

การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ
และปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อการเลือกใช้สถานีบริการน้ำมัน
: กรณีศึกษา บริษัทเอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

วรายุทธ ทับแก้ว

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการตลาด
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
ปีการศึกษา 2554

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง	การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อการเลือกใช้สถานีบริการน้ำมัน - กรณีศึกษา บริษัทเอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
ชื่อผู้ศึกษา	นายวราวุธ ทับแก้ว
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การตลาด
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร.สวรส ศรีสุตโต
ปีการศึกษา	2554

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าวิจัยด้วยตนเองนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อการเลือกใช้สถานีบริการน้ำมัน - กรณีศึกษา บริษัทเอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ทางการตลาดขององค์กรและหน่วยธุรกิจของบริษัทเอสโซ่ ศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคในการเลือกใช้บริการสถานีบริการน้ำมัน รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภคในการเลือกใช้สถานีบริการน้ำมัน โดยได้ทำการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ คือการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ผนวกกับการเก็บข้อมูลทุติยภูมิ จากการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ตบทความในหนังสือพิมพ์ธุรกิจ บทความวิชาการ และข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาได้สรุปเป็นแผนธุรกิจระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ โดยกลยุทธ์หลักที่ใช้ในระดับองค์กรคือ กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) ระดับธุรกิจคือ กลยุทธ์เร่งรุกบุกเร็ว (Aggressive) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มเศรษฐกิจที่กำลังฟื้นตัว รวมไปถึงแนวโน้มของการใช้น้ำมันที่เพิ่มขึ้น จากการคาดการณ์ของกรมธุรกิจพลังงาน ประกอบกับกลยุทธ์ ตั้งรับปรับตัว (Turnaround) เพื่อลดและป้องกันความเสี่ยงของธุรกิจ ส่วนกลยุทธ์ระดับหน้าที่คือ การวิเคราะห์

การแบ่งส่วนตลาด ตลาดเป้าหมายและตำแหน่งทางการตลาด นอกจากนี้ยังใช้กลยุทธ์การกำหนดสวนประสมทางการตลาดให้กับบริษัทด้วย

คำสำคัญ: กลยุทธ์, ผลิตภัณฑ์น้ำมันเบนซิน, บริษัทเอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้ สำเร็จได้ด้วยความเมตตากรุณาช่วยเหลืออย่างดีจาก อาจารย์ ดร.สวรส ศรีสุดโต อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ซึ่งได้กรุณาให้ ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษาครั้งนี้ อาจารย์ ดร.ประเสริฐ ศิริเสวีวรรณ อาจารย์ประจำภาควิชาการตลาด อาจารย์ ดร.พีรพงศ์ พุศิริ กรรมการ ซึ่งอาจารย์ทุกท่านให้ความเมตตากรุณาในการให้คำแนะนำ ตรวจตราและแก้ไข ตลอดจนให้กำลังใจเสมอมา

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตยวิทยาลัย ที่ให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำตลอดเวลาที่ศึกษาอยู่ ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ สาขาการตลาด นักศึกษาปริญญาโททุกท่านที่ให้กำลังใจและช่วยเหลือกันมาโดยตลอดในช่วงเวลาที่ได้ศึกษาร่วมกัน ขอขอบคุณ คุณจันทิรา แขวงเสวีียด ที่คอยเป็นกำลังใจให้อยู่เสมอ

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้ทุนทรัพย์ในการศึกษามาโดยตลอด และเป็นกำลังใจที่สำคัญที่สุดในอันที่จะก้าวเข้าสู่การศึกษาในครั้งนี้ และสำเร็จลุล่วงด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
บทที่	
1. บทนำ	1
1.1 ลักษณะของธุรกิจ	1
1.2 ปัญหาและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	16
1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	18
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	18
2. แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	20
2.1 แนวคิดด้านการตลาด	20
2.2 ทฤษฎี ส่วนผสมการตลาด (Marketing Mix)	20
2.3 แนวคิดเรื่องการสื่อสารการตลาด (Marketing Communication)	23
2.4 หลักการพื้นฐานด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์	26
2.5 ทฤษฎี SWOT Analysis และ TOWS Matrix	34
2.6 ทฤษฎี Five Forces Model Five Forces Analysis	36
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	37
3. ระเบียบวิธีการศึกษา	40
3.1 การออกแบบงานวิจัย	40
3.2 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง	40
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	41
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้	42

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4. สรุปและข้อเสนอแนะ	57
4.1 สรุปผลการศึกษา	58
4.2 สรุปวัตถุประสงค์ของการศึกษา	59
4.3 สรุปประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	61
4.4 อภิปรายผล	62
4.5 ข้อจำกัดในการศึกษา	63
4.6 ข้อเสนอแนะด้านการตลาด	63
4.7 ข้อเสนอสำหรับการศึกษารั้งต่อไปการศึกษา	63
บรรณานุกรม	65
ภาคผนวก	67
ก แบบสอบถาม	68
ข ตาราง 3.4 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	72
ค ตาราง 3.5 พฤติกรรมในการเลือกใช้บริการน้ำมันของผู้บริโภค	73
ง ตารางที่ 3.6 การสื่อสารการตลาดผ่านส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix)	74
จ การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ	77
ฉ แผนการปฏิบัติงาน (Action Plan)	79
ช ข้อมูลสนับสนุนอื่นๆ	80
ประวัติผู้ศึกษา	87

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	แสดงรายละเอียดของสถานีบริการน้ำมันประเภทต่าง ๆ	12
1.2	ส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจค้าปลีกน้ำมัน	14
1.3	แสดงปริมาณการใช้พลังงานเชิงพาณิชย์ ปี 2549-2554	16
1.4	ประมาณการใช้น้ำมันสำเร็จรูป ปี 2549-2554	17
1.5	แสดงผลประกอบการของบริษัทเอสโอ	18
3.1	สรุปการวิเคราะห์ SWOT เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยใช้ทาวซ์แมทริกซ์ (TOWS Matrix)	56
3.2	สรุปการวิเคราะห์ SWOT เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยใช้ทาวซ์แมทริกซ์ (TOWS Matrix)	58
3.3	สรุปการวิเคราะห์ SWOT เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ระดับหน้าที่โดยใช้ทาวซ์แมทริกซ์ (TOWS Matrix)	59
3.4	ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม	74
3.5	ข้อมูลด้านพฤติกรรมการเลือกใช้บริการน้ำมันของผู้ตอบแบบสอบถาม	75
3.6	ข้อมูลด้านสื่อสารการตลาดผ่านส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix)	80
4.1	แผนการปฏิบัติงาน (Action Plan)	86

บทที่ 1

บทนำ

1.1 องค์กรและลักษณะองค์กรธุรกิจ

ความเป็นมา

เป็นบริษัทมหาชนจำกัดซึ่งจดทะเบียนจัดตั้งและมีภูมิลำเนาอยู่ในประเทศไทย บริษัทฯ จดทะเบียนจัดตั้งขึ้นในปี 2508 อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ และบริษัทในเครือที่เกี่ยวข้องประกอบธุรกิจในประเทศไทยมาเป็นระยะเวลา 116 ปี บริษัทฯ ได้จดทะเบียนแปรสภาพจากบริษัทเอกชนจำกัดเป็นบริษัทมหาชนจำกัด เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2539 และหุ้นสามัญของบริษัทฯ ได้เข้าเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยตั้งแต่วันที่ 6 พฤษภาคม 2551 ปัจจุบันบริษัทอื่น ๆ ในเครือเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่นถือหุ้นรวมกันในบริษัทฯ เป็นจำนวนร้อยละ 65.99 ของหุ้นที่จำหน่ายแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ และกองทุนรวมวายุภักษ์ หนึ่งใน ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยกระทรวงการคลังในปี 2546 ถือหุ้นในบริษัทฯ เป็นจำนวนร้อยละ 7.33 โดยการได้มาจากกระทรวงการคลังเมื่อวันที่ 15 กันยายน 2553 โดยมีเงื่อนไขเกี่ยวกับกองหลักทรัพย์เดิมที่กระทรวงการคลังได้จำหน่ายให้กองทุนรวมวายุภักษ์หนึ่งซึ่งกระทรวงการคลังสามารถซื้อหลักทรัพย์ดังกล่าวคืนได้เมื่อสิ้นสุดโครงการในปี 2556

