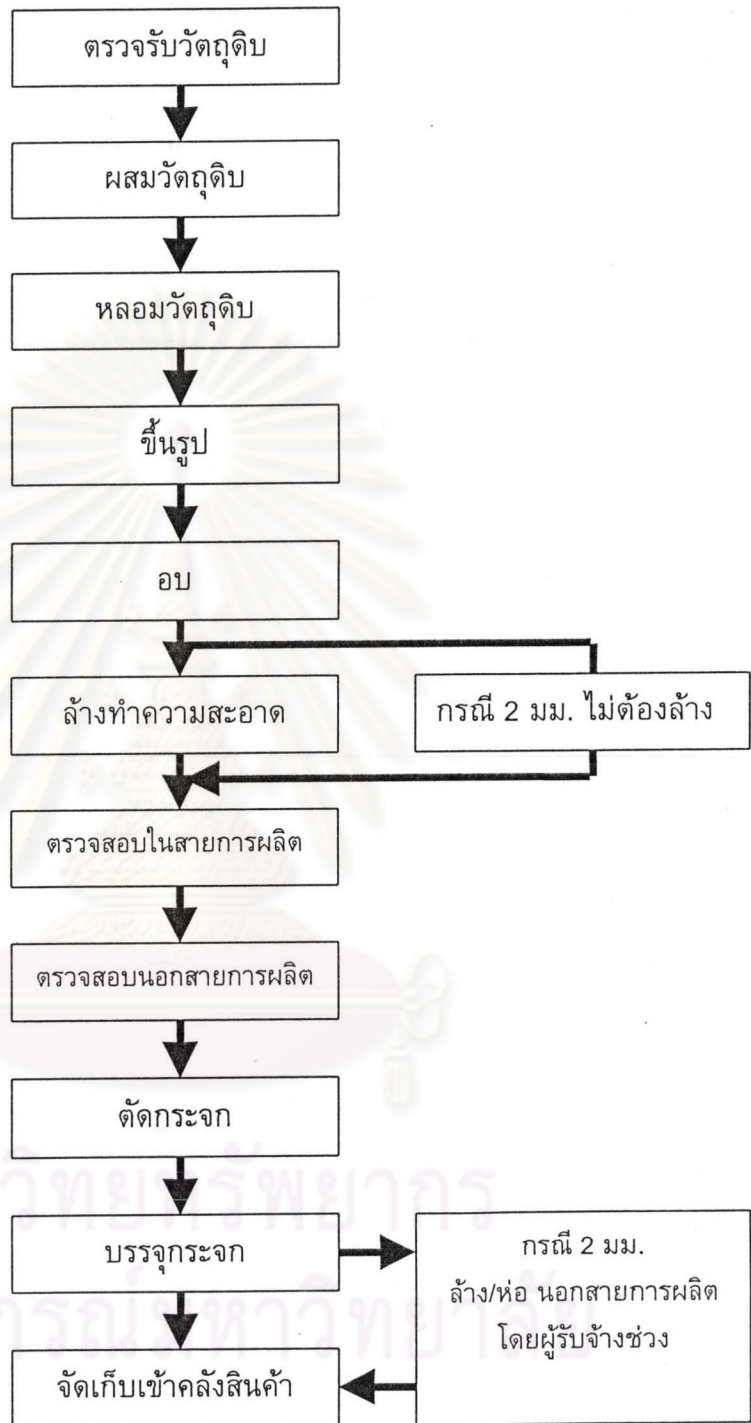
1. กระจกโฟลตใส
2. กระจกเงา
3. กระจกบานเกล็ด
4. กระจกขัดฝ้า

1. ผังองค์กร



รูปที่ 3.1 ผังองค์กรที่ศึกษา

2. กระบวนการผลิตกระจกโฟลด์



รูปที่ 3.2 กระบวนการผลิตกระจกโฟลด์

ในกระบวนการผลิตกระจกโฟลตเริ่มต้นจากการรับวัตถุดิบ ได้แก่ ทรายแก้ว โซดาแอช หินปูน หินฟอสเฟต โดโลไมท์ คาร์บอน และเหล็กออกไซด์ วัตถุดิบเหล่านี้จะถูกนำไปเก็บในไซโลของอาคารเตรียมวัตถุดิบ (Batch house) หลังจากนั้นวัตถุดิบเหล่านี้จะถูกนำมาชั่งและนำมาผสมกันในอัตราส่วนที่เหมาะสม และผสมเศษกระจกที่ได้จากตอนท้ายของกระบวนการผลิต วัตถุดิบเหล่านี้จะถูกสายพานลำเลียงไปหลอมละลายในเตาหลอม (Furnace) ซึ่งการหลอมอาจจะใช้ก๊าซธรรมชาติหรือน้ำมันเป็นเชื้อเพลิง

วัตถุดิบที่ถูกหลอมละลายจะกลายเป็นน้ำแก้ว น้ำแก้วจะไหลจากเตาหลอมลงสู่อ่างดีบุก (Tin bath) อย่างต่อเนื่อง ด้วยน้ำหนักของตัวเองและแรงโน้มถ่วง น้ำแก้วจะไหลและลอยกระจายลงบนผิวหน้าของน้ำดีบุกเป็นแผ่นกระจก ซึ่งในส่วนนี้จะมีการควบคุมอุณหภูมิด้วยอุปกรณ์ให้ความร้อน และใช้เครื่องจักรสำหรับดึงกระจก (Attenuator) ดึงแผ่นกระจกที่ลอยอยู่บนน้ำดีบุก ให้ได้ขนาดความหนาและความกว้างตามต้องการ หลังจากนั้นแผ่นกระจกจะถูกดึงออกจากอ่างดีบุกเข้าสู่ในส่วนของการลดอุณหภูมิ (Annealing Lehr) ซึ่งกระจกจะถูกลดอุณหภูมิอย่างเหมาะสมผ่านเครื่องล้างเพื่อทำความสะอาด และผ่านการตรวจสอบคุณภาพกระจกซึ่งจะมี 2 ส่วน คือ การตรวจสอบในสายการผลิต และการตรวจสอบนอกสายการผลิตซึ่งจะเป็นการสุ่มมาตรวจสอบคุณสมบัติโดยละเอียดอีกครั้ง

หลังจากนั้นจะเป็นการตัดกระจกซึ่งเป็นระบบอัตโนมัติควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์ โดยจะตัดกระจกให้ได้ขนาดตามที่ลูกค้าต้องการ หลังจากนั้นกระจกจะถูกบรรจุ และลำเลียงไปเก็บยังคลังสินค้า พร้อมที่จะนำส่งให้ลูกค้าต่อไป

สำหรับกระจก 2 มิลลิเมตรไม่สามารถล้างในกระบวนการผลิตได้ ต้องส่งไปให้ผู้รับจ้างช่วงดำเนินการล้างและห่อเพื่อขายต่อไป

3. วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision)

องค์กรที่ศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์หรือความคาดหวังในอนาคตขององค์กร เพื่อที่จะกระตุ้นให้พนักงานทุกคนสามารถดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ศึกษาได้แก่

To be a leading float glass manufacturing in Thailand. Providing world class quality float glass products and uncompromising customer service. (เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการผลิตกระจกโฟลตในประเทศไทย โดยผลิตกระจกโฟลตคุณภาพระดับโลกและมุ่งมั่นในการบริการลูกค้า)

4. ภารกิจหลักขององค์กร (Mission)

