

กลยุทธ์เพื่อการขยายธุรกิจยางมะตอย
บริษัท ปตท.น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

นายไมตรี วงษ์วันทนีย์

ผู้จัดการส่วนขายผลิตภัณฑ์พิเศษ

บริษัท ปตท.น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2567

เอกสารวิจัยเรื่อง กลยุทธ์เพื่อการขยายธุรกิจยางมะตอยของ บริษัท ปตท.น้ำมันและ
การค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

โดย นายไมตรี วงษ์วันทนีย์

อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ปริญญา ฉายะพงษ์

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2567 และเห็นชอบให้เป็น
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ **ดีมาก**

พลตรี



ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

(ทงศักดิ์ มหาวงศ์)

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก



ประธานกรรมการ

(ยุธนา ชันทอง)

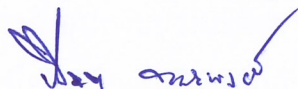
นาย



ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

(นพพร พรวานิชเจริญ)

พันเอก



กรรมการ

(ปริญญา ฉายะพงษ์)

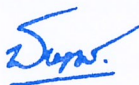
พันเอก



กรรมการ

(ทัพพงษ์ บำเรอราช)

พันเอกหญิง



กรรมการ

(จันทิรา นาคบุญนำ)

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย นาย ไมตรี วงษ์วันทนี
เรื่อง กลยุทธ์เพื่อการขยายธุรกิจยางมะตอยของ บริษัท ปตท.น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)
วันที่ ๙ กันยายน 2567 **จำนวนคำ :** 9,526 **จำนวนหน้า :** 31
คำสำคัญ ยางมะตอย, อุปสงค์และอุปทาน, การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย
ชั้นความลับ ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์เพื่อการขยายธุรกิจยางมะตอยของ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) เพื่อให้บริษัทฯ สามารถบรรลุภารกิจของการเป็น บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และการเป็นรัฐวิสาหกิจ และช่วยส่งเสริมและ ผลักดันยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ที่มีเป้าหมายในการพัฒนาที่มุ่งเน้น การยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ โดยเฉพาะด้านโครงสร้างพื้นฐาน การคมนาคมทางบก โดยเฉพาะทางถนน ผ่านขยายธุรกิจยางมะตอยและสร้างความมั่นคง ของธุรกิจยางมะตอยของประเทศ ผลจากการวิจัยพบว่า บริษัทฯ มีจุดอ่อนที่สำคัญในด้าน ความพอเพียงของอุปทานยางมะตอยที่พอเพียงต่อการขยายโอกาสธุรกิจ และส่งเสริมให้ บริษัทฯ ก้าวขึ้นไปเป็นผู้ผลิตหลักอันดับ 2 ของประเทศ ซึ่งแนวทางการเพิ่มอุปทาน ยางมะตอยสามารถทำได้ 2 ช่องทาง คือ 1) การทำสัญญาซื้อขายยางมะตอยจากโรงกลั่น ในระยะยาว หรือ การจัดหายางมะตอยจากบริษัทตัวกลางรับซื้อยางมะตอยจากโรงกลั่น ที่มีอุปทานยางมะตอยจำนวนมาก ผ่านการสร้างความร่วมมือและเป็นพันธมิตรในธุรกิจ ยางมะตอย โดยการเข้าซื้อหุ้นบางส่วน 2) การเพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการปริมาณ ยางมะตอยผ่านการมีคลังยางมะตอย การมีคลังยางมะตอยในตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic location) แต่เนื่องจากกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนั้นจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนและเวลาในการศึกษา ให้ได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน ทางบริษัทฯ จึงจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาสักกระยะหนึ่งเพื่อทำการศึกษารายละเอียดก่อนที่จะดำเนินการตามกลยุทธ์

ABSTRACT

AUTHOR: MR. Maitri Wongwantanee

TITLE: Strategy for expanding the asphalt business of PTT oil and retail business public company limited.

DATE: 11 September, 2024 **WORD COUNT:** 9,526 **PAGES:** 31

KEY TERMS: Asphalt, Supply and demand, Petroleum authority of Thailand

CLASSIFICATION: Unclassified

This research subject guidelines bitumen market expansion strategy for PTT OR in order for the company to achieve the mission of a listed company and a state enterprise, and to promote and drive the 20-year National Strategic Plan (B. E. 2561- 2580) that aims to develop the country's competitiveness in various dimensions, particularly in the infrastructure sector, especially roads, through expanding the company's bitumen business.

The research found that the company has significant weaknesses in terms of the adequacy of bitumen supply sufficient for expanding business opportunities and promoting the company to become the second largest player in the market. Two possible strategies are: 1. Long-term bitumen offtake agreement from refineries, or Purchase bitumen supply from wholesale trader company that buys bitumen supply from refineries in large scale through cooperation and partnership in bitumen business, including acquiring some of its shares. 2. Increasing the ability to manage asphalt volumes through having an Asphalt Depot in strategic locations.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่าน ที่กรุณาประสิทธิประสาทวิชาให้ความรู้ และประสบการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ปริญา ฉายะพงษ์ ที่ได้กรุณาให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พลตรี ทนงค์ดี มหาวงศ์ ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก ที่กรุณาอนุมัติให้จัดทำเอกสารวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ พันเอก ยุทธนา ชันทอง ประธานคณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล พันเอก ทักษพงษ์ บำเรอราช กรรมการ พันเอกหญิง จันทิรา นาคบุญนำ กรรมการ รวมทั้ง นาย นพพร พรวานิชเจริญ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ และผู้อยู่เบื้องหลังทุกท่าน ที่คอยเป็นกำลังใจตลอดระยะเวลาที่ศึกษาในวิทยาลัยการทัพบกนี้ ซึ่งผู้วิจัยจะนำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนาหน่วยงาน และหวังว่างานวิจัยฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการขยายธุรกิจยางมะตอยของ บริษัท ปตท.น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) และผู้ที่สนใจนำผลการวิจัยไปพัฒนาและต่อยอดให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศในอนาคตต่อไป

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
วิธีการศึกษา	5
ประโยชน์ที่ได้รับ	6
บทที่ 2 บทวิเคราะห์	
ภาพรวมตลาดยางมะตอยของประเทศไทย	9
ความสมดุลของอุปสงค์และอุปทานยางมะตอยในปัจจุบันของ ประเทศไทย และแนวโน้มการเติบโต	11
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ของการดำเนินธุรกิจ ยางมะตอย	14
หน่วยงานรับผิดชอบหลักเรื่องการสร้างถนนในประเทศไทย	24
แนวทางการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการขยายธุรกิจยางมะตอยของ OR	25
บทที่ 3 บทอภิปรายผล	27
บทที่ 4 บทสรุป	
สรุปผลการวิจัย	29
ข้อเสนอแนะ	29
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	29
เอกสารอ้างอิง	
ประวัติย่อผู้วิจัย	

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580): ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม ซึ่งมีเป้าหมายในการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่นๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อม ให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับ รูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริม และสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และ การกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคน ในประเทศได้ในคราวเดียวกัน และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ซึ่งเป็นแผนแม่บทเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ใน ยุทธศาสตร์ชาติตามพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 มาตรา 3 โดยเป็นแผนระดับ ที่ 2 ที่ได้มีการถ่ายระดับเป้าหมายและประเด็นการพัฒนาของยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 6 ด้าน มากำหนดเป็นประเด็น จำนวน 23 ประเด็น ที่มีผลผูกพันให้ทุกหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องต้องแปลงไปสู่การปฏิบัติ ร่วมกันอย่างบูรณาการ ประเด็นการพัฒนาในลักษณะที่มีความบูรณาการ และเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติด้านที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ ส่วนราชการสามารถนำแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ไปใช้ในทางปฏิบัติร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น บริษัท ปตท.น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) หรือ PTT Oil and Retail Business Public Company Limited หรือ OR ซึ่งรัฐบาลถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ

50 ทำให้ยังคงสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ และปัจจุบันได้มีการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ไทย จึงมีหน้าที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ โดย OR ดำเนินธุรกิจที่มุ่งสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจพลังงานและธุรกิจค้าปลีกแบบผสมผสาน และมีหลักคิดเพื่อส่งต่อโอกาสให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มได้เติบโตไปด้วยกัน ทั้งนี้ นอกเหนือจากกลุ่มธุรกิจพลังงานและธุรกิจค้าปลีกแล้ว OR ยังมีธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ต่อเนื่องคือกลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์พิเศษที่รับผิดชอบในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยางมะตอย ให้แก่ผู้รับเหมาสร้างทางทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการสร้างเส้นทางคมนาคมเพื่อนำความเจริญไปสู่ทุกภูมิภาคในประเทศไทย

OR ดำเนินธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยางมะตอยมานานกว่า 20 ปี ในอดีต มีส่วนแบ่งตลาดอยู่อันดับ 2 ในสัดส่วนประมาณร้อยละ 18 แต่ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 จนถึงปัจจุบัน พบว่าผลประกอบการลดลง จากส่วนแบ่งตลาดอันดับที่ 2 ของตลาด กลายเป็นอันดับที่ 3 ในสัดส่วนประมาณร้อยละ 14 จากผลประกอบการที่ลดลง ทำให้มีการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ยางมะตอยจากโรงกลั่นในกลุ่มปตท. ลดลงส่งผลถึงกระบวนการจัดหาน้ำมันดิบ มากล้น รวมถึงการผลิตน้ำมันเชื้อเพลิงต่างๆ มีปัญหา เนื่องจากมีผลิตภัณฑ์ยางมะตอย ที่ได้จากการกลั่นคงค้างในถังเก็บ ส่งผลให้โรงกลั่นไม่สามารถกลั่นน้ำมันดิบเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์เชื้อเพลิงชนิดอื่นได้ เพราะหากดำเนินการกลั่นน้ำมันดิบเพิ่มเติมก็จะต้องได้ผลิตภัณฑ์ยางมะตอยเพิ่มเติมขึ้นด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงสั่งการให้หน่วยงานเกี่ยวข้องทั้งหมด ดำเนินการเร่งขยายยอดขายโดยมีเป้าหมายให้ส่วนแบ่งตลาดกลับมาที่อันดับที่ 2 อีกครั้ง

ซึ่งในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการขยายธุรกิจ ดำเนินการภายใต้กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ซึ่งมีสถานะเป็นแผนระดับที่ 2 และเป็นกลไกที่สำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ ที่กำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาให้หน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วนต้องทำตามเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ประเทศไทยที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ตามเจตนารมณ์ของยุทธศาสตร์ชาติ ได้อาศัยหลักการและแนวคิด 4 ประการ ดังนี้ 1. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2. การสร้างความสามารถในการ “ล้มแล้ว ลุกไว” โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ระดับ ประกอบด้วย 1) การพร้อมรับ หรือ ระดับ “อยู่รอด” 2) การปรับตัว หรือ ระดับ “พอเพียง” และ 3) การเปลี่ยนแปลงเพื่อพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืน หรือ ระดับ “ยั่งยืน” 3. เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ และ 4. การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว รวมถึงนำแนวทางการพัฒนาที่