บริษัทฯ เป็นผู้ประกอบกิจการโรงกลั่นปิโตรเลียม และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมแบบครบวงจร (integrated) อีกทั้งบริษัทฯ ทำการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์อะโรเมติกส์และเคมีภัณฑ์อื่น ๆ บริษัทฯ ขายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมแก่ลูกค้ารายย่อยผ่านทางเครือข่ายที่กว้างขวางของสถานีบริการน้ำมันค้าปลีกภายใต้ชื่อการค้าเอสโซ่ รวมทั้งขายโดยตรงให้แก่ลูกค้าในภาคอุตสาหกรรม คำสั่ง การบินและการเดินเรือนอกจากนี้ บริษัทฯ ยังขายผลิตภัณฑ์อะโรเมติกส์และเคมีภัณฑ์อื่น ๆ ที่บริษัทฯ ผลิตให้แก่ลูกค้าในภาคอุตสาหกรรมภายในประเทศ และเพื่อจำหน่ายไปยังต่างประเทศ

บริษัทฯ เป็นหนึ่งในบริษัทในเครือเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่น (Exxon Mobil Corporation) ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทพลังงานที่ใหญ่ที่สุดของโลก บริษัทฯ ยึดถือแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างมีวินัยสูงของเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่น ซึ่งเน้นที่ปัจจัยพื้นฐานระยะยาวและการเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น นอกจากนี้ ประโยชน์อื่น ๆ ซึ่งบริษัทฯ ได้รับจากการเป็นหนึ่งในบริษัทในเครือของเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่น ยังรวมถึงความเชี่ยวชาญในการบริการจัดหา น้ำมันดิบและวัตถุดิบ เครือข่ายการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมและเคมีภัณฑ์ทั่วโลก การบริการทางด้านเทคโนโลยี การ

ดำเนินงานและวิศวกรรมที่ทันสมัย และโครงการวิจัยและพัฒนา นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้รับประโยชน์จากการใช้เครื่องหมายการค้า “เอสโซ่” และเครื่องหมายการค้าอื่น ๆ ซึ่งได้รับการอนุญาตให้ใช้สิทธิจากเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่นและ/หรือบริษัทในเครือของเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่น รวมทั้งความช่วยเหลือทางด้านบุคลากรฝ่ายบริหารจัดการและเทคนิค และการสนับสนุนทางด้านธุรกิจจากเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่นและ หรือบริษัทในเครือของเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่น

ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมของบริษัทฯ ซึ่งผลิตในประเทศไทย รวมถึงก๊าซปิโตรเลียมเหลว (LPG) น้ำมันเบนซิน น้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน/น้ำมันก๊าด น้ำมันดีเซล น้ำมันเตาและยางมะตอย อีกทั้งบริษัทฯ ยังมีผลิตภัณฑ์หล่อลื่นจำหน่าย นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมแล้ว บริษัทฯ มีผลิตภัณฑ์อะโรเมติกส์ ซึ่งประกอบด้วยพาราไซลีนที่ใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับการผลิตกรดเทเรพทาลิก (purified terephthalic acid (“PTA”)) ซึ่งจะนำไปใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับการผลิตแผ่นฟิล์มโพลีเอสเตอร์ บรรจุภัณฑ์ เรซินและผ้าใยสังเคราะห์ ส่วนเคมีภัณฑ์อื่น ๆ ของบริษัทฯ ได้แก่ สารทำละลาย (solvents) และสารพลาสติกไซเซอร์ (plasticizers)

บริษัทฯ เป็นเจ้าของและผู้ประกอบกิจการโรงกลั่นน้ำมันแบบคอมเพล็กซ์ (complex refinery) ซึ่งมีกำลังการกลั่นน้ำมันดิบ 177,000 บาร์เรลต่อวัน และเป็นเจ้าของและผู้ประกอบการโรงงานอะโรเมติกส์ (aromatics plant) ซึ่งมีกำลังการผลิตพาราไซลีน 500,000 ตันต่อปี และหน่วยผลิตสารทำละลายซึ่งมีกำลังการผลิต 50,000 ตันต่อปี โดยโรงงานแต่ละแห่งนี้ได้เชื่อมโยงเข้ากับหน่วยกลั่นน้ำมันและกระบวนการกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ แบบครบวงจร ทั้งนี้ หน่วยกลั่นน้ำมันดิบและหน่วยผลิตของบริษัทฯ มีที่ตั้งซึ่งมีความได้เปรียบเพราะอยู่ใกล้กับท่าเรือน้ำลึกแหลมฉบังที่ศรีราชา จังหวัดชลบุรี และอยู่ห่างไปเพียงประมาณ 120 กิโลเมตรทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ของกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นตลาดหลักที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมของบริษัทฯ ความได้เปรียบของที่ตั้งโรงกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ ยังช่วยลดต้นทุนและก่อให้เกิดความคล่องตัวในการจัดส่งผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมของบริษัทฯ โดยผ่านทั้งทางท่อส่ง ทางรถบรรทุกและทางเรือ

ภาพรวมการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ

บริษัทฯ เป็นผู้ประกอบกิจการโรงกลั่นปิโตรเลียม และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมแบบครบวงจร (integrated) อีกทั้งบริษัทฯ ทำการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์อะโรเมติกส์และเคมีภัณฑ์ อื่น ๆ บริษัทฯ ขายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมแก่ลูกค้ารายย่อยผ่านทางเครือข่ายที่กว้างขวางของสถานีบริการน้ำมันค้าปลีกภายใต้ชื่อการค้าเอสโซ่ รวมทั้งขายโดยตรงให้แก่ลูกค้าในภาคอุตสาหกรรมค้าส่ง การบินและการเดินเรือ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังขายผลิตภัณฑ์อะโรเมติกส์และเคมีภัณฑ์อื่น ๆ ที่

บริษัทฯ ผลิตให้แก่ลูกค้าในภาคอุตสาหกรรมภายในประเทศ และเพื่อจำหน่ายไปยังต่างประเทศ

บริษัทฯ เป็นหนึ่งในบริษัทในเครือเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่น (Exxon Mobil Corporation) ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทพลังงานที่ใหญ่ที่สุดของโลก บริษัทฯ ยึดถือแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างมีวินัยสูงของเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่น ซึ่งเน้นที่ปัจจัยพื้นฐานระยะยาวและการเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น นอกจากนี้ ประโยชน์อื่น ๆ ซึ่งบริษัทฯ ได้รับจากการเป็นหนึ่งในบริษัทในเครือของเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่น ยังรวมถึงความเชี่ยวชาญในการบริการจัดหา น้ำมันดิบและวัตถุดิบ เครือข่ายการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมและเคมีภัณฑ์ทั่วโลก การบริการทางด้านเทคโนโลยี การดำเนินงานและวิศวกรรมที่ทันสมัย และโครงการวิจัยและพัฒนา นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้รับประโยชน์จากการใช้เครื่องหมายการค้า “เอสโซ่” และเครื่องหมายการค้าอื่น ๆ ซึ่งได้รับการอนุญาตให้ใช้สิทธิจากเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่นและ/หรือบริษัทในเครือของเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่น รวมทั้งความช่วยเหลือทางด้านบุคลากรฝ่ายบริหารจัดการและเทคนิค และการสนับสนุนทางด้านธุรกิจจากเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่นและ/หรือบริษัทในเครือของเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่น

ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมของบริษัทฯ ซึ่งผลิตในประเทศไทย รวมถึงก๊าซปิโตรเลียมเหลว (LPG) น้ำมันเบนซิน น้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน/น้ำมันก๊าด น้ำมันดีเซล น้ำมันเตาและยางมะตอย อีกทั้งบริษัทฯ ยังมีผลิตภัณฑ์หล่อลื่นจำหน่าย นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมแล้ว บริษัทฯ มีผลิตภัณฑ์อะโรเมติกส์ ซึ่งประกอบด้วยพาราไซลีนที่ใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับการผลิตกรดเทเรฟทาลิก (purified terephthalic acid (“PTA”)) ซึ่งจะนำไปใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับการผลิตแผ่นฟิล์มโพลีเอสเตอร์ บรรจุภัณฑ์ เรซินและผ้าใยสังเคราะห์ ส่วนเคมีภัณฑ์อื่น ๆ ของบริษัทฯ ได้แก่ สารทำละลาย (solvents) และสารพลาสติกไซเซอร์ (plasticizers)

