

# การพัฒนายุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าในอุตสาหกรรมพลาสติก Value Creation Strategy Development in Plastic Industry

วรวิมล ชีระนุรังสี, จรัส ปทุมนากุล

หลักสูตรการพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันเชิงอุตสาหกรรม  
สถาบันวิทยากรหุ่นยนต์ภาคสนาม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

## บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำกลยุทธ์การสร้างคุณค่า (Value Creation) ในอุตสาหกรรมพลาสติก ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมเป้าหมายที่สำคัญของประเทศ โดยในการศึกษานี้ทำการคัดเลือกอุตสาหกรรมเชื่อมโยงและผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพและสอดคล้องกับจุดแข็งของประเทศอันได้แก่ บรรจุภัณฑ์แอคทีฟ (Active Packaging) เพื่อการศึกษาเชิงลึกในการสร้างคุณค่าให้กับอุตสาหกรรมโดยใช้โมเดลการสร้างคุณค่าในการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ประกอบกับการเก็บข้อมูลปฐมภูมิด้วยกิจกรรมระดมสมอง โฟกัสกรุป และสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) ตลอดโซ่อุปทาน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลเพื่อสร้างกลยุทธ์ด้วยเมทริกซ์อุปสรรค โอกาส จุดอ่อน จุดแข็ง ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษา คือ กลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าให้กับบรรจุภัณฑ์แอคทีฟอันจะนำมาซึ่งปริมาณและมูลค่าที่เพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรม ทั้งนี้แม้อุตสาหกรรมพลาสติกจะมีได้รับมูลค่าเพิ่มโดยตรงมากนัก แต่ผลที่ได้รับคือประโยชน์เชิงมูลค่าตลาดที่ขยายตัวขึ้นในระดับประเทศ

**คำสำคัญ:** การสร้างคุณค่า อุตสาหกรรมพลาสติก การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เมทริกซ์อุปสรรค โอกาส จุดอ่อน จุดแข็ง

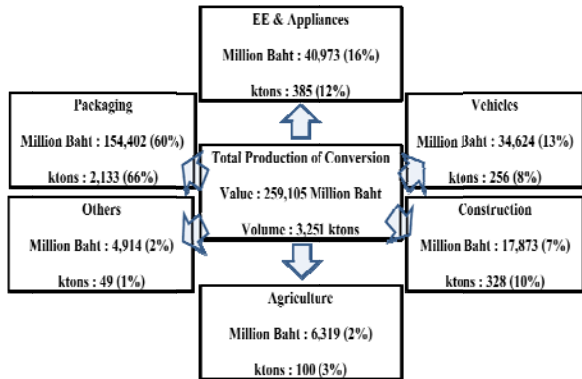
## Abstract

The objective of this study is to develop the value creation strategy in plastic industry which is one of the strategic industry of Thailand. This study selected 1 linkage industries which have high potential and capability then selected one potential product in that linkage industry. This study used value creation model, SWOT analysis to analyze the selected industry. The collective data is retrieved from the brainstorming activities, focus group activities and interview with enterprise, organization, researcher, government and all stakeholders in the industry. The data mining tools are TOWS matrix to generate strategies for selected products. Result of this study is aimed to create value for potential products in the linkage industry. Even though, plastic industry has not take much of the direct value, but able to take benefits from the growth of linkage industries, so does the country.

**Keyword:** Value Creation, Plastic Industry, SWOT Analysis, TOWS Matrix

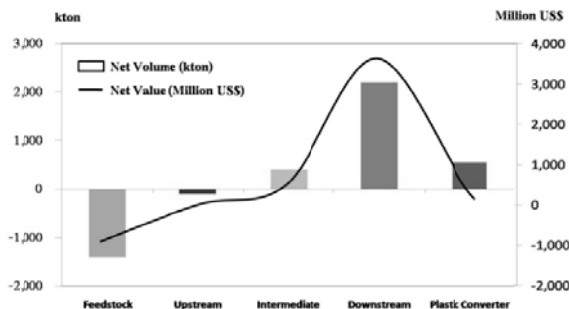
## 1. บทนำ

อุตสาหกรรมพลาสติกเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก ด้วยจำนวนผู้ผลิต 2,495 ราย การจ้างแรงงาน 212,798 คน [1] และมูลค่าจากการผลิต 259,105 ล้านบาท [2], [3] และมีความเชื่อมโยงกับหลากหลายอุตสาหกรรม ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 : อุตสาหกรรมพลาสติกและอุตสาหกรรมเชื่อมโยง