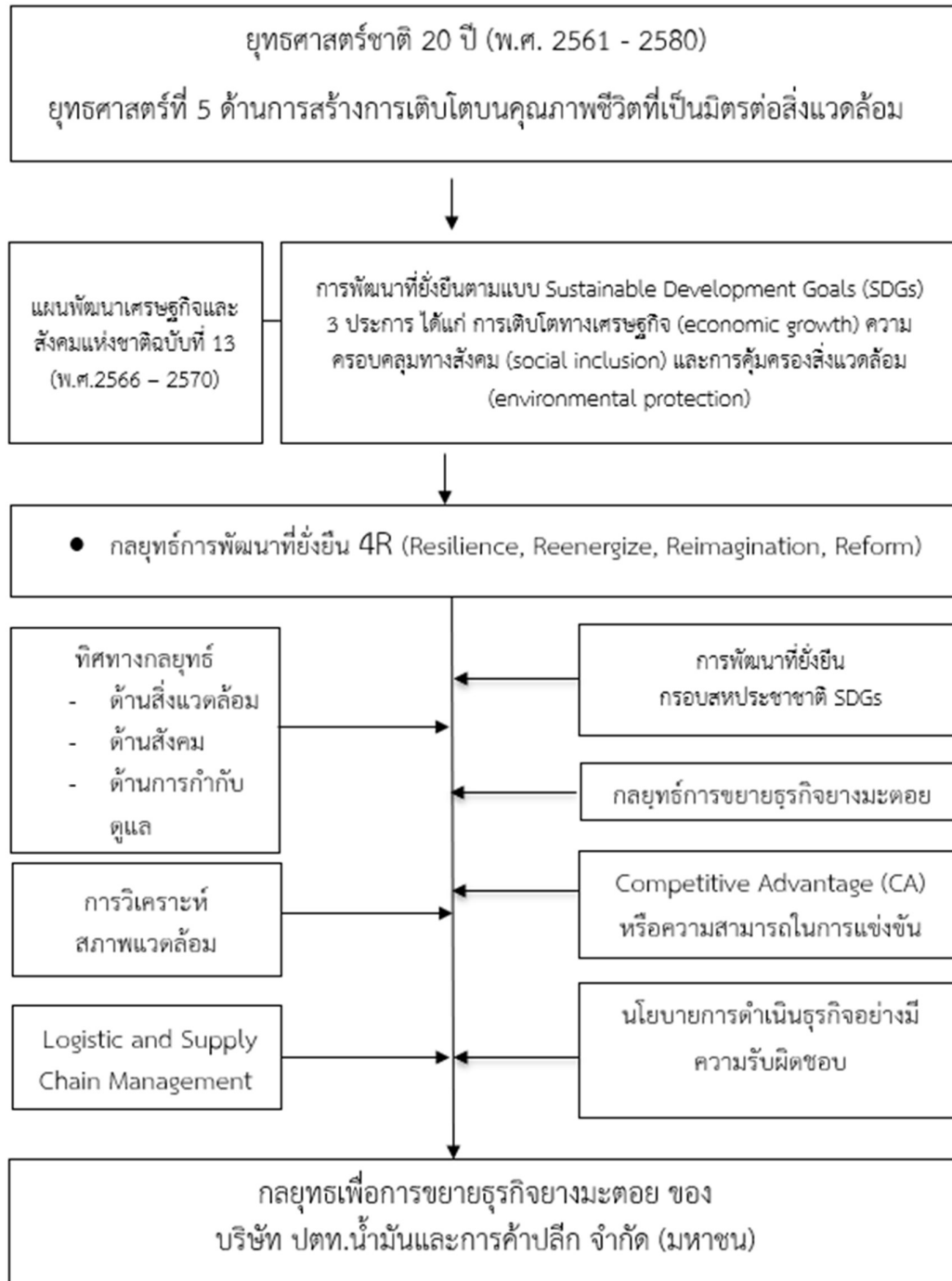
ยั่งยืนตามแบบ Sustainable Development Goals (SDGs) 3 ประการ ได้แก่ 1) การเติบโตทางเศรษฐกิจ (Economic growth) 2) ความครอบคลุมทางสังคม (Social inclusion) และ 3) การคุ้มครองสิ่งแวดล้อม (Environmental protection) มาใช้ ภายใต้กลยุทธ์การพัฒนาที่ยั่งยืน R4 ของปตท.ได้แก่ 1) Resilience (การสร้างความยืดหยุ่น), 2) Reenergize (การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน), 3) Reimagination (การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ธุรกิจใหม่), และ 4) Reform (การปรับเปลี่ยนองค์กร) และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) โดยมีองค์ประกอบหลักในการพัฒนากลยุทธ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร อุปสงค์ อุปทาน ความสามารถในการแข่งขัน การบริหารจัดการ และการขนส่งสินค้า

จากปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารธุรกิจยางมะตอยของ บมจ.ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำกลยุทธ์ในการขยายธุรกิจยางมะตอยให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรและยุทธศาสตร์ชาติ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ภาพของตลาดยางมะตอยของประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วย ขนาดของตลาด แนวโน้มและอัตราการเติบโต แผน/งบประมาณของภาครัฐสำหรับการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน ความสมดุลของอุปสงค์และอุปทานยางมะตอยในปัจจุบันของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาภาพรวมของกระบวนการในองค์กรตลอดห่วงโซ่มูลค่าของธุรกิจยางมะตอย เริ่มตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบไปจนถึงขั้นตอนสุดท้ายที่ส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าของธุรกิจยางมะตอยของ OR
3. เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน/จุดแข็งของธุรกิจยางมะตอยของบมจ. ปตท.น้ำมันและการค้าปลีก
4. เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินการพัฒนาธุรกิจยางมะตอยของ OR ที่สามารถบรรลุเป้าหมายดำเนินธุรกิจยางมะตอยได้ตามแผนที่วางไว้

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการศึกษา

1. รูปแบบการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ ตามที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนด

2. ขอบเขตการศึกษา

2.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษากลยุทธ์เพื่อการขยายธุรกิจยางมะตอยของ บริษัท ปตท.น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

2.2 ขอบเขตด้านประชากร ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บริษัท ปตท.น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

2.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา (Time Study) เริ่มดำเนินการศึกษาตั้งแต่วันที่ ๑ ธันวาคม ๒๕๖๖ และจะแล้วเสร็จภายในเดือนพฤษภาคม ๒๕๖๗

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ บริษัท ปตท.น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) หน่วยงานขาย หน่วยงานจัดหา หน่วยงานคลังผลิตภัณฑ์ยางมะตอย โรงกลั่นน้ำมัน ผู้รับเหมาก่อสร้างทาง และหน่วยงานภาครัฐ อาทิ กรมทางหลวง กรมทางหลวงชนบท เป็นต้น และข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง คือ แผนนโยบายและธุรกิจของบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) หนังสือรายงานประจำปีแบบ 56-1 สถิติข้อมูลการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยางมะตอยของกรมธุรกิจพลังงาน เอกสารงบประมาณแผ่นดินที่เกี่ยวข้องกับกรมทางหลวงและกรมทางหลวงชนบท และเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ยางมะตอย

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้กรอบการคิดเชิงยุทธศาสตร์เพื่อจัดทำห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของธุรกิจยางมะตอยของ OR ตามหลักทฤษฎี Competitive Advantage รวมถึงหลัก Logistic and Supply Chain Management และใช้ SWOT ANALYSIS ซึ่งเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์และใช้กรอบการคิดเชิงยุทธศาสตร์ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเพื่อหาจุดอ่อน, จุดแข็ง, โอกาสพัฒนา และอุปสรรคต่างๆ รวมไปถึงใช้กรอบการวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend analysis) ในการคาดการณ์แนวโน้มและทิศทางการเติบโตของธุรกิจยางมะตอย โดยดูจากปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

5. ขั้นตอนการดำเนินงาน การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยกิจกรรม 6 ขั้นตอน โดยใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ 6 เดือน ตั้งแต่วันที่ ๑ ธันวาคม ๒๕๖๖ ซึ่งสามารถนำเสนอเอกสารวิจัยที่สมบูรณ์ได้ภายในเดือนพฤษภาคม ๒๕๖๗

ตารางที่ 1 แผนปฏิบัติการวิจัย

กิจกรรม	ธ.ค.66	ม.ค.67	ก.พ.67	มี.ค.67	เม.ย.67	พ.ค.67
เสนอแบบโครงร่างวิจัย	←————→					
เก็บรวบรวมข้อมูล		←————→				
วิเคราะห์ข้อมูล			←————→			
การสรุป/อภิปรายผล				←————→		
จัดทำรูปเล่มการวิจัย						←————→

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. OR ได้รับความรู้ถึงภาพรวมของตลาด อุปสงค์ อุปทานของผลิตภัณฑ์ยางมะตอยภายในประเทศเพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ในการผลิตและการจำหน่ายที่เหมาะสมกับความต้องการของประเทศ
2. OR สามารถรับทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจยางมะตอยของบริษัทฯ ทำให้สามารถนำข้อมูลจากการวิจัยนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจยางมะตอยของ OR ได้
3. หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยางมะตอย ของ OR ได้รับความรู้ถึงทิศทางแนวโน้มนโยบายภาครัฐในด้านการสร้างทาง ได้รับความรู้ความต้องการของลูกค้า ทำให้สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปกำหนดกลยุทธ์ในการจำหน่าย เพื่อให้มียอดขายที่สูงขึ้น และบรรลุเป้าหมายส่วนแบ่งตลาดอันดับ 2 รวมถึงจะช่วยให้โรงกลั่นน้ำมันสามารถวางแผนการนำเข้าน้ำมันดิบตลอดจนการกลั่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

บทวิเคราะห์

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในประเด็นที่ 4 คือ ประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก ซึ่งครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐาน ทางกายภาพในด้านโครงข่ายคมนาคม พื้นที่และเมือง รวมถึงเทคโนโลยี ตลอดจน โครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ โดย 1) เชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมไร้รอยต่อ 2) สร้าง และพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ 3) เพิ่มพื้นที่และเมืองเศรษฐกิจ 4) พัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานเทคโนโลยีสมัยใหม่ และ 5) รักษาและเสริมสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจมหภาค และยุทธศาสตร์ชาติฯด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม ในประเด็นที่ 1 การเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคม เศรษฐกิจสีเขียว และประเด็นที่ 4 การพัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ มุ่งเน้น ความเป็นเมืองที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ประเด็น (07) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล แผนย่อยที่ 1 โครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบขนส่ง รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกและศูนย์บริการโลจิสติกส์ในรูปแบบต่างๆ พร้อมทั้งพัฒนากระบวนการและการ บริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่เพิ่มขึ้น ตลอดจนการพัฒนายกระดับศักยภาพ ของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศ เพื่อให้สามารถสนับสนุนการขนส่งสินค้าต่อเนื่องหลายรูปแบบอย่าง ไร้รอยต่อ และสอดคล้องกับการพัฒนาพื้นที่ตามแนวระเบียงเศรษฐกิจ เกษตรกรรม ท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางในการพัฒนา การขนส่งทางถนน โดยพัฒนาโครงข่ายถนนเพื่อรองรับปริมาณความต้องการเดินทาง และขนส่งสินค้าระหว่างพื้นที่บริเวณด้านการค้าและประตูการค้าหลักตามแนวระเบียงเศรษฐกิจ พัฒนาโครงข่ายถนนเพื่อสนับสนุนการพัฒนาเมืองและพื้นที่พิเศษ พื้นที่เกษตรกรรม ท่องเที่ยว อุตสาหกรรม และเชื่อมต่อกัน ระบบการขนส่งรูปแบบอื่น และบำรุงรักษา โครงข่ายถนนที่มีอยู่ในปัจจุบันให้มีคุณภาพ สามารถทำหน้าที่เป็นระบบเสริมเพื่อเชื่อมต่อ การเดินทางและการขนส่งไปยังโครงข่ายการขนส่งรูปแบบอื่นๆ รวมทั้งสนับสนุน การเดินทางที่ไม่ใช้เครื่องยนต์ในเขตเมือง โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางข้าม ทางเท้า และทาง จักรยาน เพื่อสร้างมาตรฐานและคุ้มครองความปลอดภัยของประชาชน ผู้ใช้บริการ พร้อมทั้งสนับสนุนให้ใช้ ยานพาหนะที่ใช้พลังงานสะอาดและมีประสิทธิภาพ