บริษัทฯ เป็นเจ้าของและผู้ประกอบการโรงกลั่นน้ำมันแบบคอมเพล็กซ์ (complex refinery) ซึ่งมีกำลังการกลั่นน้ำมันดิบ 177,000 บาร์เรลต่อวัน และเป็นเจ้าของและผู้ประกอบการโรงงานอะโรเมติกส์ (aromatics plant) ซึ่งมีกำลังการผลิตพาราไซลีน 500,000 ตันต่อปี และหน่วยผลิตสารทำละลายซึ่งมีกำลังการผลิต 50,000 ตันต่อปี โดยโรงงานแต่ละแห่งนี้ได้เชื่อมโยงเข้ากับหน่วยกลั่นน้ำมันและกระบวนการกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ แบบครบวงจร ทั้งนี้ หน่วยกลั่นน้ำมันดิบและหน่วยผลิตของบริษัทฯ มีที่ตั้งซึ่งมีความได้เปรียบเพราะอยู่ใกล้กับท่าเรือน้ำลึกแหลมฉบังที่ศรีราชา จังหวัดชลบุรี และอยู่ห่างไปเพียงประมาณ 120 กิโลเมตรทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ของกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นตลาดหลักที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมของบริษัทฯ ความได้เปรียบของที่ตั้งโรงกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ ยังช่วยลดต้นทุนและก่อให้เกิดความคล่องตัวในการจัดส่งผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมของบริษัทฯ โดยผ่านทั้งทางท่อส่ง ทางรถบรรทุกและทางเรือ

การประกอบธุรกิจของบริษัทย่อยบริษัทร่วมและบริษัทที่เกี่ยวข้อง

บริษัท ฯ เป็นหนึ่งในบริษัทในเครือของเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่น บริษัทอื่น ๆ ในเครือของเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่น ถือหุ้นในบริษัทฯ รวมกันเป็นจำนวนร้อยละ 65.99 และกองทุนรวมวายุภักษ์ หนึ่ง ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดย กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นร้อยละ 7.33 ของหุ้นที่จำหน่ายแล้ว

บริษัทฯ มีบริษัทย่อย 5 บริษัท ได้แก่ บริษัท วิสาหกิจส่งเสริมอุตสาหกรรม จำกัด บริษัท ร่วมพัฒนาอุตสาหกรรม จำกัด บริษัท เพชเชตเตอร์ เอ็นเตอร์ไพรเซส จำกัด บริษัท ไทย ซี-เซ็นเตอร์ จำกัดและบริษัทโมบิลเอ็นเทอร์ไพรซิส (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท วิสาหกิจส่งเสริมอุตสาหกรรม จำกัด บริษัท ร่วมพัฒนาอุตสาหกรรม จำกัด บริษัท เพชเชตเตอร์ เอ็นเตอร์ไพรเซส จำกัด ประกอบกิจการให้เช่าที่ดินและอาคารสำนักงาน แก่บริษัทฯ ภายใต้สัญญาเช่าระยะยาว

บริษัท ไทย ซี-เซ็นเตอร์ จำกัด ดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมันที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมภายใต้ตราสินค้าเอสโซ่และโมบิลและดำเนินธุรกิจร้านสะดวกซื้อที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคอื่น ๆ

บริษัท โมบิล เอ็นเทอร์ไพรซิส (ประเทศไทย) จำกัด ดำเนินธุรกิจให้บริการจำหน่ายและขนส่งผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม แต่อย่างไรก็ดี ในปัจจุบัน บริษัทดังกล่าวไม่ได้ประกอบธุรกิจแล้ว

นอกจากนี้บริษัทฯ ได้ถือหุ้นในบริษัท ท่อส่งปิโตรเลียมไทย จำกัด และ บริษัทเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยบริษัท ท่อส่งปิโตรเลียมไทย จำกัด เป็นบริษัทร่วม (Associate) ระหว่างบริษัทฯ และผู้ประกอบการน้ำมันรายอื่น ๆ เพื่อทำการก่อสร้างและดำเนินการระบบท่อส่งผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม ซึ่งขนส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันใส (clean products) จากทั้งโรงกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ และโรงกลั่นน้ำมันของ บมจ. ไทยออยล์ ในศรีราชาไปยังท่าอากาศยานกรุงเทพ (ดอนเมืองและสุวรรณภูมิ) และคลังน้ำมันในอำเภอลำลูกกา และในจังหวัดสระบุรี และบริษัทเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจทางด้านการบริหารจัดการจัดเก็บน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน และให้บริการเติมน้ำมันเชื้อเพลิงแก่อากาศยาน

กลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจ



รูปแบบการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ เน้นความมีวินัยและประกอบธุรกิจอย่างตรงไปตรงมา โดยคำนึงถึงโอกาสในระยะยาวและเน้นที่การเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นในขณะที่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมควบคู่ไปด้วยโดยกลยุทธ์สำคัญซึ่งเกี่ยวเนื่องกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ของเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่นทั่วโลก ที่จะยังคงถือปฏิบัติต่อไป มีดังนี้

การดำเนินงานด้วยความปลอดภัยและมีสภาพแวดล้อมที่ดี

บริษัทฯ ถือว่าความปลอดภัยเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก บริษัทฯ เชื่อว่าบริษัทฯ มีประวัติด้านความปลอดภัยที่ดีเยี่ยมในประเทศไทย บริษัทฯ มีนโยบายที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่มีผลบังคับใช้ทั้งหมดและบริษัทฯ จะรักษาประวัตินี้ไว้ ความมุ่งมั่นของ บริษัทฯ ที่มีต่อความปลอดภัย สุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม เป็นการสร้างรากฐานที่ดีสำหรับธุรกิจทุกด้าน

การรักษามาตรฐานขั้นสูง

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของบรรษัทภิบาล การกำกับดูแลธุรกิจอย่างเคร่งครัด ความซื่อสัตย์สุจริตและมาตรฐานจริยธรรมขั้นสูง มาตรฐานเหล่านี้ได้ถูกนำมาใช้เป็นมาตรฐานในการดำเนินงานของบริษัทฯ ซึ่งพนักงานทุกคนของบริษัทฯ ต้องปฏิบัติ บริษัทฯ เชื่อว่า มาตรการที่ บริษัทฯ จะใช้เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ดังกล่าวมีความสำคัญเทียบเท่ากับผลลัพธ์ที่จะได้

รูปแบบการประกอบธุรกิจที่ดำเนินอย่างตรงไปตรงมา มาตรฐานทางด้านจริยธรรม และวัฒนธรรมความซื่อสัตย์สุจริต นโยบายในการปฏิบัติตามกฎหมายและมีความรับผิดชอบเป็นปัจจัยพื้นฐานของธุรกิจของบริษัทฯ และเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความสำเร็จของบริษัทฯ

การลงทุนอย่างมีวินัย

บริษัทฯ พยายามที่จะแสวงหาโอกาสการลงทุนที่มีคุณภาพ ภายใต้แนวทางที่จะดำเนินการ

เลือกเฟ้นอย่างมีวินัย โอกาสการลงทุนต่าง ๆ จะถูกทดสอบภายใต้แบบจำลองผลตอบแทนทางธุรกิจ สถานการณ์ต่าง ๆ อย่างรอบด้าน เพื่อความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ภายหลังจากการลงทุน บริษัทฯ จะทำการประเมินโครงการที่สำคัญทั้งหมดอย่างเคร่งครัด ความรู้นี้ จะถูกผนวกเข้ากับการวางแผนและออกแบบโครงการในอนาคต เพื่อเพิ่มมูลค่าของสินทรัพย์อย่างสูงสุด

การมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

ระบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทฯ สะท้อนให้เห็นว่าบริษัทฯ มีความมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ที่จะดำรงความปลอดภัยในการดำเนินงานและควมมีเอกภาพ บริษัทฯ พยายามที่จะดำเนินธุรกิจตามมาตรฐานอุตสาหกรรมขั้นสูงสุดในทุกด้าน

เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายนี้ บริษัทฯ ดำเนินการตามระบบการจัดการต่าง ๆ ซึ่งได้รับการพิสูจน์แล้วอย่างกว้างขวาง ระบบเหล่านี้ใช้แนวทางการดำเนินการในเชิงรุก (proactive approach) และครอบคลุมการดำเนินงานของบริษัทฯ ในทุกด้านที่สำคัญ เริ่มตั้งแต่ความปลอดภัย จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ การเงิน การดำเนินและประเมินโครงการ จนถึงการกำกับดูแลธุรกิจ การรักษาความปลอดภัยสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อมและการดำเนินการเพื่อปรับปรุงผลกำไร

บริษัทฯ ใช้ระบบบริหารการปฏิบัติงานให้มีความปลอดภัย (Operations ..Integrity Management System (“OIMS”)) ซึ่งเป็นระบบที่เอ็กซ์อน โมบิล คอร์ปอเรชั่นได้พัฒนาขึ้น เพื่อที่จะใช้ในการประเมิน และปรับปรุงการจัดการความเสี่ยงทางด้านการรักษาความปลอดภัย สุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม ระบบนี้ทำให้บริษัทฯ สามารถวัดความก้าวหน้าในงาน และมั่นใจได้ในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุผลในด้านเหล่านี้