ด้วยชนิดของอุตสาหกรรมพลาสติกที่มีหลากหลาย อีกทั้งมีอุตสาหกรรมต้นน้ำที่เข้มแข็งอย่างอุตสาหกรรมปิโตรเคมี รวมถึงมีหน่วยงานวิจัยภาครัฐที่คอยสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง จึงนับได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีความพร้อมเป็นอย่างมากในการพัฒนา ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่ามูลค่าการค้าในอุตสาหกรรมพลาสติกของประเทศนั้นได้เปรียบดุลการค้าทั้งมูลค่าและปริมาณอยู่ที่อุตสาหกรรมพลาสติกต้นน้ำหรือเม็ดพลาสติก (Downstream) ขณะที่อุตสาหกรรมแปรรูปวัตถุดิบ (Plastic Converter) นั้นมีการส่งออกเป็นจำนวนมากแต่ขาดดุลในเชิงมูลค่า ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 : ดุลการค้าตลอดโซ่อุปทานอุตสาหกรรมปิโตรเคมี

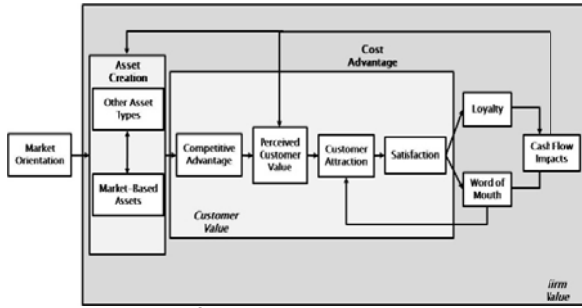
เพราะฉะนั้นอุตสาหกรรมพลาสติกไทยมีความจำเป็นเร่งด่วนเป็นอย่างมากในการสร้างคุณค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์พลาสติกซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับอุตสาหกรรมพลาสติกต่อไป

## 2. การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การสร้างคุณค่า (Value Creation) คือ การนำจุดแข็งที่มีอยู่ในประเทศมาสร้างสรรค์ ผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดสินค้าและบริการที่มีคุณค่า ยกตัวอย่างการลอกเลียนแบบ สามารถสร้างมูลค่าให้สูงขึ้นได้จากความได้เปรียบการแข่งขัน ซึ่งต่างจากการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ที่หมายถึง มูลค่าของผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละขั้นตอนการผลิตจนถึงการจัดจำหน่าย โดยกระบวนการการสร้างมูลค่าเพิ่มมักเป็นการนำเทคโนโลยีของคนอื่นมาใช้ ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่เหมือนกันกับของคนอื่น ในที่สุดก็จะเกิดการขายตัดราคากัน ทำให้ได้ผลกำไรลดลง [4] ดังนั้น จึงต้องสรรหาความสามารถแฝงหรือจุดแข็งของประเทศเพื่อทำการส่งเสริมการสร้างคุณค่าต่อไป