สำหรับภารกิจหลักขององค์กรที่ศึกษามีการกำหนดไว้ดังนี้

1. Increase efficiency by improving process flow and upgrading technology (เพิ่มประสิทธิภาพโดยการปรับปรุงกระบวนการผลิตและเทคโนโลยี)
2. Continually work to sustain a world class standard in quality and service (ดำเนินการผลิตและให้บริการในคุณภาพระดับโลก)
3. Improve our cost structure to enable us to compete in the global market (พัฒนาโครงสร้างด้านต้นทุนเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้)
4. Develop and encourage our dealer network to competitively distribute our product (พัฒนาและให้ความช่วยเหลือตัวแทนจำหน่ายให้สามารถกระจายสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ)
5. Provide more high value added products (ผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูงให้มีความหลากหลาย)
6. Improve our human resource capability in order to cope with our expanding business and changing environment (พัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การขยายตัวทางธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม)

5. วัตถุประสงค์ขององค์กร (Objective)

วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ศึกษา มีการกำหนดไว้ดังนี้

1. ยอดขายเพิ่มขึ้น 10%
2. Production yield มากกว่า 84% ของปริมาณน้ำแก้วที่ไหลออกจากเตา
3. จำนวนคำร้องเรียนของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัทไม่เกิน 150 ครั้งต่อปี
4. มูลค่าของความเสียหายที่เกิดขึ้นกับลูกค้าไม่เกิน 0.1% ของยอดขาย

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

1. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไปสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ลักษณะใหญ่ ได้แก่

1.1 เศรษฐกิจ ในไตรมาสที่สองของปี พ.ศ. 2544 เศรษฐกิจโลกชะลอตัวต่อเนื่องจากไตรมาสแรกตามสถานการณ์เศรษฐกิจในสหรัฐอเมริกา และ ญี่ปุ่น ในขณะที่ผลกระทบจากเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกาที่ชะลอตัวตั้งแต่ปลายปี 2543 ต่อเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ในเอเชีย รวมทั้งญี่ปุ่น ปรากฏชัดเด่นมากขึ้น ดังแสดงในตารางที่ 3.1

อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (%)

	2543					2544		2544 ^F
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1- Q4	Q1	Q2	
เศรษฐกิจโลก	-	-	-	-	4.8	-	-	2.7
สหรัฐอเมริกา	5.3	6.1	5.2	3.4	5.0	2.5	1.2	1.5
ภูมิภาคยุโรป	3.5	3.7	3.4	2.9	3.4	2.5	2.0	2.4
ญี่ปุ่น	2.6	1.3	0.6	2.3	1.7	0.3	-0.9	-1.0
ฮ่องกง	14.1	10.7	10.8	7.0	10.5	2.3	0.5	3.5
สิงคโปร์	9.8	8.0	10.4	11.0	9.9	4.7	-0.9	0.5-1.5
เกาหลีใต้	12.8	9.6	9.2	4.6	8.8	3.7	2.7	3.5
ไต้หวัน	7.9	5.4	6.6	4.1	6.0	0.9	-2.4	1.5
อินโดนีเซีย	3.2	4.1	5.1	5.2	4.8	3.2	3.5	3.0
ฟิลิปปินส์	3.3	4.3	4.5	3.7	3.9	3.1	3.3	2.3
มาเลเซีย	11.7	8.0	7.6	6.3	8.5	3.1	0.5	2.0
ไทย	5.2	6.2	2.8	3.1	4.3	1.8	1.9	2.0
จีน	8.1	8.2	8.2	8.0	8.0	8.1	7.8	7.0

ตารางที่ 3.1 การขยายตัวทางเศรษฐกิจ (%)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 17 กันยายน 2544

ในครึ่งหลังของปี พ.ศ. 2544 เงื่อนไขเศรษฐกิจโลกยังไม่เอื้ออำนวยต่อการขยายตัวของเศรษฐกิจไทย นอกจากนี้ ในกรณีที่มีการตอบโต้การก่อวินาศกรรมในสหรัฐเมื่อวันที่ 11 กันยายน พ.ศ. 2544 มีความยืดหยุ่นจะมีผลกระทบต่อการท่องเที่ยวของไทย ประกอบกับการเข้าสู่ฤดูหนาวของซีกโลกตอนเหนือทำให้มีความเสี่ยงเรื่องราคาน้ำมันดิบที่อาจจะเพิ่มขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม การดำเนินมาตรการเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องของรัฐบาล โดยเฉพาะการใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายสำรองเพื่อการกระตุ้นเศรษฐกิจจำนวน 58,000 ล้านบาท ซึ่งคาดว่าจะมีโครงการบางส่วนมีความพร้อมและเริ่มเบิกจ่ายได้ตั้งแต่ไตรมาสสุดท้ายปี พ.ศ. 2544 จะช่วยกระตุ้นอุปสงค์ภายในประเทศ และรักษาการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2544 ในอัตราการขยายตัวร้อยละ 1.5

ประมาณการเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2544 คาดว่าตลอดปี พ.ศ. 2544 เศรษฐกิจมีแนวโน้มขยายตัวประมาณร้อยละ 2.0 อัตราเงินเฟ้อเท่ากับร้อยละ 2.0 และดุลบัญชีเดินสะพัดเกินดุลร้อยละ 4.1 ของ GDP ดังตารางที่ 3.2

	ตัวเลขเบื้องต้น		ประมาณการ (18 มิ.ย. 44)	ประมาณการ (17 ก.ย. 44)
	2542	2543	2544	2544
GDP (ณ ราคาประจำปี : พันล้านบาท)	4,615.4	4,900.3	5,091.4	5,091.4
อัตราการขยายตัวของ GDP (ณ ราคาคงที่, %)	4.2	4.4	2.0 - 3.0	1.5 - 2.0
การลงทุนรวม (ณ ราคาคงที่, %)	-4.0	5.4	3.7 - 7.1	3.0
ภาคเอกชน (ณ ราคาคงที่, %)	-5.0	14.6	5.1 - 9.4	5.0
ภาครัฐ (ณ ราคาคงที่, %)	-2.8	-6.1	2.0	0.0
การบริโภครวม (ณ ราคาคงที่, %)	3.5	4.7	3.8	3.0
ภาคเอกชน (ณ ราคาคงที่, %)	4.0	4.3	3.5 - 3.7	2.9
ภาครัฐบาล (ณ ราคาคงที่, %)	0.9	6.5	5.3	3.5
มูลค่าการส่งออกสินค้า (พันล้านดอลลาร์ สหรัฐ.)	56.8	67.9	66.5 - 67.6	63.4 - 63.8
อัตราการขยายตัว (%)	7.4	19.6	(-2.0) - (-0.5)	(-6.7) - (-6.1)
มูลค่าการนำเข้าสินค้า (พันล้านดอลลาร์ สหรัฐ.)	47.5	62.4	64.4 - 65.8	62.5
อัตราการขยายตัว (%)	17.0	31.4	3.2 - 5.5	0.1
ดุลการค้า (พันล้านดอลลาร์ สหรัฐ.)	9.3	5.5	2.1	0.9 - 1.3
ดุลบัญชีเดินสะพัด (พันล้านดอลลาร์ สหรัฐ.)	12.5	9.2	4.2	4.6 - 4.7
ดุลบัญชีเดินสะพัดต่อ GDP (%)	10.2	7.5	3.7	4.1
เงินเฟ้อ (%)				
ดัชนีราคาผู้บริโภค	0.3	1.6	2.2	2.0
GDP Deflator	-4.5	1.7	1.9	1.9

ตารางที่ 3.2 ประมาณการภาวะเศรษฐกิจปี 2544

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 17 กันยายน 2544

จากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2544 ได้มีการปรับฐานเศรษฐกิจใหม่ โดยกำหนดเป็นเป้าหมายหลัก และมีกรอบระยะเวลาเพื่อเร่งรัดติดตามประเมินผล ประกอบด้วย เป้าหมายเศรษฐกิจมหภาคในระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2545- 2549) ดังตารางที่ 3.3