บริษัทฯ พยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน (energy efficiency) อย่างต่อเนื่อง และได้ใช้ระบบการบริหารจัดการพลังงานระดับโลก (Global Energy Management System (“GEMS”)) ของเอ็กซ์อน โมบิล คอร์ปอเรชั่น ซึ่งเน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานโดยผ่านระบบที่มีความครอบคลุมและเข้มงวดตามแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงาน การบำรุงรักษา การออกแบบและวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการบริหารจัดการทางด้านพลังงาน

บริษัทฯ ได้ใช้โปรแกรม “self-help” ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างเครือข่ายทั่วโลกของเอ็กซ์อน โมบิล คอร์ปอเรชั่น เพื่อช่วยในการบ่งชี้ถึงสิ่งที่สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ โดยอ้างอิงจากวิธีปฏิบัติที่ดีซึ่งเป็นสากล (global best practices) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการกระจายความหลากหลายของวัตถุดิบ โอกาสในการใช้กระบวนการจัดการน้ำมันดิบที่คิดค้นขึ้นใหม่ โอกาสในการเพิ่มเติมประสิทธิภาพ ทางเลือกในการใช้ประโยชน์จากโอกาสทางเศรษฐกิจ และเทคโนโลยีการปรับขยาย

กระบวนการผลิต (debottleneck) ในหน่วยที่สร้างผลกำไร บริษัทฯ ใช้โปรแกรม “self-help” เพื่อช่วยเพิ่มกำไรของบริษัทฯ โดยแนวทางสำหรับการเพิ่มกำไรของบริษัทฯ รวมถึงการกลั่นน้ำมันดิบที่ยากต่อการกลั่น (challenged crude) การใช้หน่วยแปรสภาพน้ำมันหนักให้เป็นน้ำมันเบาโดยการแปรสภาพโมเลกุล (Fluidized Catalytic Cracking Unit : FCCU) อย่างเต็มที่เพื่อเพิ่มอัตราการผลิต การสร้างรายได้จากน้ำมันเชื้อเพลิงสำรองผ่านทางเครือข่ายของเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่น และการพัฒนาประสิทธิภาพในการใช้พลังงานให้ดียิ่งขึ้น

การสร้างผลประกอบการสูงสุดโดยการประสานเชื่อมโยงหน่วยผลิต

บริษัทฯ เป็นผู้ประกอบการในส่วนธุรกิจการกลั่นน้ำมันและจัดจำหน่ายน้ำมัน ซึ่งรวมถึงธุรกิจค้าปลีกน้ำมัน และธุรกิจอะโรเมติกส์ที่มีการเชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียวกันแบบครบวงจร บริษัทฯ ได้รับประโยชน์จากการประสานเชื่อมโยงกันของหน่วยผลิตแบบครบวงจร (integration) ภายในกิจการของบริษัทฯ โดยการประสานเชื่อมโยงกันทั้งทางด้านกายภาพของหน่วยผลิตต่าง ๆ และการประสานเชื่อมโยงกันผ่านการเข้าถึงเครือข่ายที่กว้างขวางของผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคของเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่นและ/หรือบริษัทในเครือ การประสานเชื่อมโยงกันของหน่วยกลั่นน้ำมันดิบและหน่วยผลิตอะโรเมติกส์นี้เป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนด้วยการเลือกใช้วัตถุดิบและการแลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมที่สุดการประสานกันของธุรกิจกลั่นน้ำมัน ธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจขายในเชิงพาณิชย์เป็นการเสริมประโยชน์ต่อบริษัทฯ ด้วยเช่นกัน บริษัทฯ จะเน้นที่การให้ความสำคัญกับการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้แก่กลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย เพื่อที่จะสร้างมูลค่าสูงสุดสำหรับผลิตภัณฑ์กลั่นของบริษัทฯ

การเพิ่มประสิทธิภาพและการเข้าถึงเทคโนโลยีผ่านทางความสัมพันธ์ที่มีกับเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่น

เพื่อการสร้างผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยมภายในสภาพแวดล้อมของสินค้าโภคภัณฑ์ที่มีลักษณะเป็นวัฏจักร บริษัทฯ ได้พยายามศึกษาและดำเนินตามแนวทางปฏิบัติที่ดีซึ่งบริษัทฯ เชื่อว่าเป็นประโยชน์ต่อทุกขั้นตอนของวงจรของตลาดสินค้าโภคภัณฑ์ บริษัทฯ ได้มีการปรับปรุงธุรกิจของบริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะช่วยให้สามารถระบุถึงข้อมูลและความเสี่ยงที่เป็นจุดวิกฤตได้อย่างทันท่วงที โดยมีการแบ่งปันความรู้ เทคโนโลยีและแนวทางปฏิบัติที่ดีระหว่างกันภายในเครือข่ายของเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่นทั่วโลก รวมถึงแนวทางการแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นในอดีต เพื่อให้สามารถจัดการกับสถานการณ์เฉพาะหน้าต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ที่มา : รายงานประจำปี บริษัท เอสโซ่

ธุรกิจหลักขององค์กร

บริษัท ฯ เป็นผู้ประกอบกิจการโรงกลั่นปิโตรเลียมและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมแบบครบวงจร รวมถึงการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์อะโรมาติกส์และเคมีภัณฑ์อื่นๆ โดยมีธุรกิจหลักดังต่อไปนี้

- โรงกลั่นน้ำมันแบบคอมเพล็กซ์ (complex refinery) ซึ่งมีกำลังการกลั่นน้ำมันดิบ 177,000 บาร์เรลต่อวัน (ซึ่งคิดตามวันที่มีการดำเนินการผลิตจริง (stream/ day))
- โรงงานอะโรมาติกส์ (aromatics plant) ซึ่งมีกำลังการผลิตพาราไซลีน 500,000 ตันต่อปี
- หน่วยผลิตสารทำละลาย (solvent production unit) ซึ่งมีกำลังการผลิต 50,000 ตันต่อปี

เครือข่ายสถานีบริการน้ำมันค้าปลีกภายใต้ชื่อการค้าเอสโซ่ทั่วประเทศ สำหรับปี 2553 บริษัทฯ มียอดจำหน่ายของธุรกิจค้าปลีกร้อยละ 43 ของยอดจำหน่ายรวม

- การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม ซึ่งประกอบด้วย ก๊าซปิโตรเลียมเหลว น้ำมันเบนซิน น้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน/น้ำมันก๊าด น้ำมันดีเซล น้ำมันเตาและยางมะตอย และผลิตภัณฑ์หล่อลื่น โดยตรงแก่ลูกค้าในภาคอุตสาหกรรม คำสั่ง การบินและการเดินเรือ
- การจำหน่ายผลิตภัณฑ์อะโรมาติกส์และเคมีภัณฑ์อื่นๆ

บริษัทฯ จำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันปิโตรเลียมผ่านช่องทางการจำหน่ายต่างๆ ทั้งการค้าปลีก พาณิชยกรรม และการส่งออก โดยคำนึงถึงมูลค่ารวมสูงสุดที่จะได้รับสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่ถือเป็นช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิงของบริษัทฯ ที่มีผล โดยอาศัยข้อได้เปรียบทางด้านการจัดส่ง ตลอดจนปฏิบัติการด้านต่างๆ ช่วยให้ธุรกิจปิโตรเลียมของบริษัทฯสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเข้มแข็งในสภาวะที่อุตสาหกรรมมีความผันผวนและการแข่งขันสูง สำหรับปี 2553 บริษัทฯ มียอดจำหน่ายของธุรกิจค้าปลีกร้อยละ 43 ของยอดจำหน่ายรวม มีสถานีบริการน้ำมัน ณ สิ้นปีจำนวน 535 แห่ง คงตำแหน่งเป็นอันดับ 2 ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศ บริษัทฯ มุ่งเพิ่มผลกำไรและพัฒนาคุณภาพของสถานีบริการน้ำมันภายใต้แนวคิดการลงทุนอย่างคุ้มค่าอยู่อย่างต่อเนื่อง และการที่บริษัทฯ ประสบความสำเร็จในการเพิ่มยอดขาย เป็นผลเนื่องมาจากความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่มีมากเพียงพอและตรงกับความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงอุปกรณ์และรูปลักษณะผ่านโครงการปรับปรุงพัฒนาขยายของสถานีบริการน้ำมันที่บริษัทฯ ได้เลือกสรรไว้ควมมีประสิทธิภาพของแผนงานส่งเสริมการขาย ตลอดจนการปรับปรุงลานให้บริการเติมน้ำมัน บริเวณโดยรอบ และห้องน้ำในสถานีบริการอีกหลายแห่งทั่วประเทศ.