### 2.1 โมเดลการสร้างคุณค่า (Value Creation Model)

จากการศึกษาพบว่าในการสร้างคุณค่าของอุตสาหกรรมจะมุ่งเน้นที่การเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมอื่นที่เกี่ยวข้องกันตามสายโซ่คุณค่า (Value Chain) [5] ซึ่งในแต่ละอุตสาหกรรมจะมีทิศทางในการศึกษาที่แตกต่างกันออกไปเนื่องจากลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมและผลิตภัณฑ์เป้าหมายในการศึกษา การศึกษานี้จะใช้โมเดลของ Rod B. McNaughton [6] ในการวิเคราะห์ โดยแบ่งเป็นด้านสินทรัพย์ที่มีอยู่ซึ่งพิจารณาจากความพอเพียงของวัตถุดิบ แรงงานและเครื่องจักรด้านตลาดและด้านลูกค้า ซึ่งนำข้อมูลที่มีมาวิเคราะห์หาความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและสร้างการรับรู้ได้ จะทำให้เกิดความพึงพอใจจากลูกค้าในระดับสูง ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 : โมเดลการสร้างคุณค่า

## 2.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) [7], [8]

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เป็นการกำหนดจุดแข็งขององค์กร (Strengths, S) จุดอ่อนขององค์กร (Weakness, W) โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Opportunities, O) และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Threats, T) ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นการเปรียบเทียบปัจจัยดังกล่าวเพื่อช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งปกติใช้ในการวิเคราะห์ระดับองค์กร การนำมาใช้วิเคราะห์ในระดับอุตสาหกรรมจะมองอุตสาหกรรมพลาสติกทั้งกลุ่มเป็นเสมือนหนึ่งองค์กรเพื่อหาจุดแข็งและโอกาสของประเทศ เพื่อนำไปใช้ในการสร้างคุณค่าต่อไป

## 2.3 แมททริกซ์อุปสรรค โอกาส จุดอ่อน จุดแข็ง (TOWS Matrix) [7], [8]

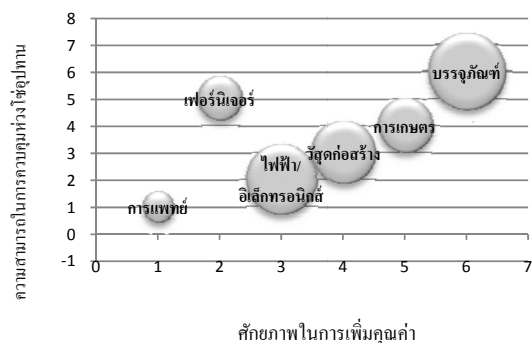
แมททริกซ์ TOWS เป็นแมททริกซ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอุปสรรค (Threats, T) และโอกาส (Opportunities, O) กับจุดอ่อน (Weakness, W) และจุดแข็ง (Strengths, S) ซึ่งแสดงถึงกลยุทธ์ทางเลือก 4 ประการ คือ S-O, W-O, S-T และ W-T โดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ดังแสดงในภาพที่ 4 ซึ่งการวางกลยุทธ์ด้วยการจับคู่ดังกล่าวจะทำให้เกิดความชัดเจนในการพัฒนา เพื่อวางยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

TOWS Matrix	Strengths (S)	Weakness (W)
Opportunities (O)	S-O Strategies (มีจุดแข็งและมีโอกาส)	W-O Strategies (มีจุดอ่อนและมีโอกาส)
Threats (T)	S-T Strategies (มีจุดแข็งและมีอุปสรรค)	W-T Strategies (มีจุดอ่อนและมีอุปสรรค)

ภาพที่ 4 : แมททริกซ์อุปสรรค โอกาส จุดอ่อน จุดแข็ง

## 3. วิธีการดำเนินงานวิจัย

การศึกษานี้ทำการคัดเลือกกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพสูงสุดจากการศึกษาข้อมูลทฤษฎีภูมิประกอบการกับการจัดกิจกรรมระดมสมอง โดยคัดเลือกจาก 3 คัดนี้ ได้แก่ ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ คือ มูลค่าการนำเข้า-ส่งออก และขนาดตลาดในประเทศจากข้อมูลเชิงสถิติ ความสามารถในการบริหารจัดการ **โซ่อุปทาน** ซึ่งวิเคราะห์จากศักยภาพของผู้ประกอบการและความเชื่อมโยงภายในโซ่อุปทาน และความเป็นไปได้ในการสร้างคุณค่า ซึ่งวิเคราะห์จากความเป็นไปได้ในการให้ความร่วมมือเชิงพาณิชย์และจำนวนงานวิจัยที่ภาครัฐให้การสนับสนุน (รายละเอียดดูจากรายงานฉบับสมบูรณ์โครงการศึกษาโอกาสความเป็นไปได้ในการสร้างคุณค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์พลาสติก) [3] ซึ่งผลการคัดเลือกพบว่าบรรจุภัณฑ์พลาสติกเป็นอุตสาหกรรมเชื่อมโยงที่มีศักยภาพสูงสุด (ดังแสดงในรูปที่ 5) และบรรจุภัณฑ์แอกทีฟเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพสูงสุด (ดังแสดงในรูปที่ 6)