เป้าหมายเศรษฐกิจมหภาค	2545	2546	2547	2548	2549	เฉลี่ย
1. อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (%)	4.0	5.3	5.6	6.0	6.0	5.4
2. GDP (พันล้านบาท ณ ราคาประจำปี)	5,454	5,879	6,361	6,908	7,502	7,603
3. เงินเฟ้อ (%)	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6
4. ดุลบัญชีเดินสะพัดต่อจีดีพี (%)	1.9	1.6	1.3	0.8	0.4	1.2

ตารางที่ 3.3 เป้าหมายเศรษฐกิจมหภาค ระหว่าง ปี พ.ศ.2545 - 2549

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 17 กรกฎาคม 2544

จากตารางที่ 3.3 สามารถอธิบายความหมายได้ดังนี้

1. รัฐบาลคาดว่า อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจอยู่ในอัตราเฉลี่ย 5.4% ต่อจีดีพี (รายได้ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ) หรือคิดเป็นมูลค่า ณ ราคาประจำปี 7,603 พันล้านบาท โดยในปี พ.ศ.2545 อัตราการขยายตัวจะเพิ่มขึ้นไปอยู่ในระดับ 4.0%

2. รัฐบาลคาดว่า จะรักษาอัตราเงินเฟ้อให้อยู่ในระดับคงที่เฉลี่ย 2.6% ต่อจีดีพี ติดต่อกันเป็นเวลา 5 ปี

3. รัฐบาลคาดว่า จะรักษาสถานะของดุลบัญชีเดินสะพัดให้เกินดุลตลอด 5 ปีในอัตราเฉลี่ย 1.2% ต่อจีดีพี หรือเกินดุลทั้งสิ้น 73,500 ล้านบาท โดยเป้าหมายนี้รัฐบาลต้องเพิ่มขีดความสามารถในการเพิ่มรายได้จากการส่งออกและการท่องเที่ยวให้ได้ในระดับ 67,400 ล้านบาท จากแนวโน้มซึ่งถ้าไม่ใส่มาตรการใดๆเข้าไป สถานะการเกินดุลบัญชีเดินสะพัดของไทยจะอยู่ในระดับเฉลี่ยเพียง 0.4% หรือเกินดุลเพียง 6,000 ล้านบาทเท่านั้น

ทั้งนี้รัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายว่า นโยบายเร่งด่วน โดยเฉพาะกองทุนหมู่บ้าน โครงการค่ารักษาพยาบาล 30 บาท โครงการพักหนี้เกษตรกร โครงการส่งเสริมรายได้จากโครงการ 1 ผลิตภัณฑ์ 1 ตำบล โครงการธนาคารประชาชน การจัดตั้งธนาคารเอสเอ็มอีหรือวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งรัฐบาลได้จัดตั้งงบประมาณรายจ่ายในปี พ.ศ.2545 ไว้เป็นวงเงิน 1,010,900 ล้านบาท หรือขาดดุลเป็นวงเงินทั้งสิ้น 172,800 ล้านบาทนั้น จะสามารถกระตุ้นการฟื้นตัวของภาคเศรษฐกิจระดับรากหญ้า โดยเชื่อว่าจะทำให้เกิดเงินทุนหมุนเวียนในระบบสูงถึง 100,000 ล้านบาทในกลางปี พ.ศ.2545 เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศไปข้างหน้าได้

1.2 การเมือง ปัจจุบันปัจจัยเรื่องการเมืองถือเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความเชื่อมั่น และการตัดสินใจลงทุนของนักลงทุนจากต่างประเทศ โดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ได้วางพื้นฐานให้เกิดการปฏิรูปที่สำคัญหลายประการ โดยเฉพาะการวางพื้นฐานการปฏิรูปการเมือง ซึ่งส่งผลให้มีระบบตรวจสอบที่เข้มงวดกับบุคคลที่จะเข้ามาบริหารประเทศ ซึ่งก่อนที่คณะตุลาการศาลรัฐธรรมนูญจะตัดสินคดีชุกหุนของนายกรัฐมนตรี ได้ส่งผลให้เกิดความไม่มั่นใจทางการเมืองและเศรษฐกิจของประเทศ แต่หลังจากคณะตุลาการศาลรัฐธรรมนูญได้ตัดสินคดีชุกหุนของนายกรัฐมนตรีในวันที่ 3 สิงหาคม พ.ศ.2544 ว่าไม่มีความผิด ทำให้นายกรัฐมนตรีสามารถบริหารประเทศต่อไปได้ทำให้ความเชื่อมั่นทางการเมืองของประเทศเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่รัฐบาลมีเสถียรภาพค่อนข้างมาก ทำให้คาดว่ารัฐบาลจะสามารถบริหารประเทศได้ครบเทอมซึ่งจะส่งผลทำให้นโยบายของรัฐบาลมีความต่อเนื่อง

1.3 กฎหมาย กฎหมายที่สำคัญ ได้แก่

1.3.1 การลดภาษีนำเข้ากระจกแผ่นให้เป็นไปตามข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน เนื่องจากกระทรวงการคลังได้ลดภาษีนำเข้ากระจกแผ่นเรียบ จาก 50% ในปี 2538 เหลือ 40 % ในปี 2539 และเหลือ 30 % ในปี 2540 และตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2543 เป็นต้นมาตามข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) กำหนดให้ต้องลดภาษีนำเข้ากระจกแผ่นจากกลุ่มอาเซียนให้เหลือ 0 - 5 % ทำให้คาดว่าจะส่งผลให้ยอดการนำเข้ากระจกเพิ่มมากขึ้น

1.3.2 การเก็บค่าธรรมเนียมพิเศษ (Surcharge) กระทรวงพาณิชย์ได้ทำการเก็บค่าธรรมเนียมพิเศษ (Surcharge) 14.25% ของมูลค่าการนำเข้า โดยปัจจุบันได้เก็บจากกระจกนำเข้าที่ผลิตในประเทศอินโดนีเซียเพียงรายเดียว เนื่องจากพิสูจน์ได้ว่ามีการดัมพ์ราคาจริง

1.3.3 มาตรฐานบังคับ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2541 กระทรวงอุตสาหกรรมได้กำหนดให้มาตรฐานกระจกโพลติไล มอก.880-2532 จัดอยู่ในประเภทมาตรฐานบังคับซึ่งจะช่วยในการลดปริมาณกระจกนำเข้าเนื่องจากจะเป็นการป้องกันกระจกที่คุณภาพต่ำเข้ามาแข่งขันในตลาดในประเทศ

1.3.4 พระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ.2542 กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมเนื่องจากการมีอำนาจเหนือตลาด (Dominance) ซึ่งจะเป็นการผูกขาดและนำไปสู่การแข่งขันทางการค้าที่ไม่เป็นธรรม แต่ปัจจุบันกรมการค้าภายในยังไม่สามารถกำหนดเกณฑ์อำนาจเหนือตลาดเนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล โดยรัฐบาลก่อนหน้านี้ได้กำหนดเกณฑ์อำนาจเหนือตลาดไว้ว่า ธุรกิจที่มีส่วนแบ่งเกินกว่าร้อยละ 33.33 หรือมียอดขายรายสินค้าเกิน 1,000 ล้านบาท จะถูกจัดให้เป็นบริษัทที่เข้าข่ายมีอำนาจเหนือตลาด ซึ่งจากการจัดกลุ่มบริษัทที่เข้าข่ายมีอำนาจเหนือตลาด 16 กลุ่ม มีกลุ่มสินค้ากระจกรวมอยู่ด้วย