ที่มา: กรมธุรกิจพลังงาน

ผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทฯ ได้แก่

1. ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมจากกระบวนการกลั่นแยกส่วน (fractionation) และการกลั่นน้ำมันดิบ ซึ่งประกอบด้วยผลิตภัณฑ์หลักคือ ก๊าซปิโตรเลียมเหลว น้ำมันเบนซิน น้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน/น้ำมันก๊าด น้ำมันดีเซล น้ำมันเตาและยางมะตอย นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์หล่อลื่นด้วย

2. ผลิตภัณฑ์อะโรเมติกส์และเคมีภัณฑ์ ซึ่งประกอบด้วยผลิตภัณฑ์หลักคือ พาราไซลีน สารเบนซีนเข้มข้น และสารทำละลายซึ่งบริษัทฯ เป็นผู้ผลิต รวมทั้งสารพลาสติกไซเซอร์ (plasticizers) ซึ่งผลิตโดยผู้รับจ้างผลิตภายนอกโดยใช้วัตถุดิบที่บริษัทฯ เป็นผู้จัดหา

ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม

โรงกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ สามารถกลั่นน้ำมันดิบประเภทต่าง ๆ ซึ่งบริษัทฯ จัดหามาจากทั่วโลก รวมถึงตะวันออกกลาง เอเชียตะวันออกไกลและแอฟริกาตะวันตก การเลือกวัตถุดิบและสัดส่วนการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด (product slate) ของบริษัทฯ ณ เวลาใดเวลาหนึ่งจะขึ้นอยู่กับราคาและปริมาณผลิตภัณฑ์ที่ต้องการ บริษัทฯ จะทำการตัดสินใจในเรื่องสัดส่วนการผลิตผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดร่วมกับบุคลากรที่รับผิดชอบทางด้านการขายและการตลาดของบริษัทฯ โดยยึดจากการประเมินของบริษัทฯ ถึงความต้องการและประมาณการราคาสำหรับผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่บริษัทฯ สามารถผลิตได้ ซึ่งโดยปกติจะดำเนินการประมาณสามเดือนก่อนหน้าคำสั่งซื้อที่ได้คาดการณ์ไว้

ผลิตภัณฑ์อะโรเมติกส์และเคมีภัณฑ์อื่น ๆ

บริษัทฯ ผลิตสารอะโรเมติกส์ในรูปของพาราไซลีนเป็นหลัก รวมทั้งสารเบนซีนเข้มข้นซึ่งในเบื้องต้นจะนำส่วนหนึ่งไปใช้ในโรงกลั่นในหน่วยทรานส์อัลคิเลชัน (Transalkylation) เพื่อผลิตเป็นวัตถุดิบของพาราไซลีน นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังผลิตสารทำละลายประเภทต่าง ๆ โดยบริษัทฯ จัดหาวัตถุดิบนำส่งให้แก่ผู้รับจ้างผลิตภายนอกผ่านทางสัญญาการผลิต เพื่อนำไปใช้ผลิตสารพลาสติกไซเซอร์ (plasticizers) ให้แก่บริษัท

ด้านการค้าปลีก

บริษัทฯ ใ้ใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ค้าปลีกและการวิจัยผู้บริโภคและตลาดที่มีอยู่อย่างหลากหลายของเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชันและ/หรือบริษัทในเครือ ในการนำเสนอรูปแบบการค้าปลีกแบบใหม่และผลิตภัณฑ์ที่จะตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าอย่าง

ครบถ้วนโดยนำเสนอความสะดวก คุณภาพ และมูลค่า นอกจากนี้ บริษัทฯ พยายามที่จะเพิ่มรายได้จากสินค้าซึ่งไม่ใช่น้ำมันเชื้อเพลิง และร้านค้าสะดวกซื้อ เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรของสถานีบริการน้ำมันของบริษัทฯให้สูงสุดด้วย

โดยบริษัทฯ เป็นหนึ่งในผู้ค้าปลีกน้ำมันเชื้อเพลิงรายใหญ่ภายในประเทศไทย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 มีเครือข่ายสถานีบริการภายใต้ชื่อการค้าเอสโซ่จำนวน 535 แห่งทั่วประเทศ สถานีบริการน้ำมันภายใต้ชื่อการค้าเอสโซ่ รวมถึงสถานีบริการน้ำมันที่ดำเนินการโดยบริษัทย่อยของบริษัทฯ คือ บริษัท ไทย ซี-เซนต์เตอร์ จำกัด และสถานีบริการน้ำมันที่ดำเนินการโดยตัวแทนจำหน่ายภายนอก

- ดำเนินการโดยบริษัท ไทย ซี-เซนต์เตอร์ จำกัด สถานีบริการน้ำมันเหล่านี้ดำเนินงานโดยบริษัทไทย ซี-เซนต์เตอร์ จำกัด และสามารถควบคุมมาตรฐานการให้บริการได้อย่างเต็มที่

- ดำเนินการโดยตัวแทนจำหน่าย สถานีบริการน้ำมันเหล่านี้ได้รับอนุญาตให้ใช้ชื่อการค้าเอสโซ่ บริษัทฯ และ/หรือบริษัทในเครือของบริษัทฯ ในประเทศไทยเป็นเจ้าของ หรือมีสิทธิการเช่าในที่ดินซึ่งสถานีบริการน้ำมันบางแห่งตั้งอยู่ โดยตัวแทนจำหน่ายต้องชำระค่าใช้สิทธิ (franchise fee) รายเดือน ทั้งนี้ ตัวแทนจำหน่ายแต่ละรายได้เข้าทำสัญญาตัวแทนจำหน่าย ซึ่งกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานของบริษัทฯ อยู่ด้วย สัญญาตัวแทนจำหน่ายเหล่านี้โดยมากแล้วมีระยะเวลาหนึ่งปีถึงห้าปี และอาจต่ออายุสัญญาได้

ตาราง 1.1 แสดงรายละเอียดของสถานีบริการน้ำมันประเภทต่าง ๆ

สถานีบริการเอสโซ่	ณ วันที่ 31 ธันวาคม					
	2551		2552		2553	
	จำนวน สถานี	ร้อยละ ของจำ นวน สถานี ทั้งหมด	จำนวน สถานี	ร้อยละ ของจำ นวน สถานี ทั้งหมด	จำนวน สถานี	ร้อยละ ของจำ นวน สถานี ทั้งหมด
ดำเนินงานโดยบริษัทไทย ซี-เซินเตอร์ จำกัด	159	29.1	155	28.9	155	29.0
ดำเนินงานโดยตัวแทนจำหน่าย	388	70.9	382	71.1	380	71.0
รวมสถานีบริการน้ำมัน	547	100.0	537	100.0	535	100.0

ที่มา : รายงานประจำปีของบริษัท เอสโซ่ ปี 2553

ผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิงค้าปลีกของบริษัทฯ ประกอบด้วยน้ำมันดีเซลและน้ำมันเบนซิน น้ำมันดีเซลซึ่งปัจจุบันมี 2 เกรด ได้แก่ ชนิดที่มีส่วนผสมไบโอดีเซล ร้อยละ 3 และ ร้อยละ 5 น้ำมันเบนซินมี 3 เกรด ได้แก่ น้ำมันเบนซินไร้สารตะกั่ว 91 แก๊สโซฮอล์ 91 และแก๊สโซฮอล์ 95

อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

บริษัทฯ พยายามที่จะเพิ่มยอดขายน้ำมันเชื้อเพลิงค้าปลีกที่สถานีบริการน้ำมันที่อยู่ภายใต้ชื่อการค้าเอสโซ่ บริษัทฯ ยังเสาะหาวิธีเพิ่มรายได้ที่มีใช้จากน้ำมันเชื้อเพลิงผ่านทางกลยุทธ์ต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

- ร้านสะดวกซื้อ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 บริษัท ไทย ซี-เซินเตอร์ จำกัด ดำเนินการร้านไทเกอร์มาร์ทจำนวน 97 แห่ง และมีร้านไทเกอร์มาร์ทจำนวน 114 แห่งที่สถานีบริการซึ่งดำเนินงานโดยตัวแทน