รูปที่ 5 การคัดเลือกอุตสาหกรรมเชื่อมโยง

	มูลค่าเพิ่ม	ขนาดตลาด	ศักยภาพผู้ผลิต	ลำดับความสำคัญ
Smart/Active Packaging	M	M	M	1
Packaging for Logistic	L	M	L	
Environment Friendly Packaging	L	M	L	
User Friendly Design Packaging	L	M	L	

H = ศักยภาพระดับสูง, M = ศักยภาพระดับปานกลาง, L = ศักยภาพระดับต่ำ

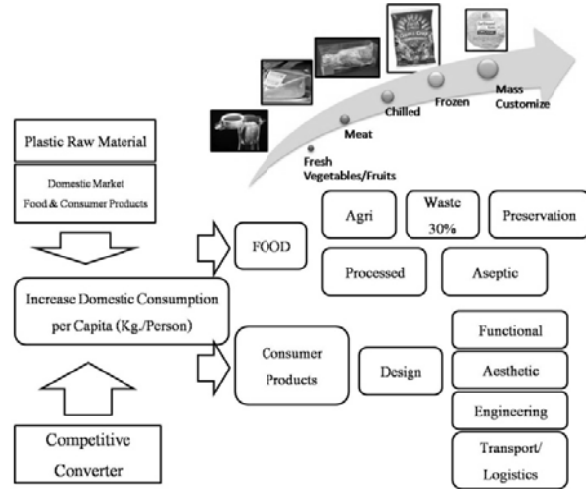
รูปที่ 6 การคัดเลือกผลิตภัณฑ์

#### 4. ผลการวิจัย

ผลการวิจัยนี้จะนำเอาการวิเคราะห์ด้วยโมเดลการสร้างคุณค่าและการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคมาเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์การสร้างคุณค่าให้กับบรรจุภัณฑ์แอกทีฟ ซึ่งเป็นกรณีตัวอย่างของการศึกษานี้

##### 4.1 ผลการวิเคราะห์โมเดลการสร้างคุณค่าบรรจุภัณฑ์แอกทีฟ

บรรจุภัณฑ์แอกทีฟเป็นนวัตกรรมการควบคุมบรรยากาศภายในบรรจุภัณฑ์ ซึ่งโดยมากใช้เทคโนโลยีร่วมกับสารประกอบเคมีที่มีสมบัติพิเศษในการดูดหรือคายก๊าซบางชนิด ได้แก่ สารดูดออกซิเจน สารดูดเอทิลีนซึ่งเป็นก๊าซที่เกิดจากผลไม้ทำให้ผลไม้สุก สารดูดกลิ่น สารควบคุมความชื้น สารคายคาร์บอนไดออกไซด์ หรือสารยับยั้งเชื้อจุลินทรีย์ เป็นต้น ปัจจุบันมีผู้ผลิตแอกทีฟฟิล์มในประเทศไทยอยู่ 3 ราย ซึ่งทั้งหมดได้รับสิทธิการใช้งานจาก MTEC (สวทช.) โดยในการผลิตนั้นจะใช้เครื่องจักรเดิมแต่เปลี่ยนแปลงเพียงสูตรการผลิตทำให้มีมูลค่าสูงกว่าบรรจุภัณฑ์แบบเดิม กว่าร้อยละ 30 และยังมีราคาต่ำกว่าการนำเข้าถึง 6.5 เท่า ขณะที่ขนาดตลาดยังถือว่าเล็กมากเมื่อเทียบกับปริมาณความต้องการใช้ในการบรรจุพืชผัก/ผลไม้ แต่มีแนวโน้มเติบโตสูงเนื่องจากสามารถเข้ามาช่วยลดการสูญเสียหลังการเก็บเกี่ยวของผลิตผลทางการเกษตรได้ การสร้างคุณค่าในระยะสั้นจึงควรผลักดันให้มีการนำไปใช้ในพืชเศรษฐกิจที่มีความสูญเสียหลังการเก็บเกี่ยวมาก เช่น ผักสวนครัว มะม่วง เป็นต้น ดังแสดงในรูปที่ 7