การใช้พลังงานสูง รวมทั้งเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตลอดจนให้ความสำคัญกับการป้องกัน และแก้ไขปัญหาจุดเสี่ยงจุดอันตรายเพื่อเพิ่มความปลอดภัยและลดความสูญเสียจากการเกิดอุบัติเหตุทางถนนซึ่งถือเป็นหนึ่งในปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย รวมถึงยกระดับคุณภาพประชาชนทั้งในระดับครัวเรือน อุตสาหกรรมและการท่องเที่ยวเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์พลังงานและดิจิทัล เพื่อรองรับและสนับสนุน การสร้างขีดความสามารถ ในการพัฒนาระดับขีดความสามารถด้านเศรษฐกิจและสังคม

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ในมิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย หมายความว่าพัฒนาที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้า การลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค เชื่อมโยงกับเป้าหมายหลัก ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จากการศึกษาที่มีข้อได้เปรียบทางภูมิศาสตร์และการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน ทำให้มีศักยภาพที่จะพัฒนาการเชื่อมต่อเส้นทางขนส่งระหว่าง มหาสมุทรอินเดียและแปซิฟิก และใช้ประโยชน์จากเส้นทางเชื่อมโลกของจีน รวมถึง สามารถเชื่อมโยงกับกลุ่มประเทศอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงเพื่ออำนวยความสะดวกในการ เชื่อมโยงการค้ากับจีน ซึ่งปัจจุบันไทยมีแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งทั้งทางบก ทางน้ำและทางอากาศ จึงควรบูรณาการเพื่อใช้ประโยชน์ทางภูมิศาสตร์และโครงสร้าง พื้นฐานจากเส้นทางเชื่อมต่อในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงกับจีนตอนใต้ ให้เป็นหนึ่งเดียวกันและ เชื่อมโยงกับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกและพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษต่างๆ เพื่อให้เกิด รูปธรรมในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงภาคการผลิตและบริการไทยสู่ระดับนานาชาติ โดยมีกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนความร่วมมือและกรอบความตกลงระหว่างประเทศ เพื่อส่งเสริมการขนส่งและโลจิสติกส์ในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

กลยุทธ์เพื่อการขยายธุรกิจยางมะตอยในประเทศไทยของบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) หรือ PTT Oil and Retail Business Public Company Limited หรือ OR นั้น เป็นการดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้าน การสร้างความสามารถในการแข่งขัน และยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโต บนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) ประเด็น (07) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล แผนย่อยที่ 1 โครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ และแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ในมิติภาคการผลิตและ บริการเป้าหมายหมายความว่าพัฒนาที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน โดยเฉพาะการคมนาคม

ทางบก (ทางถนน) ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักด้านโครงสร้างพื้นฐานในการกระจายความเจริญ การพัฒนาการขนส่งสินค้า และการเดินทางของประชาชน ให้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น กล่าวคือการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางถนนย่อมส่งผลกระทบต่อเชิงบวกทั้งทางด้านการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันภายในประเทศควบคู่ไปกับการเติบโตบนคุณภาพชีวิต รวมถึงภายใต้หลัก 4R ของ ปตท. ซึ่งประกอบไปด้วย Resilience คือการสร้างความยืดหยุ่น และการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องสร้างความปลอดภัยให้กับพนักงาน การประเมินศักยภาพองค์กรด้วยการจัดทำ Stress Tests การลดค่าใช้จ่ายไม่จำเป็น จัดลำดับความสำคัญของโครงการลงทุน ของ ปตท. และรักษาสภาพคล่องขององค์กร Restart คือการเตรียมความพร้อมดำเนินธุรกิจ นำพนักงาน ลูกค้า และคู่ค้ากลับสู่ภาวะปกติให้เร็วที่สุดและรักษาการแข่งขันของกลุ่ม ปตท. ไว้ให้ได้ภายหลังวิกฤติหมดไป Re-imagination คือการเตรียมพร้อมออกแบบธุรกิจรองรับการเปลี่ยนแปลง Next Normal ทั้งในด้านธุรกิจ Upstream ธุรกิจ Downstream และ New S-Curve ถือเป็น การจินตนาการว่าจะเป็นอย่างไรมาก่อน และ Reform คือการปรับเปลี่ยนหรือจัดโครงสร้าง องค์กร รวมถึงการวางรูปแบบธุรกิจใหม่ให้สอดคล้องกับองค์กรในอนาคตรองรับ ทุกสถานการณ์ที่อาจไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นได้ในทุกมิติ

ธุรกิจยางมะตอยในประเทศไทยมีปัจจัยขับเคลื่อนหลักจากโครงการ ก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐาน โดยมีผลิตภัณฑ์หลักที่ใช้ คือ Asphalt cement (AC) Emulsified asphalt (ยางมะตอยน้ำ หรือ EA) และ Polymer modified asphalt (PMA) โดยประเทศไทยสามารถผลิตยางมะตอยได้ในประเทศจากการกลั่นน้ำมันดิบให้เป็น ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมต่างๆ รวมถึงมีโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์ต่อยอดภายในประเทศ

ภาพรวมตลาดยางมะตอยของประเทศไทย

ตลาดยางมะตอยในประเทศไทยถูกขับเคลื่อนด้วยโครงการก่อสร้าง โครงสร้างพื้นฐานซึ่งประกอบไปด้วยถนนเป็นหลัก ซึ่งภาครัฐได้มีการเพิ่มงบประมาณ สำหรับการพัฒนาด้านอย่างต่อเนื่องด้วยอัตราการเติบโต 2.1% ต่อปี ใน 5 ปีที่ผ่านมา ส่งผลให้ความต้องการยางมะตอยสูงขึ้นตาม ปัจจุบันประเทศไทยมีศักยภาพในการผลิต ยางมะตอยและผลิตภัณฑ์ต่อยอดเอง รวมทั้งมีการนำเข้าบางส่วนเพื่อให้ความสมดุล เมื่อรวมการส่งออกไปยังต่างประเทศ เช่น ออสเตรเลีย เวียดนาม และจีน เป็นต้น

ความต้องการ (Demand) ของยางมะตอย

ประเทศไทยมีความต้องการยางมะตอยเฉลี่ยปีละ 1,300 - 1,400 พันตัน และเติบโตที่ 0.7% ต่อปี ซึ่งประกอบไปด้วยยางมะตอยหลัก 5 ประเภท ได้แก่ Asphalt

cement (AC), Emulsified asphalt (EA), Cutback asphalt, Polymer modified asphalt (PMA), และ Roof shingle

1. Asphalt cement (AC) คิดเป็นสัดส่วนมากถึง 70% ของความต้องการทั้งหมด ความต้องการ AC มีแนวโน้มที่สอดคล้องกับภาพรวมการก่อสร้างถนนของประเทศ เนื่องจากเป็นวัสดุหลักในการก่อสร้างถนน โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยที่ 0.4% ต่อปี ใน 5 ปีที่ผ่านมาและคาดว่าในอีก 10 ปีข้างหน้า จะมีอัตราการเติบโตสูงขึ้นที่ 0.6% ต่อปี จากงบประมาณสำหรับการพัฒนาถนนที่เพิ่มขึ้น

2. Emulsified asphalt (EA) คิดเป็นสัดส่วน 22% ของความต้องการทั้งหมดโดยมักถูกใช้มากในการซ่อมแซมถนนเช่นเดียวกับ Cutback asphalt อย่างไรก็ตาม EA มีข้อได้เปรียบทั้งในด้านราคาและความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จึงทำให้มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสูงถึง 3.7% ต่อปีใน 5 ปีที่ผ่านมาและคาดว่าจะเพิ่มขึ้น 4.1% ต่อปีใน 10 ปีข้างหน้าจากการแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดของ Cutback asphalt ที่มากขึ้น

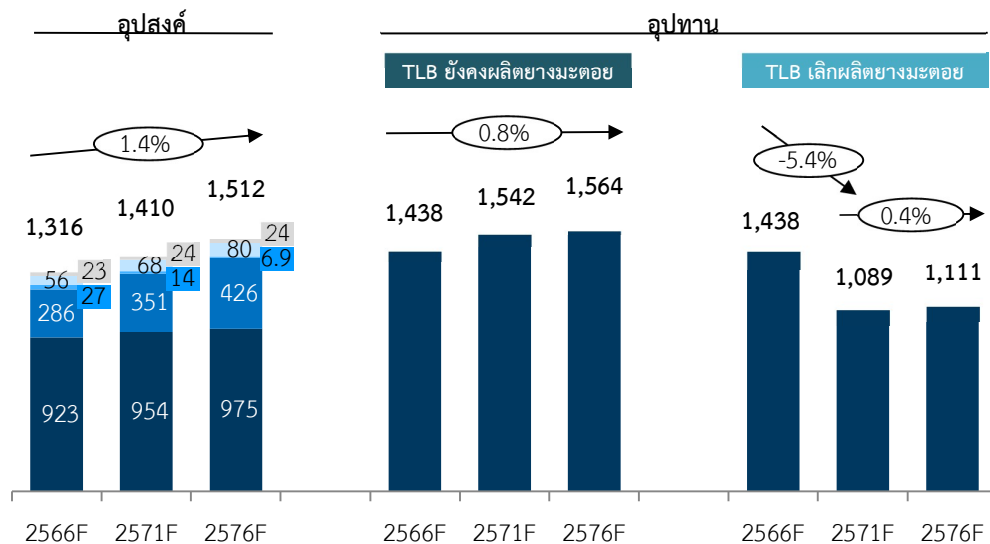
3. Cutback asphalt คิดเป็นสัดส่วนเพียง 2.1% ของความต้องการทั้งหมดในปี 2566 ซึ่งลดลงมาจาก 5 ปีก่อนหน้าถึง -14% และคาดว่าจะยังคงลดลงใน 10 ปีข้างหน้า ที่ -13% ต่อปี จากการทดแทนของ EA

4. Polymer modified asphalt (PMA) คิดเป็นสัดส่วนเพียง 4.3% ของความต้องการทั้งหมด โดย PMA มักถูกใช้งานในงานประเภทเดียวกับ AC ด้วยคุณสมบัติที่ดีกว่าจึงทำให้มีการเติบโตที่ 3.4% ต่อปีใน 5 ปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม PMA ยังมีข้อจำกัดในด้านราคาที่สูงและผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการนำไปใช้ส่งผลให้ความต้องการไม่ได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดและทดแทน AC ได้ทั้งหมด จึงคาดว่าจะเติบโตด้วยอัตราที่สูงขึ้นเล็กน้อย ที่ 3.6% ต่อปีใน 10 ปีข้างหน้า