1.4 สังคม โครงสร้างของสังคมไทยมีแนวโน้มจะเปลี่ยนแปลงจากสังคมชนบทไปสู่สังคมเมืองมากขึ้น อันเป็นผลจากการพัฒนาที่ผ่านมา เอื้อให้เกิดโอกาสที่จะสร้างความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาชนบทกับเมืองได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับประชากรไทย ในปี พ.ศ.2543 มีทั้งสิ้น 62.1 ล้านคนดังแสดงดังตารางที่ 3.4 และมีอัตราการเพิ่มของประชากร 1.2 - 1.4 % ต่อปี และคาดว่าจำนวนประชากรจะเกิน 70 ล้านคนในปี พ.ศ.2554

ปี พ.ศ.	จำนวนประชากร (ล้านคน)
2538	59.1
2539	59.8
2540	60.5
2541	60.7
2542	60.9
2543	62.1

ตารางที่ 3.4 จำนวนประชากรประเทศไทย ปี พ.ศ. 2538 - 2543

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

ซึ่งเมื่อประชากรมีจำนวนเพิ่มขึ้นจะก่อให้เกิดโอกาสต่ออุตสาหกรรมกระจกโดยสามารถดูได้จากปริมาณความต้องการการใช้กระจกต่อประชากรดังแสดงดังตารางที่ 3.5

ปริมาณการใช้กระจกแผ่นต่อประชากร 1 คน (กิโลกรัม)					
โลก	อเมริกา	เยอรมัน	ญี่ปุ่น	จีน	อินเดีย
(2540)	(2539)	(2538)	(2540)	(2540)	(2540)
5.4	17.3	23.3	11.5	6.9	0.8

ตารางที่ 3.5 ปริมาณการใช้กระจกแผ่นต่อประชากร 1 คน

ที่มา Glass-Technology International 1/1999

สำหรับประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2543 ปริมาณการใช้กระจกแผ่นต่อประชากร 1 คนเท่ากับ 3.5 กิโลกรัมซึ่งเมื่อเปรียบเทียบข้อมูลจากตารางจะพบว่าประเทศไทยยังมีโอกาสอีกมากในตลาดกระจกแผ่นเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้วเช่น เยอรมัน สหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น

1.5 เทคโนโลยี เทคโนโลยีการผลิตกระจกที่ทันสมัยที่สุดในปัจจุบัน ได้แก่กระบวนการผลิตแบบ Float Process คือให้น้ำแก้วไหลผ่านอ่างดีบุกหลอมเหลว ซึ่งคิดค้นโดย บริษัท

Pilkington Brothers ในปี ค.ศ. 1962 โดยมีจุดเด่น คือ ให้ประสิทธิภาพในการผลิตที่สูงมาก กระบอกที่ผลิตได้มีคุณภาพดี และเป็นระบบที่ประหยัดพลังงานได้อย่างมาก และยังมีเทคโนโลยีที่ใหม่กว่ามาทดแทนในปัจจุบัน

2. การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน จะเป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจกระจก 2 มิลลิเมตร ซึ่งประกอบด้วย

- 2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม
- 2.2 การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม
- 2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม
- 2.4 การประเมินสถานการณ์ทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจอื่นภายในอุตสาหกรรม
- 2.5 การวิเคราะห์คู่แข่ง
- 2.6 การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน
- 2.7 ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม

ผลการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน แสดงได้ดังนี้

- 2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม (Dominant economic characteristics of the industrial environment) เนื่องจากอุตสาหกรรมแต่ละชนิดมีลักษณะแตกต่างกันในแง่ของโครงสร้างพื้นฐาน ดังนั้นการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันจะต้องเริ่มจากการพิจารณาสภาพเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งสำหรับอุตสาหกรรมกระจกใส 2 มิลลิเมตรสามารถสรุปลักษณะทางด้านเศรษฐกิจที่สำคัญได้ดังตารางที่ 3.6

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจัยที่	ปัจจัย	เชิงบวก	เชิงลบ
1	ขนาดของตลาด ความต้องการกระจกใส 2 มิลลิเมตรภายในประเทศประมาณ 26,000 ตันต่อปี หรือเป็นมูลค่า 440 ล้านบาท/ปี	/	
2	ขอบเขตในการแข่งขัน ได้แก่ ตลาดภายในประเทศ		/
3	อัตราการเติบโตของตลาดกระจกใส 2 มิลลิเมตร ประมาณ 5 % ต่อปี	/	
4	จำนวนของคู่แข่ง คู่แข่งขันในอุตสาหกรรมกระจกมีจำนวน 2 ราย ได้แก่ บริษัทกระจกไทยอาชาสี จำกัด และผู้นำเข้ากระจก		/
5	จำนวนลูกค้า ลูกค้าแบ่งเป็น 2 ส่วนได้แก่ Dealer และ Fabricator ซึ่งเป็นลูกค้าของบริษัทกระจกไทยอาชาสี จำกัด และบริษัทกระจกสยามการ์เดียน จำกัด โดยมีจำนวนของลูกค้าโดยรวมประมาณ 140 ราย	/	
6	ความยากง่ายในการทำ Backward หรือ Forward integration - Backward integration มีโอกาสในการผลิตวัตถุดิบหรือวัสดุสิ้นเปลืองเอง เช่น การลงทุนเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบเอง เช่น ทรอยแก้ว โดโลไมต์ กระจกชั้นกระจก เป็นต้น - Forward integration มีโอกาสในการแปรรูปกระจกเป็นกระจกขนาดกรอบรูปได้	/	
7	ความยากง่ายในการเข้าสู่อุตสาหกรรม จะทำได้ค่อนข้างยากเนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องผลิตต่อเนื่องและต้องใช้งบลงทุนสูง ผู้ผลิตในปัจจุบันมีเครือข่ายช่องทางการจัดจำหน่ายครอบคลุมทั่วประเทศ และผู้ผลิตปัจจุบันได้เปรียบเรื่องการประหยัดจากขนาด	/	
8	ความยากง่ายในการออกจากอุตสาหกรรม จะทำได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากใช้เงินลงทุนสูง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องดำเนินการผลิตให้คุ้มทุน นอกจากนี้ยังยากต่อการขายกิจการให้ผู้อื่น		/
9	ความแตกต่างของสินค้า ลักษณะของกระจกใสเป็นสินค้าที่ไม่มีมีความแตกต่าง		/
10	อัตราการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของเทคโนโลยี ปัจจุบันเทคโนโลยีการผลิตกระจกโฟลตใสเป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุดและยังไม่มีแนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอันใกล้	/	
11	การประหยัดจากขนาด เนื่องจากธุรกิจกระจกใช้เงินลงทุนสูง และเป็นการผลิตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจำเป็นต้องขายสินค้าในปริมาณมากและมีส่วนแบ่งการตลาดสูงเพื่อก่อให้เกิดการประหยัดเนื่องจากขนาด	/	
12	อัตราการเรียนรู้ มีผลเนื่องจากเมื่อมีประสบการณ์และความชำนาญจะทำให้สามารถผลิตโดยได้ปริมาณ Production yield ที่สูง	/	
13	เงินลงทุนสำหรับอุตสาหกรรมกระจกโฟลตใสสูงมากประมาณ 3,000 ล้านบาท	/	

ตารางที่ 3.6 ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม

2.2 การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Porter's five-forces model) ในการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม มีปัจจัยสำคัญ 5 ประการ ที่ส่งผลต่อสภาวะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม ซึ่งสำหรับอุตสาหกรรมการผลิตกระจกใส 2 มิลลิเมตรสามารถวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ดังนี้