รูปที่ 7 ทิศทางการพัฒนาบรรจุภัณฑ์พลาสติก

##### 4.2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคบรรจุภัณฑ์แอกทีฟ

การวิเคราะห์ SWOT จะแยกพิจารณาที่ละประเด็นและกำหนดรหัสสำหรับนำไปวิเคราะห์ต่อไป ดังนี้

##### จุดแข็ง

- S1 มีตลาดพืชผลการเกษตรภายในประเทศ
- S2 มีนวัตกรรมพร้อมนำมาสู่เชิงพาณิชย์
- S3 ต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าประเทศอังกฤษ 6.5 เท่า
- S4 กำลังการผลิตมีความพอเพียงต่อความต้องการใช้งาน

##### จุดอ่อน

- W1 การขยายตลาดทำได้ช้าเนื่องจากต้องพัฒนาร่วมกันเป็นรายผลิตภัณฑ์ไป
- W2 มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลากหลาย
- W3 ข้อจำกัดการถือครองสิทธิ์ทางเทคโนโลยี
- W4 ขาดการประชาสัมพันธ์สินค้าในวงกว้าง
- W5 ขาดองค์ความรู้พื้นฐานด้านการจัดการหลังเก็บเกี่ยวอย่างเป็นระบบ

##### โอกาส

- O1 มีความสูญเสียในระบบการขนส่งและจัดจำหน่ายผัก/ผลไม้ในประเทศสูงถึงร้อยละ 30

- O2 มีผัก/ผลไม้สดในตลาดในฤดูเก็บเกี่ยว
- O3 การส่งเสริมการส่งออกอาหาร
- O4 มีชื่อเสียงด้านคุณภาพผัก/ผลไม้ในตลาดโลก
- O5 การลดต้นทุนการขนส่งด้วยการยกอายุสินค้า
- O6 การขยายตลาดที่กว้างขึ้นจากการขนส่งได้ไกลขึ้นด้วยการยกอายุสินค้า
- O7 พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง เช่น การจ่ายตลาดน้อยครั้งลง ต้องการสินค้าที่มีอายุมากขึ้น

### อุปสรรค

- T1 ผู้บริโภคขาดความเชื่อมั่นในการใช้งาน
- T2 การทดลองใช้งานต้องใช้เวลาและตามฤดูกาลเท่านั้น
- T3 ผู้ใช้ยังขาดความเข้าใจการใช้บรรจุภัณฑ์แอคทีฟ
- T4 กฎระเบียบต่างๆ เช่น REACH และข้อกำหนดต่างๆ ของสหภาพยุโรป (EU) เป็นต้น

### 4.3 แมทริกซ์อุปสรรค โอกาส จุดอ่อน จุดแข็งบรรจุภัณฑ์แอคทีฟ

จากผลการวิเคราะห์บรรจุภัณฑ์แอคทีฟด้วยโมเดลการสร้างคุณค่าและการวิเคราะห์ SWOT ข้างต้น สามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์ตามแนวคิดแมทริกซ์ TOWS ดังนี้