จำหน่ายในพื้นที่ของตัวแทนจำหน่าย สำหรับร้านไทเกอร์มาร์ทที่ดำเนินงานโดยตัวแทนจำหน่าย บริษัทฯ จนได้รับค่าธรรมเนียมที่แปรผัน (variable fees) ตามยอดขายของร้านสะดวกซื้อของแต่ละร้าน บริษัทฯ ได้ใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะปรับปรุงภาพลักษณ์ของร้านค้าโดยใช้เงินลงทุนที่ต่ำแต่มีศักยภาพที่จะเพิ่มยอดขายได้มากด้วยวิธีการลงทุนที่เป็นไปตามนโยบายของบริษัทฯ

- พันธมิตร

บริษัทฯ มีสัญญาความร่วมมือกับบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด เพื่อการจัดตั้งร้านเทสโก้โลตัสเอ็กซ์เพรสที่สถานีบริการน้ำมันภายใต้ชื่อการค้าเอสโซ่ในประเทศไทย ภายใต้สัญญานี้ ร้านเทสโก้โลตัสเอ็กซ์เพรสซึ่งตั้งอยู่ที่สถานีบริการในประเทศไทยต้องอยู่ภายใต้สถานีบริการน้ำมันเอสโซ่ในประเทศไทยเท่านั้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 มีร้านเทสโก้โลตัสเอ็กซ์เพรสจำนวน 54 แห่งที่ตั้งอยู่ที่สถานีบริการน้ำมันภายใต้ชื่อการค้าเอสโซ่ บริษัทฯ ได้รับค่าธรรมเนียมจากเทสโก้โลตัสเอ็กซ์เพรสซึ่งแปรผันตามรายได้จากการขาย นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีพันธมิตรอื่นซึ่งให้บริการเสริมแก่ผู้ใช้รถยนต์ อาทิ บริษัท บี-ควิก เซอร์วิส จำกัด ซึ่งให้บริการซ่อมรถยนต์, บริษัท คาร์แลค (ไทย-เยอรมัน) จำกัด ซึ่งเป็นผู้ให้บริการบำรุงรักษารถยนต์รวมถึงบริการล้างรถยนต์, ศูนย์บริการล้างรถวิซาร์ด (Wizard car wash) และร้านกาแฟราบิก้า (Rabika Coffee) อีกด้วย บริษัทฯ เก็บค่าธรรมเนียมหลายรูปแบบจากพันธมิตรเหล่านี้ ซึ่งอาจเป็นอัตราคงที่ และ/หรืออัตราที่ผันแปร

ส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจค้าปลีกน้ำมัน

ตาราง 1.2 ส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจค้าปลีกน้ำมัน ซึ่งในปัจจุบันเอสโซ่มีส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับ 2 รองจาก ปตท ดังตารางต่อไปนี้

สถานีบริการ	ส่วนแบ่งการตลาด (%)		
	2553	2552	Δ
ปตท.	37.0	36.4	+0.6
เชลล์	13.1	14.2	-1.1
เอสโซ่	17.4	16.6	+0.8
บางจาก	13.8	13.7	+0.1
คาลเท็กซ์	6.7	7.2	-0.6
ปตท.ค้าปลีก	6.9	6.9	+0.0
ปิโตรนาส	1.7	1.9	-0.2
อื่นๆ	3.5	3.1	+0.4
รวม	100	100	

ที่มา : กรมธุรกิจพลังงานและ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ปี 2553

สถานการณ์การแข่งขัน

สถานการณ์การแข่งขันในตลาดน้ำมันปัจจุบันค่อนข้างรุนแรง กล่าวคือนอกจากจะมีผู้ประกอบการรายใหญ่ในตลาดอย่าง ปตท เอสโซ่ บางจาก หรือเชลล์แล้ว ยังมีผู้ประกอบการรายย่อยๆ เข้ามาในตลาดอีกด้วย ทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องหากกลยุทธ์เพื่อรองรับการแข่งขัน ในปัจจุบันผู้ประกอบการค้าน้ำมันมุ่งเน้นกลยุทธ์การให้บริการที่ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ นอกเหนือจากการให้บริการเติมน้ำมันเพียงอย่างเดียวเช่นแต่ก่อน เช่น การชำระค่าเติมน้ำมันด้วยบัตรเครดิต เพื่อความสะดวกรวดเร็ว หรือการเปิดบริการร้านสะดวกซื้อภายในสถานีบริการน้ำมัน

เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการได้แวะซื้อสินค้าอุปโภค บริโภคต่างๆได้อย่างหลากหลาย เป็นต้น

แนวโน้มการใช้พลังงานและน้ำมันปี 2554

จากการประมาณการภาวะเศรษฐกิจของไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) คาดว่าในปี 2554 เศรษฐกิจจะขยายตัวร้อยละ 3.5-4.5 และคาดว่าราคาน้ำมันจะอยู่ในระดับ 80 – 90 ดอลลาร์ สรอ.ต่อบาร์เรล สำนักงานนโยบายและแผนพลังงานจึงประมาณการความต้องการพลังงานของประเทศภายใต้สมมุติฐานดังกล่าว ซึ่งพอสรุปสถานการณ์พลังงานในปี 2554 ได้ดังนี้

ความต้องการพลังงานเชิงพาณิชย์ขั้นต้น คาดว่าจะอยู่ที่ระดับ 1,860 พันบาร์เรล เทียบเท่าน้ำมันดิบต่อวัน เพิ่มขึ้นจากปี 2553 ร้อยละ 4.2 โดยความต้องการน้ำมันเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.2 ก๊าซธรรมชาติเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.1 ลิกไนต์/ถ่านหินเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.6 และพลังน้ำ/ไฟฟ้านำเข้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 32.7

ตาราง 1.3 แสดงปริมาณการใช้พลังงานเชิงพาณิชย์ ปี 2549-2554

ปริมาณการใช้พลังงานเชิงพาณิชย์ขั้นต้น						
หน่วย: เทียบเท่าพันบาร์เรลน้ำมันดิบต่อวัน						
	2549	2550	2551	2552	2553p	2554f
การใช้	1,545	1,604	1,618	1,663	1,785	1,860
น้ำมัน	674	667	634	643	657	671
ก๊าซธรรมชาติ	579	615	648	682	782	822
ลิกไนต์/ถ่านหิน	248	279	301	303	307	315
พลังน้ำ/ไฟฟ้านำเข้า	44	43	36	35	39	52
อัตราการเปลี่ยนแปลง (%)						
การใช้	1.6	3.8	0.9	2.8	7.2	4.2
น้ำมัน	-2.3	-1.0	-5.0	1.4	2.2	2.2
ก๊าซธรรมชาติ	2.3	6.2	5.4	5.2	14.4	5.1
ลิกไนต์/ถ่านหิน	6.9	12.8	7.7	0.6	0.6	2.6
พลังน้ำ/ไฟฟ้านำเข้า	35.2	-2.5	-17.4	-1.1	14.3	32.7

p ข้อมูลเบื้องต้น
f ข้อมูลประมาณการ

น้ำมันสำเร็จรูป ในปี 2554 สศช. คาดว่าราคาน้ำมันจะเพิ่มขึ้นอยู่ในระดับ 80 – 90 ดอลลาร์ สรอ.ต่อบาร์เรล ประกอบกับการแข็งค่าของเงินบาทที่มีผลกระทบต่อราคาขายน้ำมันในประเทศไทย โดยคาดว่าจะแข็งค่าขึ้นที่ระดับต่ำกว่า 30 บาทต่อดอลลาร์ สรอ. และคาดการณ์แนวโน้มเศรษฐกิจไทยว่าจะอยู่ที่ร้อยละ 3.5-4.5 จึงเป็นผลให้ภาคอุตสาหกรรมการผลิตมีความต้องการผลิตมากขึ้น นอกจากนี้ยังคาดว่าจะไม่มีเหตุการณ์ทางการเมืองที่จะส่งผลกระทบต่อรุนแรงเหมือนปี 2553

การใช้น้ำมันเบนซินปี 2554 คาดว่าจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.0 และการใช้น้ำมันดีเซลเพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.3

ตาราง 1.4 ประมาณการใช้น้ำมันสำเร็จรูป ปี 2549-2554

ประมาณการใช้น้ำมันสำเร็จรูป									
หน่วย: ล้านลิตร									
ชนิด	2549	2550	2551	2552	2553p	2554f	อัตราการเปลี่ยนแปลง (%)		
							2552	2553p	2554f
เบนซิน	7,215	7,337	7,121	7,525	7,438	7,587	5.6	-1.1	2.0
ดีเซล	18,371	18,710	17,643	18,465	18,538	18,964	4.6	0.3	2.3
ก๊าด+เครื่องบิน	4,538	4,950	4,652	4,431	4,738	4,991	-4.3	6.6	5.3
น้ำมันเตา	5,851	4,222	3,287	2,731	2,725	2,619	-16.9	-0.2	-3.9
LPG*	5,074	5,812	6,828	6,894	7,674	7,855	0.9	11.3	2.4
รวม	41,050	41,030	39,531	40,064	41,113	42,016	1.3	2.6	2.2