2.2.1 สภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม นับว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการแข่งขันรุนแรงที่สุด เนื่องจากคู่แข่งหลักที่สำคัญซึ่งได้แก่บริษัทกระจกไทยอาซาฮี จำกัด นับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมกระจกในประเทศไทย ซึ่งมีกำลังการผลิตมากที่สุดและมีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจในประเทศไทยมาเป็นเวลานาน นอกจากนี้ยังมีบริษัทนำเข้ากระจก ซึ่งเป็นกรนำเข้ากระจกที่มีราคาถูกเข้ามาแข่งขันอีกทางหนึ่ง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

1. จำนวนคู่แข่งที่น้อยราย และมีขนาดและความสามารถที่เท่าเทียมกัน
2. อัตราการเติบโตของตลาดกระจกใส 2 มิลลิเมตรประมาณ 5% ต่อปี ทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงเนื่องจากแต่ละองค์กรธุรกิจต้องการแข่งขันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดที่มีอยู่
3. กระจกใส 2 มิลลิเมตรเป็นสินค้าที่ไม่มีมีความแตกต่าง ทำให้ลูกค้ามีโอกาสที่จะเปลี่ยนไปใช้กระจกของคู่แข่งได้ง่าย
4. มูลค่าของต้นทุนคงที่สูง ได้แก่ การลงทุนเครื่องจักรและอาคาร ทำให้ต้องพยายามผลิตกระจกในปริมาณมากเพื่อกระจายต้นทุนคงที่เฉลี่ยไปตามจำนวนกระจกที่ผลิต และต้องหาทางในการขายสินค้าให้ได้มากที่สุด จึงส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง
5. อุตสาหกรรมกระจกมีข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรม ซึ่งไม่สามารถออกจากอุตสาหกรรมได้ง่าย เนื่องจากใช้เงินลงทุนสูง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องดำเนินการผลิตให้คุ้มทุน นอกจากนี้ยังยากต่อการขายกิจการให้ผู้อื่น

สำหรับคู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมกระจกในปัจจุบัน มี 2 ส่วน ได้แก่

บริษัทกระจกไทยอาซาฮี จำกัด กำลังผลิตรวม 544,750 ตันต่อปี ประกอบด้วย โรงงานสมุทรปราการ 230,850 ตัน โรงงานระยอง 182,500 ตัน (ปัจจุบันได้หยุดผลิตเป็นการชั่วคราวและคาดว่าจะเริ่มผลิตในเดือนกุมภาพันธ์ปี พ.ศ. 2545) และบริษัทบางกอกโพลทกลาส จำกัด กำลังผลิต 131,400 ตัน

ผู้นำเข้ากระจก ปัจจุบันมีผู้นำเข้ากระจกหลักๆ 2 ราย ซึ่งส่วนใหญ่กระจกที่นำเข้ามาจะผลิตในประเทศอินโดนีเซีย และ ประเทศมาเลเซียเป็นหลัก ซึ่งกระจกที่นำเข้ามาจะมีจุดเด่นที่ราคาถูกกว่าผู้ผลิตในประเทศค่อนข้างมากเนื่องจากต้นทุนด้านพลังงานและแรงงานต่ำกว่าประเทศไทย

2.2.2 ภัยจากคู่แข่งรายใหม่ การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ๆ ถ้าเป็นในลักษณะของผู้ผลิตรายใหม่สามารถกระทำได้อ่อนช้อยเนื่องจาก

1. ใช้เงินลงทุนสูงมากโดยต้องใช้งมากกว่า 3,000 ล้านบาท
2. ผู้ผลิตในประเทศซึ่งได้แก่ บริษัทกระจกไทยอาซาฮี จำกัด และ บริษัทกระจกสยามการ์เดียน จำกัด ได้เพิ่มเครือข่ายของตัวแทนจำหน่ายครอบคลุมตลาดภายในประเทศแล้วทำให้ยากต่อการเข้าถึงช่องทางจัดจำหน่าย
3. ในปัจจุบันกำลังการผลิตในประเทศที่มีอยู่เกินความต้องการของตลาดในประเทศอยู่แล้ว
4. ปัจจัยเรื่องการประหยัดเนื่องจากขนาด เนื่องจากองค์กรธุรกิจเดิมมีการประหยัดเนื่องจากขนาดจากต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลง ทำให้องค์กรธุรกิจรายใหม่จะมีต้นทุนที่สูงกว่าองค์กรธุรกิจเดิม
5. กระจกเป็นสินค้าที่แตกง่ายต้องการความรู้และความชำนาญในการผลิตและเก็บรักษา

สำหรับกรณีของผู้นำเข้ากระจกจากต่างประเทศ มีความเป็นไปได้เนื่องจากกระจกเป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่าง ดังนั้นการแข่งขันจึงขึ้นอยู่กับราคาเป็นปัจจัยสำคัญ โดยผู้นำเข้าจะขายกระจกในราคาที่ถูกลงกว่าผู้ผลิตภายในประเทศแต่ขณะเดียวกันคุณภาพของกระจกก็จะต่ำกว่ากระจกที่ผลิตในประเทศ

2.2.3 สินค้าทดแทน สำหรับสินค้าทดแทนกระจกใส 2 มิลลิเมตร ได้แก่ พลาสติกใส แต่ยังมีปริมาณการใช้ค่อนข้างน้อย ทำให้ในปัจจุบันกระจกใส 2 มิลลิเมตรยังเป็นที่ต้องการของตลาดอยู่มากและการแข่งขันจากสินค้าทดแทนยังไม่รุนแรงมากนัก

2.2.4 อำนาจต่อรองของลูกค้า ลูกค้าสำหรับอุตสาหกรรมกระจกจะมี 2 ลักษณะคือ ธุรกิจลักษณะของตัวแทนจำหน่าย (Dealer) และผู้ผลิตต่อเนื่อง (Fabricator) ซึ่งอำนาจต่อรองของลูกค้าค่อนข้างสูง เนื่องจาก

1. ต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้า (Switching cost) ต่ำ เนื่องจากกระจกใสเป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่าง ทำให้ผู้ซื้อสามารถเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากคู่แข่งได้ง่าย
2. ลูกค้าบางรายมีการสั่งซื้อในปริมาณมาก นอกจากนี้ลูกค้ายังมีการรวมตัวเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองต่อผู้ผลิต
3. ลูกค้ามีข้อมูลในด้านต่างๆ เช่น ราคาตลาด ความต้องการของตลาด ทำให้สามารถเลือกและต่อรองกับผู้ผลิตได้

2.2.5 อำนาจต่อรองของผู้ขาย อำนาจต่อรองของผู้ขายมีค่อนข้างสูงเนื่องจากปัจจัยต่อไปนี้

1. ผู้ขายที่สำคัญได้แก่ผู้ผลิตวัตถุดิบและพลังงาน มีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูง เนื่องจากมีผู้ขายน้อยราย
2. วัตถุดิบและพลังงานเป็นปัจจัยที่สำคัญในการผลิตกระจกโฟลด์
3. ไม่มีสินค้าทดแทนสำหรับวัตถุดิบและพลังงาน ทำให้ผู้ผลิตไม่มีทางเลือกในการซื้อวัตถุดิบและพลังงาน