5. Roof shingle คิดเป็นสัดส่วนน้อยที่สุดที่ 0.1% ของความต้องการทั้งหมด และมีอัตราการเติบโตเพียง 0.1% ต่อปี ใน 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากในอดีต คุณสมบัติของ Roof shingle อาจไม่ได้เหมาะสมกับสภาพอากาศในประเทศ และแม้ว่าจะมีการปรับปรุงคุณสมบัติด้านนี้ทำให้เพิ่มความน่าสนใจของการใช้งาน แต่เรื่องของความเข้าใจของผู้บริโภคและความชำนาญในการติดตั้งของช่างยังเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยเวลา รวมไปถึงยังเป็นผลิตภัณฑ์ที่ต้องอาศัยการนำเข้าจึงมีราคาค่อนข้างสูง คาดว่าจะยังคงเติบโตที่ 0.2% ต่อปีใน 10 ปีข้างหน้า

ความสมดุลของอุปสงค์และอุปทานยางมะตอยในปัจจุบันของประเทศไทย และแนวโน้มการเติบโต

ปัจจุบันตลาดยางมะตอยประเทศไทยมีอุปทานส่วนเกินอยู่ที่ 122 พันตัน เนื่องจากมีกำลังการผลิตที่ 1,438 พันตัน ซึ่งสูงกว่าความต้องการภายในประเทศ 1,316 พันตัน โดยคาดว่ากำลังการผลิตจะเติบโตที่ 0.8% ต่อปี ส่งผลให้ตลาดยังคงมีอุปทานส่วนเกินอยู่ใน 10 ปีข้างหน้า อย่างไรก็ตามหากโครงการ CFP ของบริษัท Thai Lube Base (TLB) เกิดขึ้นและ TLB ตัดสินใจเลิกผลิตยางมะตอยจะทำให้ปริมาณการผลิตรวมของประเทศลดลงกว่า 450 พันตันต่อปีหรือกว่า 30% ของอุปสงค์ทั้งหมดในปี 2576 และส่งผลให้ตลาดยางมะตอยในไทยมีอุปทานส่วนขาดถึง 401 พันตัน



ความสมดุล ของ อุปสงค์และ อุปทาน	TLB ยังคงผลิตยางมะตอย		TLB เลิกผลิตยางมะตอย	
	2566F	122 พันตัน	2566F	122 พันตัน
	2571F	132 พันตัน	2571F	-321 พันตัน
	2576F	52 พันตัน	2576F	-401 พันตัน

ภาพที่ 2 ความสมดุลของอุปสงค์และอุปทานในประเทศ

ห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ของธุรกิจยางมะตอย



ภาพที่ 3 ห่วงโซ่มูลค่าของธุรกิจยางมะตอย

ห่วงโซ่มูลค่าของธุรกิจยางมะตอยประกอบไปด้วย 6 กิจกรรมหลัก ดังนี้

- 1. การจัดการวัตถุดิบขั้นต้น** โดยการจัดการน้ำมันดิบผ่านการติดตั้งแท่นขุดเจาะเหนือบ่อน้ำมันดิบ หรือจัดหาน้ำมันดิบผ่านการซื้อขายจากบริษัทน้ำมันข้ามชาติ
- 2. การผลิตยางมะตอย** โดยนำน้ำมันดิบที่ได้มาผ่านกระบวนการกลั่น (Distillation) และทำปฏิกิริยาเคมีเพื่อจะได้ยางมะตอยที่มีลักษณะเป็นของเหลวข้นและเป็นสีดำ
- 3. การต่อ ยอดผลิตภัณฑ์** การนำยางมะตอยที่ได้จากการกลั่นไปผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ชนิดอื่น โดยการผสมน้ำ โพลีเมอร์ หรือสารเติมแต่งอื่นๆ เพื่อให้ได้ยางมะตอยที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามการใช้งานแต่ละประเภท
- 4. การขนส่งและการจัดเก็บ** โดยยางมะตอยที่ได้จะถูกจัดส่งผ่านทางรถ ทางเรือ หรือทางราง และจัดเก็บในรูปแบบ Tank, Drum, Jumbo bag และ Container ตามความเหมาะสม
- 5. การจัดจำหน่าย** โดยการรับซื้อผลิตภัณฑ์ต่อ ยอดของยางมะตอยไปขายต่อให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่น ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่จะนิยมซื้อขายภายในภูมิภาคเดียวกัน เนื่องด้วยข้อจำกัดในการขนส่งที่ต้องให้ความร้อนตลอดเวลา
- 6. การนำไปใช้** โดยส่วนใหญ่จะใช้ในการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานจำเป็น เช่น ถนน ทางหลวง/ทางพิเศษ รันเวย์สนามบิน เป็นต้น

ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจยางมะตอย

ธุรกิจยางมะตอยประกอบด้วยผู้มีส่วนได้เสียหลากหลายกลุ่ม ดังนี้

- 1. บริษัทขุดเจาะน้ำมัน** ดำเนินการขุดเจาะน้ำมันดิบเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบตั้งต้นในการผลิตยางมะตอย โดยบริษัทเหล่านี้จะต้องได้รับอนุญาตสัมปทานจากรัฐบาลไทยในการติดตั้งแท่นขุดเจาะเหนือบ่อน้ำมันดิบ
- 2. โรงกลั่นน้ำมันดิบ** มีการนำน้ำมันดิบมาผ่านกระบวนการกลั่นเพื่อที่จะได้ผลิตภัณฑ์ผลพลอยได้ (By-product) เป็นยางมะตอยสีดำข้น

3. **Trader ยางมะตอย** รับซื้อยางมะตอยจากโรงกลั่นน้ำมันโดยการทำสัญญาการรับซื้อ (Offtake agreement) ระยะยาวเพื่อสร้างความมั่นคงด้านอุปทาน (Supply) และนำมาขายต่อให้กับผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ต่อยอดและผู้จัดจำหน่าย

4. **ผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยางมะตอยต่อยอด** นำยางมะตอยที่ได้จากการกลั่นน้ำมันดิบมาผสมกับวัตถุดิบอื่นๆ เช่น น้ำ โพลีเมอร์ สารเติมแต่งอื่นๆ เป็นต้น เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ต่อยอดตามความต้องการใช้งาน นอกจากนี้บริษัทยังมีทีมขายและทีมการตลาด (Sales and Marketing) ที่ดูแลด้านการขายผลิตภัณฑ์ยางมะตอยโดยเฉพาะ

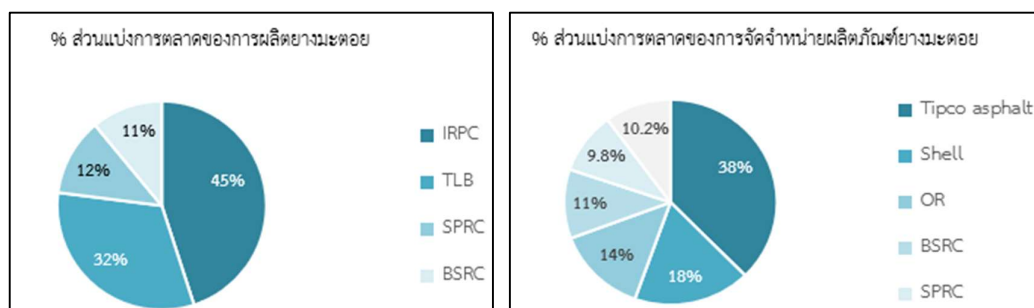
5. **โรงกลั่นน้ำมันดิบ ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยางมะตอย** มักเป็นผู้ผลิตหลักรายใหญ่ที่มีโรงกลั่นน้ำมันดิบเป็นของตัวเอง ที่ดำเนินธุรกิจตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน เพื่อที่จะได้บริหารจัดการห่วงโซ่มูลค่าให้มีประสิทธิภาพสูงที่สุด รวมไปถึงช่วยลดความเสี่ยงในการขาดแคลนวัตถุดิบขั้นต้น

6. **ผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยางมะตอย** มีการรับซื้อผลิตภัณฑ์ยางมะตอยและยางมะตอยต่อยอดจากผู้ผลิต และนำมาจัดจำหน่ายต่อให้กับผู้ใช้งานรายย่อย โดยมีการจัดเก็บผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในรูปแบบของ Drum และ Tank เพื่อให้ง่ายต่อการขนส่ง

7. **ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์จากยางมะตอย** ส่วนมากเป็นบริษัทรับเหมาโครงการก่อสร้าง ที่ต้องเข้าประมูลงานประกวดราคาจากทางภาครัฐ เพื่อให้ได้สิทธิในการก่อสร้างถนน สะพานและสนามบินต่างๆ

8. **ผู้ให้บริการรับเหมาก่อสร้างครบวงจร** มีการให้บริการรับเหมาก่อสร้างครบวงจรตั้งแต่การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยางมะตอย รับเหมาก่อสร้างถนน ไปจนถึงบริการให้เช่าเครื่องจักรขนาดใหญ่

ส่วนแบ่งการผลิตยางมะตอยและการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยางมะตอย



ภาพที่ 4 ส่วนแบ่งการผลิตและการจัดจำหน่ายยางมะตอยในประเทศไทย

1. ผู้ผลิตหลักได้แก่ IRPC, TLB, SPRC และ BSRC ซึ่ง IRPC และ TLB เป็นสองผู้ผลิตหลักที่กินส่วนแบ่งการตลาดมากที่สุดรวมกันกว่า 77% ของอุปสงค์ในประเทศ โดยในปี 2566 มีปริมาณการผลิตยางมะตอย 642,000 และ 453,000 ตันต่อปี ตามลำดับ

2. Tipco asphalt คือผู้นำตลาดผลิตภัณฑ์ต่อยอดยางมะตอยในประเทศไทย ด้วยส่วนแบ่งการตลาดประมาณ 38% ของมูลค่าตลาด โดย Tipco Asphalt มีผลิตภัณฑ์ที่ครบถ้วนและหลากหลายเกรด ตั้งแต่ Asphalt Cement, Cutback Asphalt, Emulsified Asphalt ไปจนถึง Polymer Modified Asphalt ทำให้ผู้ใช้งานสามารถเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีความเหมาะสมกับโครงการก่อสร้างของตนเองได้

3. OR สามารถครองส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับที่ 3 คิดเป็น 14% ของมูลค่าตลาด โดยที่ OR ได้ทำสัญญาระยะสั้นรายปีเพื่อซื้อผลิตภัณฑ์ยางมะตอยมาจากกลุ่มโรงกลั่น TLB และ IRPC เป็นหลัก

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ของการดำเนินธุรกิจยางมะตอย

จากการรวบรวมทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (การสัมภาษณ์หน่วยงานภายในของ OR) และข้อมูลทุติยภูมิ (เช่น สื่อ เอกสารเผยแพร่ เว็บไซต์ ข่าว เป็นต้น) ซึ่งผู้วิจัยสามารถจำแนกผลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ความเสี่ยงและโอกาส ของการดำเนินธุรกิจยางมะตอยได้ดังต่อไปนี้

จุดแข็ง (Strengths): การวิเคราะห์จุดแข็งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรซึ่งผลจากการวิเคราะห์พบว่า OR มีจุดแข็ง ดังนี้

1. **ด้านความเข้มแข็งของสถานะทางการเงินและการลงทุน** OR มีโครงสร้างทางการเงินที่แข็งแกร่ง ทำให้บริษัทสามารถเข้าไปลงทุนในสินทรัพย์หรือเข้าซื้อกิจการของบริษัทอื่น เพื่อขยายกำลังการผลิตและฐานลูกค้าได้ง่าย