*ไม่รวมการใช้ LPG ที่ใช้เป็น Feed stocks ในปีโตรเคมี
 p ข้อมูลเบื้องต้น
 f ข้อมูลประมาณการ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

1.2 ปัญหาและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

ตาราง 1.5 แสดงผลประกอบการของบริษัทเอสโซ่

	ไตรมาส 4 ปี 2553	ไตรมาส 4 ปี 2552	+ / (-)	ปี 2553	ปี 2552	+ / (-)
รายได้จากการขาย	47,572	44,829	2,743	179,305	162,910	16,395
ต้นทุนขาย	(43,749)	(44,157)	408	(172,434)	(151,836)	(20,598)
กำไรขั้นต้น	3,823	672	3,151	6,871	11,074	(4,203)
ค่าใช้จ่ายในการขาย การบริหาร และค่าตอบแทนผู้บริหาร	(1,159)	(1,177)	18	(4,723)	(4,664)	(59)
กำไร/(ขาดทุน)จากการขาย	2,664	(505)	3,169	2,148	6,410	(4,262)
บันทึก:						
- การกลั่นน้ำมันและจัดจำหน่ายน้ำมัน	2,356	(553)	2,909	2,199	5,931	(3,732)
- บีโครเคมี	308	48	260	(51)	479	(530)
รายได้อื่น	15	2	13	68	59	9
กำไร/(ขาดทุน)จากการ ดำเนินงาน	2,679	(503)	3,182	2,216	6,469	(4,253)
ส่วนแบ่งกำไรในบริษัทร่วม	66	69	(3)	264	262	2
รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการ ดำเนินงาน	(2)	-	(2)	107	-	107
กำไร/(ขาดทุน)ก่อนดอกเบี้ยและ ภาษีเงินได้	2,743	(434)	3,177	2,587	6,731	(4,144)
ต้นทุนทางการเงิน-สุทธิ	(106)	(104)	(2)	(366)	(536)	170
กำไร/(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้	2,637	(538)	3,175	2,221	6,195	(3,974)
ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	(789)	176	(965)	(567)	(1,744)	1,177
กำไร/(ขาดทุน)สุทธิ	1,848	(362)	2,210	1,654	4,451	(2,797)

รายงานประจำปี 2553 ของบริษัทเอสโซ่

จากตาราง 1.5

เมื่อรวมทั้งปี 2553 บริษัทมีกำไรสุทธิทั้งสิ้น 1,654 ล้านบาท ซึ่งลดลงจากปี 2552 ที่มียอด

กำไรสุทธิ 4,551 ล้านบาท โดยผลกำไรที่ลดลงส่วนใหญ่เป็นผลมาจากยอดกำไรที่ลดลงของธุรกิจปิโตรเคมีจำนวน 530 ล้านบาท และธุรกิจการกลั่นและจำหน่ายน้ำมัน 3,732 ล้านบาท

สรุปปัญหา

ปัญหาระดับธุรกิจ คือ ผลกำไรสุทธิลดลง ซึ่งในปี 2552 องค์กรมีกำไรสุทธิเท่ากับ 4,551 ล้านบาท แต่ในปี 2553 มีกำไรสุทธิลดลงเหลือเพียง 1,654 ล้านบาท

ปัญหาระดับธุรกิจ คือ ผลกำไรจากธุรกิจปิโตรเคมีลดลง ซึ่งในปี 2552 ธุรกิจปิโตรเคมี มีกำไรจากการขายเท่ากับ 479 ล้านบาท แต่ในปี 2553 ธุรกิจปิโตรเคมี ขาดทุนจากการขายเท่ากับ 51 ล้านบาท

ปัญหาระดับหน้าที่ คือ ผลกำไรจากการจัดจำหน่ายน้ำมันลดลง ซึ่งในปี 2552 การจัดจำหน่ายน้ำมันมีผลประกอบการเท่ากับ 5,931 ล้านบาท แต่ในปี 2553 ยอดการจัดจำหน่ายน้ำมันลดลงเหลือเพียง 2,199 ล้านบาท สืบเนื่องมาจากส่วนของผลิตภัณฑ์น้ำมันประเภท เบนซิน นั้นมียอดจำหน่ายที่ลดลง ซึ่งในปี 2552 มียอดจำหน่ายน้ำมันเบนซิน เท่ากับ 11,296 พันบาร์เรล แต่ในปี 2553 ยอดจำหน่ายน้ำมันเบนซิน ลดลงเหลือ 10,310 พันบาร์เรล (รายงานประจำปี 2553 ของบริษัทเอสโซ่)

ความสำคัญและผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร

จากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงด้านตลาดน้ำมันในปัจจุบัน แม้ว่าเอสโซ่จะมีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ที่อันดับ 2 รองจาก ปตท.แต่ในส่วนนี้ค่อนข้างห่างกันพอสมควร (จากตารางที่ได้กล่าวข้างต้น) แต่ในส่วนของกลุ่มอันดับ 3 อย่าง บางจาก นั้น มีส่วนแบ่งที่ใกล้เคียงกันกับเอสโซ่ ซึ่งในส่วนนี้หากเอสโซ่ไม่ทบทวนหรือเพิ่มกลยุทธ์ต่างๆในการแข่งขัน ก็จะทำให้บริษัทอาจเสียส่วนแบ่งการตลาดให้กับคู่แข่งได้ และที่สำคัญผลประกอบการและผลกำไรในปีต่อไปอาจไม่เพิ่มและอาจลดลงไปกว่าเดิมได้ ซึ่งแน่นอนว่าในระยะยาวบริษัทจะขาดสภาพคล่องด้านการเงิน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาให้ธุรกิจสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากบริษัทมีปัญหาด้านการเงินแล้วการที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จอาจเกิดขึ้นได้ยาก

1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภคในการเลือกใช้สถานีบริการน้ำมัน
- ศึกษาสถานการณ์และสภาวะการแข่งขันขององค์กรและหน่วยธุรกิจของบริษัทเอสโซ่

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ระยะสั้น

- ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้สถานบริการน้ำมัน
- ทำให้ทราบถึงสถานการณ์และภาวะการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบัน

ระยะกลาง

- ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กร ธุรกิจ และฝ่ายการตลาดของบริษัท เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมหรือปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการเลือกใช้สถานบริการน้ำมันของผู้บริโภค

ระยะยาว

- เพื่อให้บริษัทมียอดขายที่เพิ่มขึ้น และเพิ่มความสามารถในการทำกำไร
- องค์กรอื่นๆสามารถนำกรณีศึกษานี้ ไปประยุกต์ใช้กับองค์กรของตน เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ และเพิ่มผลประกอบการได้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดด้านการตลาด

Kotler & Armstrong (2004 , หน้า 6) กล่าวว่า การตลาดเป็นกระบวนการทางสังคมที่ซึ่งบุคคลและกลุ่มบุคคลได้รับสิ่งที่ตอบสนองความจำเป็นและความต้องการ อันเกิดจากการสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนสินค้าและบริการที่มีคุณค่าระหว่างผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายกับผู้บริโภค แนวความคิดหลักคือ ความจำเป็น ความต้องการ อุปสงค์ของสินค้า การบริการ คุณค่า ความพอใจ คุณภาพโดยรวม การแลกเปลี่ยน การค้า ความสัมพันธ์ เป็นภาวะหนึ่งของความรู้สึกที่ไม่ได้รับการตอบสนองความจำเป็นของมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและจะมีความพอใจเมื่อได้รับการสนองความจำเป็น ความต้องการ โดยอาศัยสินค้าและบริการเหล่านั้น ซึ่งรวมถึงประสบการณ์จากการบริการของบุคคลากร สถานที่ ข้อมูลสารสนเทศและความคิด

การจูงใจลูกค้า หมายถึง การโน้มน้าว การชักนำ การลด แลก แจก แถมสินค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและเลือกใช้สินค้า มีการจัดร้านค้าภายในอย่างเป็นระเบียบสวยงาม สะอาด มีสิ่งอำนวยความสะดวก ครบครัน มีที่จอดรถเพียงพอ และมีความปลอดภัยเพื่อให้ผู้บริโภคสบายใจเมื่อเข้ามาใช้บริการ