#### กลยุทธ์ S-O

- ส่งเสริมการใช้ในประเทศโดยเฉพาะห้างค้าปลีกเพื่อลดการสูญเสียของผักและผลไม้ [S1,O1]
- การขยายผลการใช้บรรจุภัณฑ์แอคทีฟไปยังผู้ส่งออกผักและผลไม้ [S1,O2,O3,O4]
- การขยายตลาดผักและผลไม้จากการลดต้นทุนค่าขนส่งจากเครื่องบินเป็นเรือหรือรถไฟ (Shift Mode Transportation) [S1,O5]
- การสร้างภาพลักษณ์ผลไม้ไทยที่มีคุณภาพสูงและเก็บได้นานขึ้น [S1,O7]

#### กลยุทธ์ W-O

- การประชาสัมพันธ์สินค้าให้เป็นที่รู้จัก [W4,O3]

- การรวบรวมองค์ความรู้ด้านสรีระพืชอย่างเป็นระบบ [W1,W2,O3,O6]
- คัดเลือกผลิตภัณฑ์นำร่องเพื่อการส่งออก [W1,O3]

#### กลยุทธ์ S-T

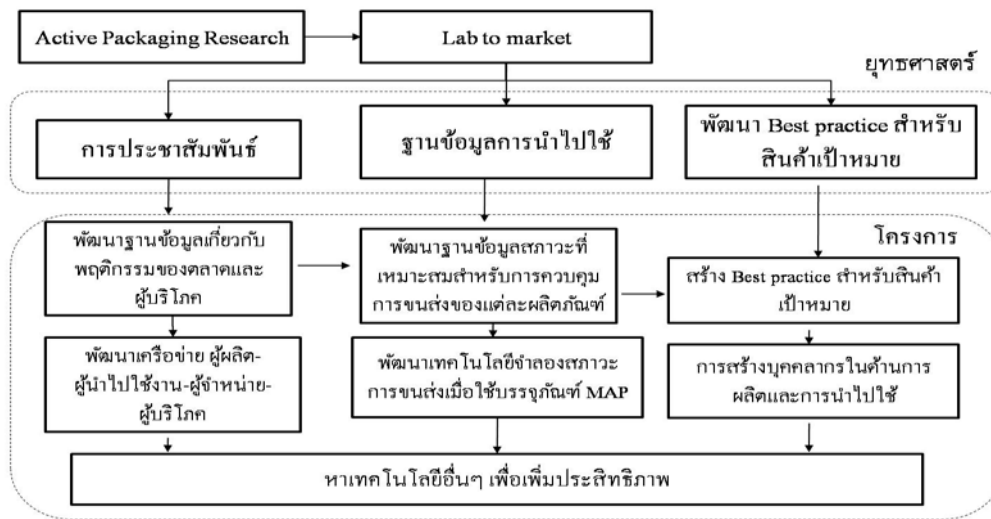
- การสนับสนุนการนำบรรจุภัณฑ์แอคทีฟไปใช้ในผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง [S2,T1]
- การพัฒนาฐานข้อมูลสถานะที่เหมาะสมสำหรับการควบคุมการขนส่งของแต่ละผลิตภัณฑ์ [S1,T1,T3]
- การพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับจำลองสถานะการขนส่งเมื่อใช้บรรจุภัณฑ์แอคทีฟ [S2,T2]
- การสร้างความเป็นเลิศเชิงปฏิบัติ (Best Practice) สำหรับพืชเศรษฐกิจแต่ละผลิตภัณฑ์ [S4,T3]

#### กลยุทธ์ W-T

- การส่งเสริมการพัฒนากระบวนการก่อนการเก็บเกี่ยวเพื่อให้ได้มาตรฐานผลไม้คุณภาพดีตั้งแต่ต้น [W5,T3]
- การพัฒนาฐานข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตลาดและผู้บริโภค [W1,T1]
- การพัฒนาเครือข่ายผู้ผลิต/ผู้นำไปใช้งาน/ผู้จำหน่าย/ผู้บริโภค [W4,T1]
- การสร้างบุคลากรในด้านการผลิตและการนำไปใช้ [W1,W5,T1]