2. **ด้านความเข้มแข็งของแบรนด์ที่เป็นที่รู้จักในประเทศไทย** แบรนด์ปตท.ของ OR มีชื่อเสียง มีความน่าเชื่อถือ และความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าธุรกิจยางมะตอยในไทย ทำให้ OR สามารถหาพันธมิตรทางธุรกิจหรือฐานลูกค้าใหม่ๆ ได้

3. **ด้านความสามารถในการแข่งขัน** OR สามารถครองส่วนแบ่งการตลาดได้ประมาณ 14% ของมูลค่าตลาด โดย OR ได้ทำสัญญาระยะสั้นรายปีเพื่อซื้อผลิตภัณฑ์

ยางมะตอยมาจากโรงกลั่น TLB และ IRPC เป็นหลัก กล่าวคือ OR สามารถเข้าถึงแหล่งกำเนิดอุปทานในประเทศที่มีศักยภาพ เนื่องจากเป็นผู้ผลิตยางมะตอยหลักในประเทศ

จุดอ่อน (Weaknesses): การวิเคราะห์จุดอ่อนเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่องค์กรควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป ซึ่งผลจากการวิเคราะห์พบว่า OR มีจุดอ่อน ดังนี้

1. ด้านการขาดโครงสร้างพื้นฐานอย่างคลั่งจัดเก็บยางมะตอยที่เพียงพอ
ในปัจจุบัน OR มีคลังยางมะตอยอยู่เพียงแห่งเดียว คือที่สมุทรสาคร ทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างถาวรนั้นมีการกระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ

2. ด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ยางมะตอย ปัจจุบัน OR มีตัวเลือกผลิตภัณฑ์ยางมะตอยที่จัดจำหน่ายภายในประเทศไทยค่อนข้างจำกัด เมื่อเปรียบเทียบกับผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยางมะตอยรายอื่น ซึ่งรายละเอียดแสดงผ่านตารางเปรียบเทียบความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ข้างต้น

ตารางที่ 2 ความหลากหลายด้านผลิตภัณฑ์ยางมะตอยของผู้จัดจำหน่ายรายหลัก

บริษัทผู้จัดจำหน่าย	Asphalt cement	Cutback asphalt	Emulsified asphalt	PMA
บริษัท ทิปโก้แอสฟัลท์ จำกัด (มหาชน) (TASCO)	AC 40/50 AC 60/70 PARA AC	MC-70	CSS-1 CRS-2 CMS-2h	PMA
บริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด (SHELL)	AC 40/50 AC 60/70 PARA AC		CSS-1 CRS-2 CMS-2h	PMA
บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) (OR)	AC 40/50 AC 60/70			
บริษัท บางจาก ศรีราชา จำกัด (มหาชน) (BSRC)	AC 60/70	MC-70	CSS-1 CRS-2 CMS-2h	
บริษัท สตาร์ ปิโตรเลียม รีไฟน์นิ่ง จำกัด (มหาชน) (SPRC)	AC 60/70		CRS-2	

จากตารางข้างต้นจะพบว่า OR มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ยางมะตอยที่ต่ำกว่าบริษัทอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งส่งผลกระทบต่อความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่หลากหลาย

3. ด้านการปริมาณอุปทานยางมะตอย OR เป็นผู้จัดจำหน่ายยางมะตอยหลักเพียงรายเดียวที่ไม่ได้เป็นโรงกลั่นน้ำมัน กล่าวคือไม่ได้เป็นเจ้าของอุปทานยางมะตอยเอง ซึ่ง OR จัดหายางมะตอยผ่านการทำสัญญาระยะสั้นจากโรงกลั่น TLB และ IRPC อย่างที่กล่าวมาแล้วข้างต้นเป็นช่องทางหลักเพียงช่องทางเดียว ทำให้ OR ไม่สามารถทำตลาดยางมะตอยได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากขาดอุปทาน โดยเฉพาะในช่วงที่ตลาดมีความต้องการสูง

โอกาส (Opportunities): หาก OR สามารถบริหารจัดการหาอุปทานได้อย่างเพียงพอสำหรับความต้องการ จะสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจให้กับ OR ในธุรกิจยางมะตอยและสามารถผลักดันให้เป็น OR ขึ้นไปเป็นผู้จัดจำหน่ายยางมะตอยอันดับที่ 2 ของประเทศไทยได้

นอกเหนือจากการขึ้นเป็นผู้จัดจำหน่ายยางมะตอยหลักในประเทศเพื่อตอบสนองต่อผู้ถือหุ้นในฐานะบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แล้ว การสร้างโอกาสและความแข็งแกร่งของ OR ในด้านธุรกิจยางมะตอยยังเป็นการตอบสนองต่อภารกิจในฐานะรัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นแรงผลักดันยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ผ่านการสร้างความมั่นคงให้กับธุรกิจยางมะตอยในประเทศ เพื่อป้องกันการทุ่มตลาดและการผูกขาดธุรกิจยางมะตอยจากภาคเอกชน ทำให้ยางมะตอยมีราคาแพงเกินความเป็นจริง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในด้านคมนาคมขนส่งในระยะยาว

1. ด้านการเติบโตของความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์ยางมะตอยในกลุ่มประเทศ CLMV ยางมะตอยเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความต้องการและอัตราการเติบโตสูงในกลุ่มประเทศ CLMV ซึ่งเป็นผลโดยตรงมาจากการความต้องการในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ประเทศกัมพูชา ความต้องการสำหรับยางมะตอยภายในประเทศกัมพูชาจะเติบโตด้วย CAGR 11% จากปี 2566 ถึง 2576 จากการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ โดยความต้องการของ Asphalt Cement และ Emulsified asphalt มีการเติบโตมากที่สุด โดยเฉลี่ยที่ 11% และ 8.4% ตามลำดับ เนื่องจากแผนแม่บทในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานใน 10 ปี ที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวน 50 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในการ

พัฒนาโครงการกว่า 330 โครงการในภาคการขนส่ง เช่น การขยายและยกระดับทางหลวง หมายเลข 5 และ 7 การก่อสร้างสะพานข้ามแม่น้ำโขงและถนนเชื่อมระหว่างจังหวัด พระตะบองและกำปงธม

นอกจากนี้ ปัจจุบัน ประเทศกัมพูชายังมีสัดส่วนถนนลาดยางเพียง 22% ทำให้ยังมีโอกาสในด้านการพัฒนาโครงสร้างถนนอีกมาก โดยมีความต้องการในผลิตภัณฑ์ยางมะตอย AC และ EA มากที่สุด อีกทั้งประเทศกัมพูชามีสถานะอุปทานส่วนเกิน (Overdemand) กล่าวคือ มีปริมาณความต้องการมากกว่าปริมาณสินค้าที่มี เนื่องจากในประเทศกัมพูชาเองไม่มีการผลิตผลิตภัณฑ์ยางมะตอย ต้องอาศัยการนำเข้าจากต่างประเทศเป็นหลัก ซึ่งกัมพูชาเป็นประเทศที่มีพรมแดนติดกับประเทศไทยทางภาคตะวันออก

1.2 ประเทศลาว ความต้องการสำหรับยางมะตอยในประเทศลาว ถูกขับเคลื่อนโดยการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและการใช้งานที่เกี่ยวข้องโดยจะเติบโตด้วย CAGR 11% จากปี 2566 ถึง 2576 เนื่องจากการพัฒนาเมืองตามแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (2564 - 2568) และแผนแม่บทในการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวน 25 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในการพัฒนา โครงการในภาคการขนส่ง เช่น การก่อสร้างทางด่วนภายในประเทศ การขยายถนน ข้ามจังหวัด และ การก่อสร้างถนนอื่นๆ เพิ่มเติม

นอกจากนี้ประเทศลาวเพิ่งก่อตั้งโรงงานผลิตยางมะตอยภายในประเทศ แต่ยังคงพึ่งพาการนำเข้ายางมะตอยอยู่ โดยมีประเทศไทยและประเทศเวียดนาม เป็นผู้ส่งออกหลัก อีกทั้งตลาดในประเทศลาวมีการนำเข้าผลิตภัณฑ์ยางมะตอยในปริมาณ ที่ไม่มากและมีจำนวนผู้ผลิตหลักในตลาดไม่มากนัก แต่เป็นผู้ผลิตหลักรายใหญ่ จึงทำให้ มีการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง และทำให้ AC มีราคาเฉลี่ยที่ 711 ดอลลาร์/ตัน ซึ่งสูงที่สุดเมื่อเทียบกับอีก 4 ประเทศในกลุ่ม CLMV

1.3 ประเทศพม่า ความต้องการสำหรับยางมะตอยในประเทศพม่า แม้ว่า จะมีแนวโน้มลดลงด้วย CAGR -1.1% ระหว่างปี 2566 และ 2570 จากเหตุการณ์ความไม่สงบ ภายในประเทศที่ทำให้โครงการต่างๆ หยุดชะงักลงโดยความต้องการของ Asphalt cement มีการหดตัวที่ CAGR 2.8% แต่อย่างไรก็ตาม Emulsified asphalt มีการเติบโตที่ CAGR 3.3% ในระหว่างปี 2566 ถึง 2570 โดยถูกขับเคลื่อนด้วยความต้องการสำหรับยางมะตอยที่ใช้งาน สำหรับถนนระดับล่างเพื่อพัฒนาและซ่อมแซมถนนในการใช้งานชั่วคราว

โดยคาดว่าความต้องการจะมีการปรับตัวกลับมาที่ระดับปกติในปี 2571 เมื่อสถานการณ์ความไม่สงบเริ่มคลี่คลาย และคาดว่าจะเติบโตด้วย CAGR 11%

จนถึงปี 2576 ซึ่งถูกขับเคลื่อนจากการฟื้นฟูโครงสร้างพื้นฐานที่เสียหายจากสงครามและรองรับการเติบโตของเศรษฐกิจ อีกทั้งประเทศพม่าเป็นอีกประเทศที่ปัจจุบันยังไม่มีโรงงานผลิตยางมะตอยและยังพึ่งพาการนำเข้าทั้งหมดอยู่ โดยผู้ส่งออกหลักคือ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ เป็นปริมาณประมาณ 90% ของความต้องการของตลาด

1.4 ประเทศเวียดนาม ภาพรวมของตลาดผลิตภัณฑ์ยางมะตอยในประเทศเวียดนามยังคง สภาวะอุปทานส่วนเกิน (Overdemand) ทั้งในปัจจุบันตลอดจน 10 ปีข้างหน้า โดยคาดการณ์ว่าจะมีส่วนต่างถึง 1,486 พันตันในปี 2576 ในส่วนของความต้องการสำหรับยางมะตอยในประเทศจะเติบโตด้วย CAGR 5.1% ต่อปี ซึ่งถูกขับเคลื่อนโดยการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานในโครงการทางหลวงตามแผนพัฒนาประเทศที่วางแผนเพิ่มเครือข่ายถนนทั่วประเทศ โดย Asphalt cement โตมากที่สุดที่ 6.5% ต่อปี ตามด้วย PMA ที่ 4% ต่อปี ในทางกลับกัน Cutback asphalt มีแนวโน้มลดลงที่ 2.1% ต่อปีจากการถูกทดแทนโดย Emulsified asphalt และการเพิ่มขึ้นของนโยบายทางสิ่งแวดล้อมในแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (Green economic development)