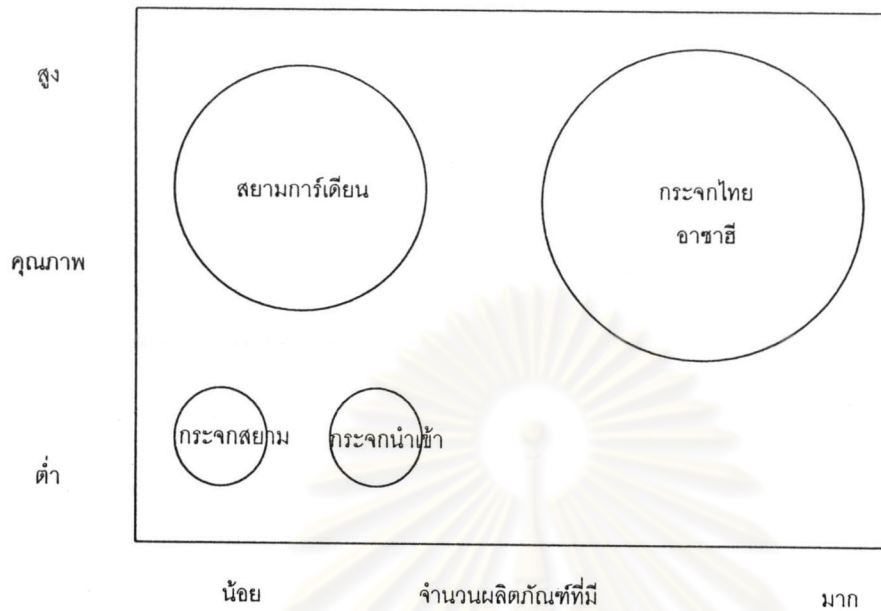
แต่เนื่องจากอุตสาหกรรมกระจกต้องดำเนินการผลิตต่อเนื่อง จำเป็นต้องใช้วัตถุดิบและพลังงานในปริมาณที่มาก ทำให้ผู้ผลิตสามารถเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้ขายได้

2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม (Driving forces) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม (Driving forces) แสดงดังตารางที่ 3.7

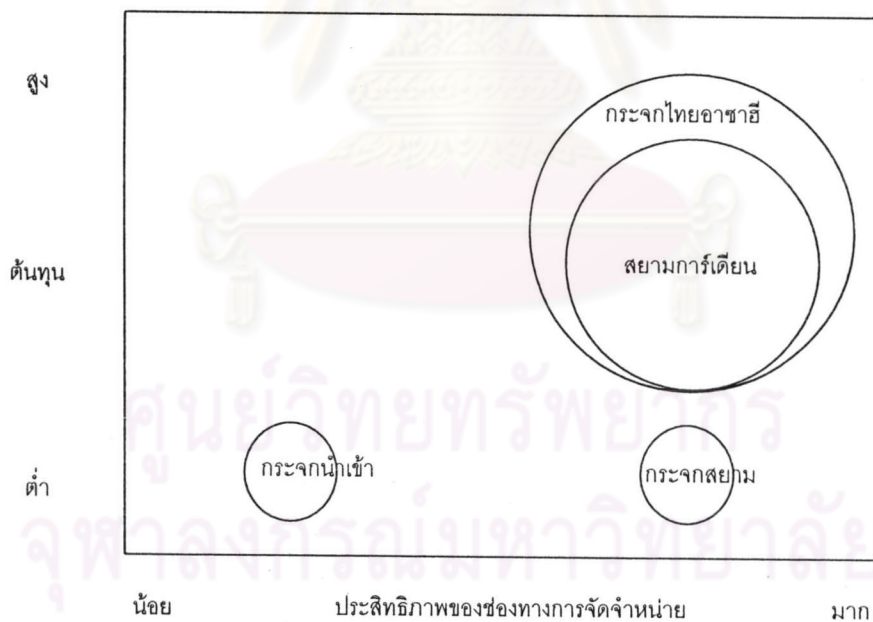
ปัจจัยที่	ปัจจัย	เชิงบวก	เชิงลบ
1	การเข้าหรือออกจากอุตสาหกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีความสำคัญ เนื่องจากปัจจุบัน บริษัทกระจกไทยอาซาฮี จำกัด (โรงงานระยอง) ยังคงหยุดดำเนินการผลิต แต่มีแนวโน้มที่จะเริ่มดำเนินการผลิตใหม่ในปี พ.ศ.2545 ทำให้ปริมาณกระจกใสที่ผลิตได้ในประเทศเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันความต้องการของตลาดยังคงเพิ่มขึ้นไม่มาก จึงอาจจะส่งผลให้เกิดภาวะการแข่งขันที่รุนแรงได้		/
2	ความเป็นสากลหรือโลกาภิวัตน์ของอุตสาหกรรม ตามข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) กำหนดให้ต้องลดภาษีนำเข้ากระจกแผ่นจากกลุ่มอาเซียนให้เหลือ 0 - 5 % ตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2543 ทำให้มีการนำเข้ากระจกจากประเทศในกลุ่มอาเซียน เช่น อินโดนีเซีย และมาเลเซีย ซึ่งมีราคาถูกกว่าเข้ามาในประเทศมากขึ้น		/
3	การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ นโยบายรัฐบาล เนื่องจากนโยบายของรัฐบาลปัจจุบันส่งเสริมเรื่องส่งออกและลดการนำเข้า ซึ่งคาดว่าจะมีผลดีต่อผู้ผลิตกระจกในประเทศ กล่าวคือ กระจกใส 2 มิลลิเมตรเป็นวัสดุที่ใช้ในงานเฟอร์นิเจอร์ ซึ่งเมื่อยอดการส่งออกเฟอร์นิเจอร์มีมากขึ้นก็จะทำให้มีความต้องการกระจกใส 2 มิลลิเมตรมากขึ้น ส่วนเรื่องลดการนำเข้าจะเป็นการช่วยลดการนำเข้ากระจกที่ผลิตจากต่างประเทศ นอกจากนี้ ยังมีความช่วยเหลือต่างๆ จากภาครัฐ เช่น การกำหนดให้มาตรฐานกระจกโฟลด์ใสเป็นมาตรฐานบังคับเพื่อป้องกันการนำเข้าสินค้าที่ไม่มีคุณภาพเข้าประเทศ การคิดค่าธรรมเนียมพิเศษในกรณีที่พิสูจน์ได้ว่ามีกำไรราคาจากผู้นำเข้า	/	
4	การเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม เนื่องจากโครงสร้างของสังคมไทยมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนจากสังคมชนบทมาเป็นสังคมเมือง ซึ่งคาดว่าจะมีปริมาณการใช้กระจกเพิ่มมากขึ้น	/	

ตารางที่ 3.7 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม

2.4 การประเมินสถานภาพทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจอื่นภายในอุตสาหกรรม
(Strategic group model) แสดงได้ดังรูปที่ 3.3 และ รูปที่ 3.4



รูปที่ 3.3 Strategic group mapping ของอุตสาหกรรมกระเจกแผ่นในประเทศไทย แบ่งตามคุณภาพและจำนวนผลิตภัณฑ์



รูปที่ 3.4 Strategic group mapping ของอุตสาหกรรมกระเจกแผ่นในประเทศไทย แบ่งตามต้นทุนและช่องทางการจัดจำหน่าย