### 5. แนวทางการสร้างคุณค่าอุตสาหกรรมพลาสติก

จากแมทริกซ์ TOWS สามารถสรุปยุทธศาสตร์การพัฒนาบรรจุภัณฑ์แอคทีฟเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการประชาสัมพันธ์ การสร้างฐานข้อมูลการนำไปใช้งาน และการพัฒนา Best Practice โดยมีโครงการที่สำคัญในการพัฒนา 6 โครงการ ดังแสดงในรูปที่ 8 ซึ่งจะทำให้มีการขยายตลาดของบรรจุภัณฑ์แอคทีฟจากในประเทศสู่การส่งออกในหลากหลายสินค้า โดยผู้แปรรูปพลาสติกจะได้รับประโยชน์จากมูลค่าที่สูงขึ้นจากสินค้าพลาสติกที่ราวร้อยละ 30 เกษตรกรสามารถลดผลกระทบที่ได้รับจากภาวะสินค้าล้นตลาด ผู้จัดการจำหน่ายลดการสูญเสียระหว่างการจำหน่าย ปัจจัยความสำเร็จจึงอยู่ที่การขยาย



รูปที่ 8 แนวทางการสร้างคุณค่าบรรจุภัณฑ์แอคทีฟ

ผลการใช้งานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่อันจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืน

จากการศึกษาบรรจุภัณฑ์แอคทีฟจะพบว่าการทำงานวิจัยที่มีในประเทศมาขยายผลให้สอดคล้องกับจุดแข็งและโอกาสของประเทศไทยจะสามารถสร้างคุณค่าผ่านการวางยุทธศาสตร์ร่วมกันของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมพลาสติกและอุตสาหกรรมเชื่อมโยง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำงานในเชิงวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยในประเทศไทยยังมีงานวิจัยอีกมากที่ยังขาดการนำมาต่อยอด หัวใจเป็นอย่างไรว่างานวิจัยนี้จะเป็นแนวทางในการนำมาวิจัยมาต่อยอดในเชิงพาณิชย์ได้อย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

### กิตติกรรมประกาศ

ผู้ศึกษาขอขอบคุณ กลุ่มอุตสาหกรรมพลาสติก สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม รวมถึงผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกท่านที่สนับสนุนและให้ข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

### เอกสารอ้างอิง

[1] สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2552, ทำเนียบผู้ประกอบการพลาสติก [online], Available: <http://plastic.oie.go.th>, [Accessed: มกราคม 2552].

[2] สถาบันปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย, 2550, “รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการจัดทำฐานข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Benchmarking) สาขาอุตสาหกรรมพลาสติก”, สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, กรุงเทพมหานคร.

[3] กลุ่มอุตสาหกรรมพลาสติก สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2552, “รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการศึกษาโอกาสความเป็นไปได้ในการสร้างคุณค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์พลาสติก”, สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, กรุงเทพมหานคร.

[4] ดฤตฉัย นพคุณ, 2548, “Value Creation ชีวทัศน์ความเข้มแข็งเศรษฐกิจไทยได้อย่างไร: สัมภาษณ์พิเศษนายพันศักดิ์ วิญญรัตน์ ประธานที่ปรึกษานโยบายของนายกรัฐมนตรี”, วารสารเศรษฐกิจและสังคม ก.ก.- ส.ก.48, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, กรุงเทพมหานคร, หน้า 16-22.

[5] อรอนงค์ นัยวิกุล, 2550, “แนวทางการสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creation) ให้กับอุตสาหกรรมอาหารยุค Mood Consumption”, สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, กรุงเทพมหานคร.

[6] Rod, B. M., Phil, O., and Brain, C. I., 2002, “Market Oriented Value Creation in service Firms” *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 9/10, pp. 990-1002.

[7] ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542, “การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา ฉบับสมบูรณ์”, Diamond in Business World, กรุงเทพมหานคร.

[8] Arthur, A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III, and John, E. Gamble, 2005, “Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts & Cases”, McGraw-Hill/Irwin.