อีกทั้งประเทศเวียดนามจะมีความต้องการสำหรับยางมะตอยมากที่สุดในอีก 5-10 ปีข้างหน้า เมื่อเปรียบเทียบกับอีก 3 ประเทศในกลุ่ม CLMV รวมทั้งในปัจจุบัน กำลังการผลิตยางมะตอยในประเทศเวียดนามไม่เพียงพอกับความต้องการ ทำให้มีการนำเข้าถึง 2 ใน 3 ของความต้องการทั้งหมดในประเทศ

อุปสรรค (Threats): การวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้ซึ่งผลจากการวิเคราะห์พบว่า OR มีความเสี่ยงดังนี้

1. ด้านผลิตภัณฑ์ทดแทน สำหรับการสร้างถนนนั้นวัสดุที่ถูกนำมาใช้ทดแทนที่สำคัญคือ คอนกรีต กล่าวคือ การสร้างถนนที่มีผิวเป็นคอนกรีต ซึ่งมีข้อดี คือ ความแข็งแรงและความทนทาน ซึ่งนำไปสู่อายุการใช้งานที่ยาวนานกว่า และมีข้อเสียที่สำคัญ คือ ราคาต้นทุนต่อกิโลเมตรที่สูงกว่าถนนยางมะตอย ซึ่งหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการกำหนดคุณสมบัติของถนนจะต้องทำการบริหารงบประมาณที่มี และกำหนดว่าถนนเส้นใดสร้างด้วยยางมะตอยและถนนเส้นสร้างด้วยคอนกรีต

ทั้งนี้หากราคาต้นทุนของการสร้างถนนคอนกรีตถูกลงมาในระดับที่ใกล้เคียงกับยางมะตอย หรือต้นทุนการสร้างถนนยางมะตอยปรับตัวสูงขึ้น ก็จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงไปสร้างเป็นถนนคอนกรีตได้

2. ด้านความผันผวนของความต้องการ เนื่องจากการก่อสร้างถนนเป็นงานที่ทำในที่โล่งแจ้ง ดังนั้น โดยปกติแล้วจะหลีกเลี่ยงการก่อสร้างในช่วงหน้าฝน ดังนั้น ความต้องการยางมะตอยในประเทศในช่วงหน้าฝนนั้นจะอยู่ในระดับต่ำ ทำให้ราคาของยางมะตอยในประเทศก็ตกต่ำลงไปด้วย ซึ่งบริษัทผู้จัดจำหน่ายยางมะตอยจึงต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการยางมะตอยคงคลังในช่วงหน้าฝน โดยอาจจะเป็นการส่งออกไปยังประเทศที่มีความต้องการสูงกว่า เพื่อสร้างสมดุลของปริมาณยางมะตอยในประเทศไม่ให้เกิดสภาวะล้นตลาด

3. ด้านการแข่งขันในหมวดสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) อย่างที่กล่าวไว้ข้างต้น ยางมะตอยเป็นผลิตภัณฑ์ผลพลอยได้จากการกลั่นน้ำมันดิบ และมีคุณสมบัติใกล้เคียงกันในแต่ละแหล่งผลิต จึงจัดเป็นสินค้าในหมวดสินค้าโภคภัณฑ์ หรือ Commodity ซึ่งปัจจัยหลักที่มีผลต่อการขาย คือ ราคา ดังนั้น ความสามารถในการบริหารต้นทุนของบริษัทผู้จำหน่ายยางมะตอยจึงเป็นเรื่องสำคัญ

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก PESTEL Analysis

เนื่องจากยางมะตอยมีการใช้งานหลักในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมอย่างถนน เพื่อให้การพัฒนากลยุทธ์เพื่อการขยายธุรกิจยางมะตอยของ OR เป็นไปอย่างครบถ้วน จึงต้องดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ในระดับมหภาคดังต่อไปนี้ด้วย

1. ปัจจัยด้านการเมือง (Politic) ในช่วงปี พ.ศ. 2566 ประเทศไทยอยู่ในช่วงการเปลี่ยนถ่ายรัฐบาล จึงก่อให้เกิดปัญหาเรื่องความต่อเนื่องเชิงนโยบาย และเมื่อมีการจัดตั้งรัฐบาลใหม่ การดำเนินนโยบายต่างๆ จึงเริ่มกลับมาดำเนินการต่อ รวมไปถึงเรื่อง การดำเนินการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ นำไปสู่การลงทุนด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างถนนและทางหลวงเชื่อมระหว่างเมืองต่างๆ ซึ่งส่งผลให้การใช้งานผลิตภัณฑ์ยางมะตอยเพิ่มขึ้นไปด้วย

2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic) ประเทศไทยอยู่ในช่วงฟื้นตัวทางเศรษฐกิจภายหลังจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 (COVID-19) ในช่วงปี 2562 ด้วยอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจร้อยละ 2.5 แต่ด้วยอัตราเงินเฟ้อที่อยู่ในระดับสูง ทำให้ธนาคารแห่งประเทศไทยต้องปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ยนโยบายเพื่อรักษาระดับอัตราเงินเฟ้อไม่ให้สูงเกินไป รวมถึงปัจจัยด้านหนี้สาธารณะ และหนี้ครัวเรือนของไทยที่อยู่ในระดับสูง ซึ่งส่งผลให้เกิดสภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ประกอบกับการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (หรือ FDI: Foreign Direct Investment) ที่ลดลง ส่งผลกระทบต่อการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานของประเทศไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3. ปัจจัยด้านสังคม (Social) ณ สิ้นปี พ.ศ. 2566 ประเทศไทยมีจำนวนประชากรประมาณ 66.05 ล้านคน โดยมีสัดส่วนจำนวนผู้สูงอายุที่มีอายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไปประมาณ 13 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 19.7 ของจำนวนประชากรของทั้งประเทศ ทำให้ประเทศไทยก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging society) อย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งจะส่งผลต่อโอกาสในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพแรงงานของประเทศ ทำให้ประเทศไทยต้องพึ่งพาแรงงานต่างด้าวเป็นหลัก โดยเฉพาะในกลุ่มธุรกิจการก่อสร้าง

4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) อุตสาหกรรมและธุรกิจยางมะตอยนั้นมีความเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจการก่อสร้างเป็นหลัก ซึ่งไม่ได้มีการพัฒนาด้านวิศวกรรมใหม่ๆ มากนัก โดยมากการพัฒนาจะเป็นด้านเทคนิคการสร้างถนนที่รวดเร็วและคงทนมากขึ้น

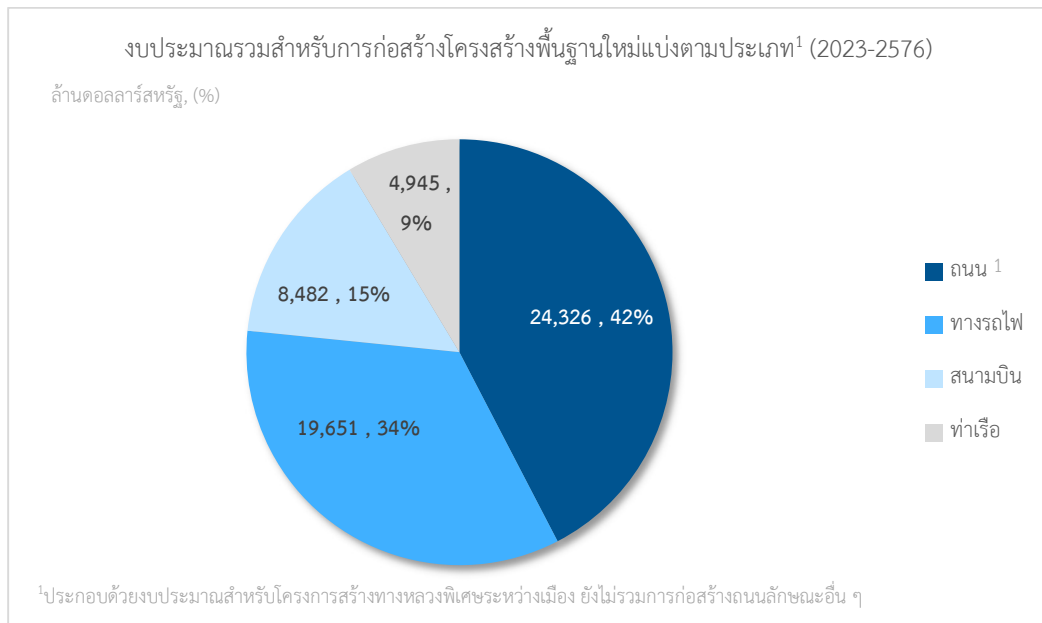
สำหรับด้านการผลิตยางมะตอย ยางมะตอยเป็นผลผลิตจากการกลั่นน้ำมันดิบ ซึ่งเป็นกระบวนการผลิตทำงานโดยอัตโนมัติอยู่แล้ว แต่การนำไปใช้งานสร้างถนนนั้นเป็นกระบวนการที่เน้นการใช้แรงงานคน ถึงแม้บางส่วนจะสามารถทดแทนด้วยเครื่องจักรก็ตาม

5. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) เนื่องจากยางมะตอยเป็นผลผลิตจากการกลั่นน้ำมันดิบ ยางมะตอยจึงไม่ใช่ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม แต่ทั้งนี้ ก็มีความพยายามในการพัฒนาเทคโนโลยีในการนำยางมะตอยกลับมาใช้ใหม่อยู่บ้าง ซึ่งก็มีต้นทุนในการนำกลับมาใช้ใหม่ที่สูงกว่าการใช้ยางมะตอยใหม่ ซึ่งถ้าหากไม่ได้เป็นการกำหนดในเชิงนโยบาย ก็มาได้เป็นทางเลือกของผู้รับเหมาก่อสร้าง

6. ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal) การบังคับใช้กฎหมายในประเทศไทยเป็นประเด็นที่มีการถกเถียงกันมานาน โดยเฉพาะการบังคับใช้กฎหมายกับผู้ประกอบการรายใหญ่ ที่ไม่ได้เข้มงวดมาก ทำให้เรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของแรงงานในการสร้างถนนและใช้งานยางมะตอยอาจจะไม่ได้รับการดูแลเท่าที่ควร

แผนและงบประมาณของภาครัฐสำหรับการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน

จากการศึกษาแผนพัฒนาเมืองและเศรษฐกิจของประเทศไทย งบประมาณการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการคมนาคมถูกประเมินไว้ที่ 57,404 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในช่วงปี 2566 - 2576 โดยสามารถแบ่งงบประมาณการลงทุนออกได้เป็น 4 ประเภทหลัก ดังนี้



ภาพที่ 5 แผนภาพงบประมาณรวมสำหรับการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานใหม่ของประเทศไทย
ปี 2567 - 2576

1. ทางถนน โครงการหลักในด้านการก่อสร้างถนนมาจากช่วง 15 ปีแรก (2566 - 2575) ของโครงการ MR-MAP ที่มีระยะยาว 20 ปี (2566 - 2042) โดยงบประมาณในช่วง 15 ปีแรก อยู่ที่ 24,326 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และ 5 ปีที่เหลืออีก 22,149 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

งบประมาณสำหรับการก่อสร้างถนนลักษณะงานอื่นๆ คาดว่าจะอยู่ที่ประมาณ 20,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ สำหรับช่วงปี 2566 - 2576