จาก Strategic group mapping ในรูปที่ 3.3 และ รูปที่ 3.4 สามารถแบ่งคู่แข่งชั้นเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ บริษัทกระจกไทยอาชาสี จำกัด บริษัทกระจกสยามการ์เดียน จำกัด บริษัทกระจกสยาม จำกัด และผู้นำเข้ากระจก ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. ตลาดกระจกในประเทศ มีผู้ผลิตขนาดใหญ่ 2 รายคือ บริษัทกระจกไทยอาชาสี จำกัด และบริษัทกระจกสยามการ์เดียน จำกัด ซึ่งมีขนาดและศักยภาพด้านการแข่งขันทัดเทียมกันในด้านต่างๆ ได้แก่ ผลិតภณธ์ของผู้ผลิตทั้ง 2 รายมีคุณภาพสูง เนื่องจากเป็นกระบวนการผลิตแบบ Float process ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ ต้นทุนที่ค่อนข้างสูง แต่บริษัทกระจกไทยอาชาสี จำกัด มีความหลากหลายของผลิตภณธ์มากกว่า เช่น กระจกเทมเปอร์ กระจกลามิเนต กระจกสะท้อนแสง เป็นต้น

2. บริษัทกระจกสยาม จำกัด เป็นผู้ผลิตกระจกซีทในประเทศ โดยใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายเดียวกับบริษัทกระจกไทยอาชาสี จำกัด กระจกซีทเป็นกระจกที่มีต้นทุนต่ำ แต่คุณภาพจะต่ำกว่ากระจกโฟลต และด้วยกระบวนการผลิตกระจกซีท ทำให้ไม่สามารถผลิตกระจกที่บาง เช่น กระจก 2 มิลลิเมตรได้

3. ผู้นำเข้ากระจก ผู้นำเข้ารายใหญ่ในประเทศปัจจุบันมี 2 ราย ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการนำเข้ากระจกที่ผลิตในประเทศอินโดนีเซีย และมาเลเซีย ซึ่งกระจกที่นำเข้ามาจะมีจุดแข็งตรงที่ราคาถูกกว่ากระจกที่ผลิตในประเทศ เนื่องจากได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า แต่มีจุดอ่อนที่คุณภาพกระจกต่ำกว่าและไม่มีช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นของตนเอง ส่วนใหญ่กระจกที่นำเข้าจะเป็นกระจกความหนา 5 มิลลิเมตร

2.5 การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น (Competitor analysis) เป็นการศึกษาถึงกลยุทธ์และพฤติกรรมที่ผ่านมามาของคู่แข่งชั้น และคาดการณ์ถึงการเคลื่อนไหวในอนาคตของคู่แข่งชั้น ซึ่งคู่แข่งที่สำคัญได้แก่

2.5.1 บริษัทกระจกไทยอาชาสี จำกัด หลังจากบริษัทอาชาสีกลาสจากประเทศญี่ปุ่นเข้ามาถือหุ้น 100% ในช่วงต้นปี พ.ศ.2544 ทิศทางของบริษัทจะเน้นคุณภาพมากกว่าการแข่งขันด้านราคา โดยในปี พ.ศ.2544 จะเป็นปีเริ่มต้นวางแผนงาน เริ่มจากจะมีการเพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 750 ล้านบาทในปัจจุบัน เป็น 1,000 ล้านบาทในปี พ.ศ.2545 พร้อมกับการประกาศยกเลิกการผลิตกระจกแผ่นมูลค่า 3,500 ล้านบาทที่โรงงานระยองซึ่งปัจจุบันปิดทำการมานานกว่า 3 ปี โดยปรับแผนจากเดิมจะใช้เป็นโรงงานผลิตกระจกแผ่นมาเป็นผลิตกระจกแผ่นใสบางขนาดเล็กที่ใช้เทคนิคสูงสำหรับใช้ในงานดิจิตอลเพื่อการส่งออกทั้งหมด เช่นกระจกที่ติดในจอมอนิเตอร์ กระจกหน้าจอโทรศัพท์ เป็นต้น โดยจะต้องลงทุนเพิ่มไม่ต่ำกว่า 600 ล้านบาท ซึ่งจะเริ่มการผลิตในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2545 นอกจากนี้สัดส่วนการขายมีการปรับเปลี่ยนไปมากเมื่อเทียบกับยุคที่บริษัทเป็นผู้ผูกขาดตลาดในประเทศเพียงรายเดียว แต่ปัจจุบันเน้นตลาดส่งออกไปญี่ปุ่นมากถึง

80% และสัดส่วนเพียง 20 % ที่ขายในประเทศ อย่างไรก็ตามบริษัทยังให้ความสำคัญกับตลาดในประเทศเป็นหลัก

สรุปความเคลื่อนไหวที่สำคัญของบริษัทกระจกไทยอาซาฮี มีดังนี้

1. บริษัทอาซาฮีกลาส ประเทศญี่ปุ่นถือหุ้น 100%
2. เพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 750 ล้านบาทเป็น 1,000 ล้านบาท
3. ทิศทางของบริษัทมุ่งเน้นด้านคุณภาพมากกว่าราคา
4. ปรับแผนโรงงานระยองเพื่อผลิตกระจกบางขนาดเล็กสำหรับงานดิจิตอล

2.5.2 ผู้นำเข้ากระจก เนื่องจากกระทรวงการคลังได้ลดภาษีนำเข้ากระจกแผ่นเรียบ จาก 50% ในปี 2538 เหลือ 40 % ในปี 2539 และเหลือ 30 % ในปี 2540 และตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2543 เป็นต้นมาตามข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) กำหนดให้ต้องลดภาษีนำเข้ากระจกแผ่นจากกลุ่มอาเซียนให้เหลือ 0 - 5 % ทำให้มีการนำเข้ากระจกแผ่นเรียบราคาถูกลงเข้ามาแข่งขันเพิ่มขึ้นซึ่งปัจจุบันมียอดการนำเข้า 5 - 10% ของยอดสั่งซื้อกระจกภายในประเทศ ซึ่งกระจกนำเข้าส่วนใหญ่จะมาจากประเทศอินโดนีเซียและมาเลเซียและเป็นความหนา 5 มิลลิเมตร โดยมีผู้นำเข้ารายใหญ่จำนวน 2 ราย ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้จะใช้ซื้อได้เปรียบในด้านต้นทุน ทำให้ราคากระจกนำเข้าต่ำกว่ากระจกที่ผลิตในประเทศมาก

สรุปความเคลื่อนไหวที่สำคัญของผู้นำเข้ากระจก มีดังนี้

1. ปัจจุบันมีผู้นำเข้ากระจกรายใหญ่ 2 ราย
2. กระจกนำเข้ามาจากประเทศอินโดนีเซียและมาเลเซีย
3. ยอดนำเข้า 5 - 10% ของยอดสั่งซื้อภายในประเทศ
4. จำหน่ายราคาต่ำเนื่องจากมีซื้อได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ

2.6 การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน (Key success factors) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรมการผลิตกระจกโพลิตไล ได้แก่

2.6.1 คุณภาพผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของลูกค้า (Meet customer quality demands) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ดีจะทำให้ลูกค้าเกิดการยอมรับและมีการสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น

2.6.2 ต้นทุนการผลิตต่ำ (Low cost producer) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยในด้านการแข่งขันเนื่องจากกระจกเป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่าง ดังนั้นราคาจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขัน

2.6.3 ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ (Strong distribution network) เป็นปัจจัยที่จะช่วยในการกระจายสินค้าจากโรงงานผู้ผลิตสู่ผู้บริโภคได้มากขึ้น

2.6.4 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (Wide range of value added products) เป็นปัจจัยที่จะช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการผลิตภัณฑ์หลายชนิดเพื่อไว้จัดจำหน่าย

2.7 ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry attractiveness) จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไปและการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันจะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมกระจกใสเป็นอุตสาหกรรมที่น่าสนใจ เนื่องจากตลาดกระจกในประเทศไทยมีแนวโน้มที่จะขยายตัวได้อีกมาก เนื่องจากประเทศไทยยังคงเป็นประเทศกำลังพัฒนา แต่จำเป็นต้องลงทุนค่อนข้างสูง และปัจจุบันการแข่งขันในอุตสาหกรรมค่อนข้างรุนแรง จึงเป็นการยากที่จะมีคู่แข่งรายใหม่ในระยะเวลาดังกล่าว