ตัวอย่างโครงการทางหลวงและทางพิเศษในอนาคต

ตารางที่ 3 ตัวอย่างโครงการทางหลวงและทางพิเศษในอนาคต

แผนพัฒนาระยะสั้น 5 ปี (เริ่มสร้างปี 2566 - 2570)				
โครงการ	มูลค่าโครงการ (ล้านบาท สหรัฐ)	ระยะทาง (กม.)	ปีเริ่ม โครงการ	ปีจบ โครงการ
โครงการทางพิเศษจตุโชติ - วงแหวน รอบนอกกรุงเทพฯ รอบที่ 3 (ด้านตะวันออก)	954	19	2567	2570
โครงการทางหลวงพิเศษระหว่าง เมืองส่วนต่อขยายทางยกระดับ อุดรธานีฯ ช่วงรังสิต - บางปะอิน	829	22	2568	2571
โครงการบางขุนเทียน - บางบัวทอง	1,601	36	2568	2571
โครงการชุมพร - ระนอง	2,952	94	2570	2573
แผนพัฒนาระยะกลาง 10 ปี (เริ่มสร้างปี 2571 - 2575)				
โครงการวงแหวนฯ รอบที่ 3 ด้าน ใต้ ช่วง ทล.34 - ทล.35	5,010	79	2571	2575
โครงการแหลมฉบัง - ปราจีนบุรี	3,296	156	2571	2577
โครงการวงแหวนฯ รอบที่ 3 ด้าน ตะวันออก ช่วง ทล.32 - ทล.305	1,313	68	2573	2577
โครงการนครปฐม - สุพรรณบุรี	1,497	70	2572	2576
แผนพัฒนาระยะยาว 20 ปี (เริ่มสร้างปี 2576 - 2585)				
โครงการปากท่อ - ชะอำ	1,263	59	2576	2037
โครงการนครราชสีมา - ขอนแก่น	3,626	204	2577	2583
โครงการสุพรรณบุรี - นครสวรรค์	2,515	129	2579	2583
โครงการนครราชสีมา - อุบลราชธานี	4,696	299	2583	2589

2. ทางรถไฟ งบประมาณการก่อสร้างทางรถไฟแบ่งออกเป็นสองส่วนคือ ทางรถไฟคู่ขนาน 7,389 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (38%) และทางรถไฟความเร็วสูง 12,262 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (62%)

เส้นทางที่มีแผนสร้างใน 10 ปีข้างหน้า เน้นการเชื่อมต่อภาคกลางจาก กรุงเทพฯ สู่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคเหนือ รวมทั้งเป็นเส้นทางเพื่อเชื่อมไปยัง ประเทศลาวและจีน

ตัวอย่างโครงการทางรถไฟ

ตารางที่ 4 ตัวอย่างโครงการทางรถไฟ

โครงการ	มูลค่าโครงการ (ล้านดอลลาร์ สหรัฐ)	ระยะทาง (กม.)	ปีเริ่ม โครงการ	ปีจบ โครงการ
โครงการก่อสร้างทางรถไฟ สาย บ้านไผ่ - มหาสารคาม ร้อยเอ็ด - มุกดาหาร - นครพนม	1,898	355	2018	2568
โครงการก่อสร้างทางรถไฟ สาย เด่นชัย - เชียงราย - เชียงของ	2,424	323	2565	2571
โครงการก่อสร้างทางรถไฟ สาย แม่สอด - นครสวรรค์	3,067	255	2567	2572
โครงการก่อสร้างทางรถไฟ ความเร็วสูง (High - speed railway)	49,265	2,505	2565	N/A

3. สนามบิน งบประมาณการก่อสร้างสนามบินมีโครงการก่อสร้าง ท่าอากาศยานอยู่ตะเภ่าเป็นหลัก ด้วยงบประมาณ 5,800 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (68%)

งบประมาณในส่วนอื่นๆ จะเป็นโครงการก่อสร้างเพื่อขยายอาคาร ผู้โดยสารและรันเวย์ของสนามบินสุวรรณภูมิ (13%) ดอนเมือง (12%) ภูเก็ต (3%) และ เชียงใหม่ (3%) เพื่อรองรับผู้โดยสารและจำนวนเที่ยวบินที่เพิ่มขึ้น

ตัวอย่างโครงการสนามบิน

ตารางที่ 5 ตัวอย่างโครงการสนามบิน

โครงการ	มูลค่าโครงการ (ล้านดอลลาร์สหรัฐ)	ปีเริ่ม โครงการ	ปีจบ โครงการ
โครงการส่วนต่อขยายอาคารผู้โดยสารด้าน ทิศตะวันออก สนามบินสุวรรณภูมิ	227	2567	2570
โครงการก่อสร้างท่าอากาศยานอุตะเถา	5,800	2565	2568
โครงการพัฒนาท่าอากาศยาน ดอนเมือง ระยะที่ 3	1,022	2568	2570
โครงการขยายอาคารผู้โดยสาร ท่าอากาศยานภูเก็ต	284	2568	N/A

4. ท่าเรือ งบประมาณการก่อสร้างท่าเรือในระยะ 10 ปีข้างหน้าประกอบด้วยโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 มูลค่า 1,843 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (37%) และโครงการพัฒนาท่าเรือมาบตาพุด ระยะที่ 3 มูลค่า 3,102 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (63%) โดยทั้งสองโครงการนี้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษ EEC และส่งเสริมการขนส่งทางน้ำระหว่างประเทศ

ตัวอย่างโครงการท่าเรือ

ตารางที่ 6 ตัวอย่างโครงการท่าเรือ

โครงการ	มูลค่าโครงการ (ล้านดอลลาร์สหรัฐ)	ปีเริ่ม โครงการ	ปีจบ โครงการ
โครงการท่าเรือมาบตาพุด ระยะที่ 3	1,843	2564	2569
โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3	3,102	2566	2570

ซึ่งการขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐานในทุกรูปแบบการขนส่งจะนำไปสู่ความต้องการที่เพิ่มขึ้นของยางมะตอย

หน่วยงานรับผิดชอบหลักเรื่องการสร้างถนนในประเทศไทย

หน้าที่การดูแลระบบขนส่งและบริการคมนาคมของไทย ทั้งในด้านความคุ้มค่าของการลงทุนและความทั่วถึงของระบบคมนาคม ธุรกิจการขนส่ง การวางจราจร และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคม จะอยู่ภายใต้การดูแลของกระทรวงคมนาคม โดยในด้านความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับการสร้างถนนสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 หน่วยงานภายใต้สังกัด ดังนี้

1. กรมทางหลวง มีหน้าที่วิจัยและพัฒนางานก่อสร้าง บำรุง และ บำรุงรักษาทางหลวง ร่วมมือและประสานงานด้านงานทางกับองค์กรและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยทางหลวงเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับทางหลวงพิเศษ ทางหลวงแผ่นดิน และทางหลวงสัมปทาน รวมไปถึงปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

2. กรมทางหลวงชนบท มีหน้าที่วิจัยและพัฒนางานก่อสร้าง บำรุง และ บำรุงรักษาทางหลวงชนบท ร่วมมือและประสานงานด้านงานทางกับองค์กรและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยทางหลวงเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับทางหลวงชนบท เช่น การก่อสร้างถนน สะพาน เส้นทางลัด - ทางเลี้ยว เป็นต้น รวมไปถึงปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมฯ หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

แนวทางการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการขยายธุรกิจยางมะตอยของ OR

ปัจจัยที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจยางมะตอย มีดังนี้

1. การมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายกับความต้องการใช้งานของลูกค้า ในหลากหลายภาคธุรกิจความครอบคลุมของโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสร้างความได้เปรียบในด้านการขนส่งและการจัดเก็บ
2. การจัดหาและบริหาร supply ให้เพียงพอ เพื่อรองรับกับความต้องการที่ผันผวน ลดความเสี่ยงในด้านต้นทุน
3. ต้นทุนราคาที่สามารถแข่งขันได้ผ่านการบริหารต้นทุนทั้งห่วงโซ่มูลค่า
4. ความยืดหยุ่นในการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งด้านการดำเนินการและด้านการเงิน

ดังนั้นเมื่อพิจารณาจากสภาพตลาดและส่วนแบ่งการตลาดของผู้ผลิตหลักในธุรกิจยางมะตอยในประเทศแล้ว IRPC และ TLB ซึ่งเป็นผู้ผลิตยางมะตอยหลักในประเทศ ไม่ได้เป็นผู้จัดจำหน่ายหลักในประเทศ โดยมีบริษัทผู้บริษัทยางมะตอยจากโรงกลั่นเป็นผู้รับซื้อส่งยางมะตอยจากโรงกลั่นในปริมาณมากอยู่ และขายส่งต่อให้กับผู้จัดจำหน่ายหลักในประเทศ ดังนั้นจากประเด็นปัญหาและอุปสรรคด้านการขาดอุปทานของยางมะตอยของ OR ที่กล่าวมานั้น OR สามารถใช้ข้อมูลในจุดนี้ในการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดหาอุปทานยางมะตอยเพิ่ม เพื่อให้เพียงพอกับความต้องการของ OR ในการขยายธุรกิจยางมะตอยได้ รวมไปถึงการเพิ่มความสามารถ

ในการแข่งขันในธุรกิจยางมะตอย เพื่อให้ OR ก้าวขึ้นเป็นผู้ผลิตหลักอันดับที่ 2 ของประเทศ และบรรลุภารกิจด้านการสร้างความมั่นคงของธุรกิจยางมะตอยในประเทศได้ โดยได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการดังนี้

1. แนวทางการการเพิ่มของทางการจัดหาอุปทานยางมะตอย ผ่านการทำสัญญารับซื้อยางมะตอยระยะยาวจากโรงกลั่นในปัจจุบัน และจัดหาอุปทานยางมะตอยจากบริษัทตัวกลางรับซื้อยางมะตอยจากโรงกลั่นที่มีอุปทานยางมะตอย ผ่านการสร้างความร่วมมือและเป็นพันธมิตรในธุรกิจยางมะตอย โดยการเข้าซื้อหุ้นบางส่วน

2. การเพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการปริมาณยางมะตอยผ่านการผลิตยางมะตอย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการปริมาณอุปทานยางมะตอยให้มีพอเพียงกับความต้องการของลูกค้า รองรับความผันผวนในด้านความต้องการของลูกค้า โดยสร้างหรือปรับปรุงคลังยางมะตอยในตำแหน่งที่เหมาะสม (Strategic location)

บทที่ 3

บทอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ถึงภารกิจของ OR ในฐานะรัฐวิสาหกิจ ในการตอบสนอง ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในด้านการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของประเทศ ผ่านการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งอย่างถนน ภารกิจในฐานะบริษัทจดทะเบียนในตลาด หลักทรัพย์ ในการตอบสนองต่อผู้ถือหุ้นในการดำเนินธุรกิจ รวมไปถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของ OR ในการดำเนินธุรกิจอย่างมั่งคั่ง และสถานะแวดล้อมของ โอกาสทางธุรกิจของธุรกิจอย่างมั่งคั่งในประเทศไทยแล้ว ทำให้สามารถพัฒนากลยุทธ์เพื่อ การขยายธุรกิจอย่างมั่งคั่งของ OR ได้ดังนี้

1. แนวทางการเพิ่มช่องทางการจัดหาอุปทานอย่างมั่งคั่ง เพื่อให้ OR มีอุปทานอย่างมั่งคั่งที่เพียงพอต่อความต้องการ OR ในการสร้างโอกาสทางธุรกิจและ สร้างความมั่นคงให้กับธุรกิจอย่างมั่งคั่งในประเทศไทยแล้ว OR ควรเพิ่มช่องทางการจัดหา ย่างมั่งคั่งจากแหล่งอื่นนอกเหนือจากการทำสัญญาซื้อขายอย่างมั่งคั่งจากโรงกลั่นในระยะยาว จากโรงกลั่นโดยตรง เช่น IRPC TLB เป็นต้น ซึ่งเป็นช่องทางหลักในปัจจุบันแล้ว OR ควรจะจัดหาอย่างมั่งคั่งเพิ่มเติม โดยหนึ่งในช่องทางที่สามารถจัดส่งอย่างมั่งคั่งได้อย่าง มั่นคงคือ การจัดหาอย่างมั่งคั่งจากบริษัทตัวกลางรับซื้อขายอย่างมั่งคั่งจากโรงกลั่น ซึ่งเป็น บริษัทที่มีการรับซื้อขายอย่างมั่งคั่งปริมาณมากจากโรงกลั่นหลักในประเทศไทยอย่าง IRPC และ TLB ทำให้มีอุปทานอย่างมั่งคั่งเป็นจำนวนมาก และต้นทุนที่ต่ำเนื่องจากเป็นการซื้อ ในปริมาณมากเนื่องจากการประหยัดต่อขนาด (Economy of scale) ผ่านการสร้าง ความร่วมมือและเป็นพันธมิตรในธุรกิจอย่างมั่งคั่ง โดยการเข้าซื้อหุ้นบางส่วน และเพื่อให้ OR เข้าถึงอุปทานและมีปริมาณอย่างมั่งคั่งเพียงพอในการสร้างโอกาสทางธุรกิจและ ขึ้นเป็นผู้ผลิตหลักอันดับ 2 ของธุรกิจอย่างมั่งคั่งในประเทศไทยได้

2. การเพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการปริมาณอย่างมั่งคั่งผ่าน การมีคลังอย่างมั่งคั่ง การมีคลังอย่างมั่งคั่งในตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic location) จะช่วยให้ OR สามารถบริหารจัดการความผันผวนของความต้องการอย่างมั่งคั่งในตลาด ได้ รวมถึงเพิ่มความสามารถในการต่อรองปริมาณและราคาราย่างมั่งคั่งกับโรงกลั่น จากความสามารถในการจัดเก็บและปริมาณการสั่งซื้อโดยรวมที่เพิ่มขึ้น อีกทั้งยังเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขันในพื้นที่ จากความมั่นคงของอุปทานที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ OR ยังสามารถลดการพึ่งพาการนำเข้าอย่างมั่งคั่งจากต่างประเทศ ส่งผลให้ Supply ของ

ประเทศมีความมั่นคงมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจของ OR ที่ต้องการรักษาความมั่นคงของธุรกิจยางมะตอยของประเทศอีกด้วย

โดยขนาดและตำแหน่งยุทธศาสตร์ในการจัดตั้งยางมะตอยควรพิจารณาถึงปริมาณความต้องการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ ความสะดวกในการขนส่งทั้งทางเรือและรถบรรทุก รวมถึงความสามารถในการกระจายสินค้าไปยังหลากหลายพื้นที่ที่มีความต้องการยางมะตอยสูง เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านราคา จากต้นทุนที่ลดลงและความเร็วในการจัดส่ง จากการมีคลังกระจายอยู่ในหลายพื้นที่ที่มีความต้องการสูง

จากการศึกษาปัจจัยหลายๆ ด้านแล้ว ตำแหน่งที่ตั้งเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมจะเป็นทางใต้ที่จังหวัดสุราษฎร์ธานีที่ OR มีคลังน้ำมันที่ไม่ได้ใช้แล้ว และสามารถที่จะทำการปรับปรุงมาใช้เก็บยางมะตอยได้และทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน เพื่อตอบสนองความต้องการในการสร้างถนนในพื้นที่

บทที่ 4

บทสรุป

จากผลการวิจัยและศึกษาพบว่า OR มีความเข้าใจถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการสร้างโอกาสในธุรกิจยางมะตอย และตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในด้านการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของประเทศ ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งอย่างถนน โดยได้ระบุปัจจัยด้านอุปทานยางมะตอยที่เพียงพอเป็นจุดอ่อนสำคัญ ซึ่งหากสามารถบริหารจัดการปัญหานี้ได้ จะทำให้ OR สามารถสร้างโอกาสในธุรกิจยางมะตอยได้

แต่เนื่องจากกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนั้นจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนและเวลาในการศึกษาให้ได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน ทาง OR จึงจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาสักกระยะหนึ่งเพื่อทำการศึกษารายละเอียด ทั้งการเข้าซื้อหุ้นบางส่วนบริษัทตัวกลางรับซื้อยางมะตอยจากโรงกลั่น และการสร้างและปรับปรุงคลังยางมะตอยในตำแหน่งที่ตั้งเชิงกลยุทธ์ (Strategic location) ที่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีความเห็นว่ายางมะตอยเป็นหนึ่งในผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย ผ่านการสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม ซึ่งนำไปสู่การยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป สำหรับผู้ศึกษาในโอกาสต่อไป ควรมีการศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การขยายธุรกิจยางมะตอยของ OR ไปยังตลาดต่างประเทศ เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศที่มีปริมาณอุปทานของยางมะตอยที่เพียงพอ การขยายการจัดจำหน่ายไปยังต่างประเทศจะเป็นหนึ่งในโอกาสการสร้าง ความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจให้กับประเทศไทยได้ และสร้างความแข็งแกร่งให้ไทยเป็นศูนย์กลางคมนาคมทางรถของ CLMV

เอกสารอ้างอิง

1. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 (ฉบับย่อ). [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 5 มีนาคม 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/9CTzA>
2. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม). [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 5 มีนาคม 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/2lc0a>
3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566 – 2570 [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 5 มีนาคม 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/tpR24>
4. กลุ่มบริษัท ทีบีโก้แอสฟัลท์. รายงานประจำปี พ.ศ. 2566 [อินเทอร์เน็ต]. (2566). [เข้าถึงเมื่อ 8 มีนาคม 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/Q0uPT>
5. กรมธุรกิจพลังงาน. สรุปการจัดหาและจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง ประจำปี 2565 [อินเทอร์เน็ต]. (2565). [เข้าถึงเมื่อ 8 มีนาคม 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/iQ3ao>
6. กระทรวงคมนาคม. รายงานการวิเคราะห์งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 [อินเทอร์เน็ต]. (2565). [เข้าถึงเมื่อ 10 มีนาคม 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/KeZTV>
7. กรมทางหลวง. แผนแม่บทการพัฒนาโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง [อินเทอร์เน็ต]. (2564). [เข้าถึงเมื่อ 11 มีนาคม 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/MgwOZ>
8. กระทรวงคมนาคม. Overview of Port Development in Thailand [อินเทอร์เน็ต]. (2565). [เข้าถึงเมื่อ 14 มีนาคม 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/34nyq>
9. EEC. 4 โครงสร้างพื้นฐานหลักใน EEC [อินเทอร์เน็ต]. (2564). [เข้าถึงเมื่อ 15 มีนาคม 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.eeco.or.th/th/news/401>
10. Thansettakij. ทอท. เปิด 5 เฟส พัฒนา “สนามบินสุวรรณภูมิ” มูลค่า 2.4 แสนล้านบาท [อินเทอร์เน็ต]. (2566). [เข้าถึงเมื่อ 15 มีนาคม 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/LQlo7>
11. The Nation. 37 infrastructure projects worth 1.49 trillion baht planned for 2022 [อินเทอร์เน็ต]. (2565). [เข้าถึงเมื่อ 18 มีนาคม 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/98UKm>
12. The Standard. เส้นทางรถไฟความเร็วสูงของไทย 2,505 กิโลเมตร [อินเทอร์เน็ต]. (2562). [เข้าถึงเมื่อ 18 มีนาคม 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/YMw8L>

13. MGR Online. ทล.ลุยแผน MR-MAP พัฒนา “มอเตอร์เวย์คู่รถไฟ” ใช้เขตทางร่วม 3,543 กม. ลดค่าเวนคืน 2 แสนล้าน [อินเทอร์เน็ต]. (2566). [เข้าถึงเมื่อ 18 มีนาคม 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/6Z1qR>
14. บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน). (ม.ป.ป.). ผลิตภัณฑ์พิเศษ. [อินเทอร์เน็ต]. (2566). [เข้าถึงเมื่อ 28 มีนาคม 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/yjhz0>
15. บริษัท ทิปโก้แอสฟัลท์ จำกัด (มหาชน). (ม.ป.ป.). ผลิตภัณฑ์และบริการ. [อินเทอร์เน็ต]. (2566). [เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/6mNrD>.
16. ข่าวหุ้นธุรกิจออนไลน์. (เมษายน 2564). ESSO กับธุรกิจพาณิชย์กรรมด้าน “ยางมะตอย”. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/ImNiC>
17. Shell. (ม.ป.ป.). Product Catalogue: Thailand - ALL Products. [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2567]. เข้าถึงได้จาก: [https://www.epc.shell.com/..](https://www.epc.shell.com/)
18. ข่าวหุ้นธุรกิจออนไลน์. (เมษายน 2564). ESSO กับธุรกิจพาณิชย์กรรมด้าน “ยางมะตอย”. [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/IBG5h>

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ นายไมตรี วงษ์วันทนี

วัน เดือน ปีเกิด 9 กรกฎาคม 2515

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2528	ประถมศึกษา โรงเรียนพระแม่มาลี (ชาย)
พ.ศ. 2533	มัธยมศึกษา โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ
พ.ศ. 2536	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (อิเล็กทรอนิกส์) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ. 2541	Master of Business Administration Western Michigan University, USA.

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2536 - 2537	System Engineer บริษัทมหาชนจำกัด ยูไนเต็ด คอมมูนิเคชั่น อินดัสตรี
พ.ศ. 2541 - 2553	ผู้จัดการเขต ส่วนขายอุตสาหกรรม บริษัท ปตท.น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)
พ.ศ. 2541 - 2543	รับผิดชอบภาคกลาง บริษัท ปตท.น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)
พ.ศ. 2543 - 2546	รับผิดชอบภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริษัท ปตท.น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)
พ.ศ. 2546 - 2549	รับผิดชอบภาคตะวันออก บริษัท ปตท.น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)
พ.ศ. 2549 - 2552	รับผิดชอบภาคตะวันตก บริษัท ปตท.น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)
พ.ศ. 2550	ได้รับการคัดเลือกเป็นพนักงานดีเด่น บริษัท ปตท.น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)
พ.ศ. 2552 - 2555	ผู้จัดการเขตอาวุโส ตลาดต่างประเทศ บริษัท ปตท.น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)
พ.ศ. 2555 - 2558	รองกรรมการผู้จัดการ บริษัทจำกัด PTT (Cambodia)

พ.ศ. 2558 - 2562 ผู้จัดการส่วนแผนตลาดพาณิชย์
บริษัท ปตท.น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)
พ.ศ. 2562 - 2565 รองกรรมการผู้จัดการ บริษัทจำกัด PTTOR CHINA
(Shanghai)

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2565 - ปัจจุบัน ผู้จัดการส่วนขายผลิตภัณฑ์พิเศษ
บมจ.ปตท.น้ำมันและการค้าปลีก