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร

เพื่อที่จะหาจุดแข็ง และจุดอ่อนภายในองค์กร โดยสามารถประเมินผลการวิเคราะห์จาก

1. การวัดผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic performance indicators)

เพื่อศึกษาว่าผลการดำเนินงานจากการใช้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยวิเคราะห์ได้จากผลการดำเนินงานในปัจจุบันและอดีตที่ผ่านมา ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 3.8

	2540	2541	2542	2543
Market size ('000 ton)	300.0	183.3	201.6	216.0
Market growth (%)	-17	-39	10	7
Total sales volume (ton)	103.7	72.7	84.8	88.8
Total sales growth (%)	22	-30	17	5
Total market share (%)	35	40	42	41
2 mm market size ('000 ton)	32.8	24	22.3	25.0
2mm market growth (%)	-13	-24	-10	12
2 mm sales volume ('000 ton)	11.4	9.4	8.1	8.7
2 mm sales growth (%)	-18.0	-17.7	-13.8	7.3
2 mm market share (%)	35	38	36	35

ตารางที่ 3.8 ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ศึกษา

จากตารางที่ 3.8 จะเห็นว่าในส่วนแบ่งตลาดกระจกใส 2 มิลลิเมตร มีแนวโน้มลดลงตลอดจนอัตราการเติบโตของยอดขายต่ำกว่าอัตราการเติบโตของตลาดมากพอสมควร ทำให้ต้องมีการปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและเพิ่มอัตราการเติบโตของยอดขายกระจกใส 2 มิลลิเมตร

2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis)

การตรวจสอบสถานะแวดล้อมภายในจะทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรคซึ่งเกิดจากสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งสามารถวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กรที่ศึกษาได้ดังนี้

2.1 จุดแข็ง (Strength)

2.1.1 มีเงินทุนมากพอ เนื่องจากบริษัทแม่เป็นผู้ผลิตกระจกโพลีคาร์บอเนตรายใหญ่ของโลก

2.1.2 มีการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว โดยมีความยืดหยุ่นในการผลิต และส่งสินค้าโดยตรงจากโรงงาน

2.1.3 มีเครือข่ายของช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมทุกภูมิภาคของประเทศ ซึ่งแบ่งเป็นผู้ผลิตต่อเนื่อง (Fabricator) และตัวแทนจำหน่าย (Dealer) รวมทั้งสิ้นประมาณ 70 ราย

2.2 จุดอ่อน (Weakness)

2.2.1 คุณภาพกระจก แม้ว่ากระจกที่ผลิตโดยองค์กรที่ศึกษา จะมีคุณภาพสูงกว่ากระจกนำเข้า แต่ลูกค้าบางรายได้ร้องเรียนปัญหาคุณภาพกระจก เช่น ความไม่สะอาดของกระจก ความหนาไม่ได้ตามที่กำหนด ความไม่ได้อากของกระจก จำนวนแผ่นไม่ครบและกระจกแตกเนื่องจากการบรรจุไม่ดี

2.2.2 ต้นทุนสูงกว่ากระจกนำเข้า

2.2.3 มีผลิตภัณฑ์ที่น้อยกว่าคู่แข่งทำให้มีผลต่อการซื้อสินค้าของลูกค้า เนื่องจากบางครั้งลูกค้าต้องการผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายไว้จัดจำหน่าย

2.3 โอกาส (Opportunity)

2.3.1 ตลาดกระจกใส 2 มิลลิเมตรมีอัตราการเติบโตสูง 5% ต่อปี และความต้องการการใช้กระจกยังเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคอีกมากและเศรษฐกิจเริ่มมีการฟื้นตัว

2.3.2 มีความช่วยเหลือต่างๆ จากภาครัฐ เช่นการกำหนดให้มาตรฐานกระจกโพลีคาร์บอเนตเป็นมาตรฐานบังคับเพื่อป้องกันการนำเข้าสินค้าที่ไม่มีคุณภาพเข้าประเทศ การคิดค่าธรรมเนียมพิเศษในกรณีที่พิสูจน์ได้ว่าการดัมพ์ราคาจากผู้นำเข้า

2.3.3 การขยายตัวในแนว Forward integration เช่น เป็นผู้ผลิตกระจกกรอบรูป

2.4 อุปสรรค (Threat)

2.4.1 การแข่งขันรุนแรง เนื่องจากคู่แข่งในประเทศมีกำลังการผลิตและศักยภาพการแข่งขันทัดเทียมกัน นอกจากนี้กำลังการผลิตในประเทศยังมีมากเกินความต้องการในประเทศ

2.4.2 ภาชี้นำเข้ากระจกแผ่นเรียบ ได้ลดลง จาก 50% ในปี พ.ศ. 2538 เหลือ 40 % ในปี พ.ศ. 2539 และเหลือ 30 % ในปี พ.ศ. 2540 และตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2543 เป็นต้นมา ตามข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) กำหนดให้ต้องลดภาชีนำเข้ากระจกแผ่นจากกลุ่มอาเซียนให้เหลือ 0 - 5 % ทำให้มีการนำเข้ากระจกแผ่นเรียบราคาถูกเข้ามาแข่งขันเพิ่มขึ้น

3. การประเมินความสามารถในการแข่งขัน (Competitive strength assessment)

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

โดยตัวเลขยิ่งมากแสดงว่าองค์กรธุรกิจนั้นสามารถดำเนินงานได้ดีภายได้ปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้น โดยสามารถแสดงผลการประเมินได้ดังตารางที่ 3.9

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	กระจกสยามการ์เดียน	กระจกไทยอาชีพ
1. คุณภาพสูง	4	4
2. ต้นทุนต่ำ	4	4
3 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์	4	5
4 ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ	4	4
รวม	16	17

ตารางที่ 3.9 การประเมินความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่ศึกษาเทียบกับคู่แข่งสำคัญ
ที่มา บริษัทกระจกสยามการ์เดียน จำกัด

จากตารางที่ 3.9 จะเห็นว่าผู้ผลิตทั้ง 2 รายมีความสามารถในการแข่งขันทัดเทียมกัน เมื่อเทียบกับปัจจัยแห่งความสำเร็จแต่ละปัจจัย ยกเว้นเรื่องความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่บริษัท กระจกสยามการ์เดียน จำกัด จะมีน้อยกว่าบริษัทกระจกไทยอาซาฮี จำกัด

การเสนอทางเลือกกลยุทธ์

หลังจากที่ได้วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและสภาวะแวดล้อมภายใน ขึ้นตอนต่อไป จะเป็นการเสนอทางเลือกกลยุทธ์โดยจะเป็นการประยุกต์กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategies) ซึ่งแบ่งได้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นความพยายามที่จะสามารถชนะคู่แข่งได้โดยทำให้กระจกใสที่ผลิตมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง โดยก่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการคือ 1. สามารถเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่ง 2. สามารถทนต่อการแข่งขันที่รุนแรงโดยเฉพาะด้านราคา

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

3. Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์สร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่าในคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และราคา

4. Focus Strategy มุ่งเน้นการตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป โดยบริษัทสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ได้ใน 2 ลักษณะ คือ

4.1 การสร้างความแตกต่าง เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยพยายามสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการ

4.2 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

หลังจากที่ได้วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน รวมถึงการเสนอทางเลือกกลยุทธ์ ในบทต่อไปจะกล่าวถึงการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์