การควบคุมคุณภาพสินค้า หมายถึง การกำกับ ดูแล ควบคุม ก่อนและหลังส่งมอบสินค้าให้ มีมาตรฐาน และรวมถึงการรับประกันคุณภาพสินค้า ตลอดจนการบริการหลังการขาย การรับประกันสินค้า ทั้งนี้ควรให้มีกระบวนการในการให้บริการ ให้รวดเร็วที่สุดเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้สูงขึ้น

ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (Service marketing mix หรือ 7P's)

สหชัยเสรี(2546, หน้า 84) ได้อธิบายถึง กลยุทธ์การตลาด ว่าเป็นวิธีดำเนินงานทางการตลาดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ที่แตกต่างกันและมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อกัน คือ เป้าหมายทางการตลาด ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ เพื่อเลือกเป้าหมายทางการตลาดการกำหนดและจัดสรรปัจจัยทางการตลาดให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

การวิเคราะห์ส่วนผสมทางการตลาดบริการ 7P's

ปัจจัยส่วนประสมการตลาด (Service marketing mix หรือ 7P's) หมายถึง ตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งบริษัทใช้ร่วมกันเพื่อสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย(Kotler,1997) ประกอบด้วยเครื่องมือต่อไปนี้

1. Product (ผลิตภัณฑ์) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วยสินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กร หรือบุคคล (Cravens and Piercy.,2004) โดยผลิตภัณฑ์ต้องมีรรถประโยชน์ (utility) มีคุณค่า (value) ในสายตาของลูกค้าจึงจะมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้ ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (product differentiation) และ/หรือ ความแตกต่างทางการแข่งขัน (competitive differentiation) และต้องพิจารณาจากองค์ประกอบ (คุณสมบัติ) ของผลิตภัณฑ์ (product component) เช่น ประโยชน์พื้นฐาน รูปร่างลักษณะ คุณภาพ การบรรจุภัณฑ์ ตราสินค้า นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (product positioning) ซึ่งเป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์ของบริษัทเพื่อแสดงตำแหน่งที่แตกต่างและมีคุณค่าในจิตใจของลูกค้าเป้าหมาย ในส่วนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (product development) จะเป็นขั้นตอนที่เกิดหลังจากได้มีการนำผลิตภัณฑ์ออกวางจำหน่ายไประยะหนึ่งแล้วซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีลักษณะใหม่และปรับปรุงให้ดีขึ้น (new and improved) โดยต้องคำนึงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

2. Price (ราคา) หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็น P ตัวที่ 2 เกิดขึ้น มาถัดจาก Product ราคาคือต้นทุน (cost) ของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (value) ผลิตภัณฑ์กับราคาผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาเขาก็จะตัดสินใจซื้อ ดังนั้นผู้กำหนดกลยุทธ์ด้านราคาต้องคำนึงถึงคุณค่าที่รับรู้ (perceived value) ในสายตาของลูกค้า ซึ่งต้องพิจารณาว่าการยอมรับของลูกค้าในคุณค่าของผลิตภัณฑ์ว่าสูงกว่าราคาผลิตภัณฑ์นั้น และต้องคำนึงถึงต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องโดยจะมีผลโดยตรงต่อการตั้งราคาจำหน่าย ในเรื่องการแข่งขันกับสินค้า อื่น ๆ ก็เช่นกัน หากสินค้าประเภทเดียวกันมีคุณสมบัติใกล้เคียงกันก็ควรพิจารณาในการตั้งราคาจำหน่ายให้เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดการเปรียบเทียบกันจนเกินไป

3. Place or distribution (การจัดจำหน่าย) หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรมใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์กรไปยังตลาด สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายก็คือ สถาบันการตลาด ส่วนกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายตัวสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง การจัดจำหน่ายจึงประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ช่องทางการจัดจำหน่าย (channel of distribution) หมายถึง วิธีการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด (Etzel, Walker and Stanton.,2004) ซึ่งช่องทางการจัดจำหน่ายประกอบด้วย ผู้ผลิต คนกลาง ผู้บริโภคหรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม ส่วนที่ 2 คือ การสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าสู่ตลาด (market logistics) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายตัว

ผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม การกระจายตัวสินค้าจึงประกอบด้วยงานที่สำคัญต่อไปนี้ คือ การขนส่ง (transportation) การเก็บรักษาสินค้า (storage) และการคลังสินค้า (warehousing) และสุดท้ายคือ การบริหารสินค้าคงเหลือ (inventory management)

4. Promotion (การส่งเสริมการตลาด) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขายทำการขาย (personal selling) และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช่คน (nonpersonal selling) โดยเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายอย่าง ซึ่งอาจเลือกใช้หนึ่งหรือหลาย ๆ เครื่องมือ และต้องใช้หลักการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารแบบผสมประสานกัน (Integrated Marketing Communication--IMC) โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขัน โดยบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้ เครื่องมือส่งเสริมที่สำคัญมีดังนี้

4.1 Advertising (การโฆษณา) เป็นกิจกรรมในการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรและ/หรือผลิตภัณฑ์ บริการ หรือความคิด ที่ต้องมีการจ่ายเงินโดยผู้อุปถัมภ์รายการ กลยุทธ์ในการโฆษณาจะเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสร้างสรรคงานโฆษณา (creative strategy) และยุทธวิธีการโฆษณา (advertising tactics) และกลยุทธ์ด้านสื่อ(media strategy) ซึ่งเป็นการวางแผนในการคัดเลือกสื่อ การกำหนดระยะเวลา ความถี่ ความต่อเนื่องในการลงสื่อประเภทต่าง ๆ เพื่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย

4.2 Personal selling (การขายโดยใช้พนักงานขาย) เป็นกิจกรรมการแจ้งข่าวสารและจูงใจตลาดโดยใช้บุคคล โดยจะเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงานขาย (personal selling strategy) การจัดการหน่วยงานขาย (sales force management)

4.3 Sales promotion (การส่งเสริมการขาย) หมายถึง กิจกรรมการส่งเสริมที่นอกเหนือจากการโฆษณา การขายโดยใช้พนักงานขาย และการให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ ซึ่งสามารถกระตุ้นความสนใจทดลองใช้ หรือการซื้อโดยลูกค้าชั้นสุดท้าย หรือบุคคลอื่นในช่องทางการส่งเสริมการขาย ซึ่งมี 3 รูปแบบ คือ การกระตุ้นผู้บริโภค เรียกว่าการส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภค (consumer promotion) ส่วนต่อมา คือ การกระตุ้นคนกลาง เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่คนกลาง (trade promotion) ประการสุดท้ายเป็นการกระตุ้นพนักงานขาย เรียกว่าการส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่พนักงานขาย (sales force promotion)

4.4 Publicity and public relation (การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์) การให้ข่าวเป็นการเสนอความคิดเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่ไม่ต้องมีการจ่ายเงิน ส่วนการประชาสัมพันธ์ หมายถึง ความพยายามที่มีการวางแผนโดยองค์กรหนึ่งเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรให้เกิดกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งซึ่งการให้ข่าวเป็นกิจกรรมหนึ่งของการประชาสัมพันธ์

4.5 Direct marketing (การตลาดทางตรงหรือdirect response marketing) และการตลาดเชื่อมตรง (online marketing) เป็นการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดการตอบสนอง (response) โดยตรง หรือหมายถึงวิธีการต่าง ๆ ที่นักการตลาดใช้ส่งเสริมผลิตภัณฑ์โดยตรงกับผู้

ซื้อ และทำให้เกิดการตอบสนองในทันที ประกอบด้วย การขายทางโทรศัพท์ การขาย.โดยใช้จดหมายตรง การขายโดยใช้แค็ตตาล็อก การขายทางโทรทัศน์ วิทยุ หรือหนังสือพิมพ์ ซึ่งจูงใจให้ลูกค้ามีกิจกรรมการตอบสนอง เช่น ใช้คูปองแลกซื้อ

5. People (บุคลากร) โดยจะมองในส่วนของพนักงานในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการพูดจา มารยาท การแต่งกาย ฯลฯ

6. Process (กระบวนการ/การให้บริการ) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตของธุรกิจบริการ ซึ่งก็คือ กระบวนการ/ขั้นตอน/ประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยคำนึงถึงความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า

7. Physical Evidence (ลักษณะทางกายภาพ/ภายนอก) ปัจจัยจะเกี่ยวข้องกับส่วนที่สัมผัส/จับต้องได้ของการให้บริการและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ของพื้นที่ให้บริการ ซึ่งจะมีผลต่อความประทับใจของลูกค้า เช่น การมีป้ายโฆษณาติดอยู่หน้าร้านในตำแหน่งที่โดดเด่น ฯลฯ

ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดบริการทั้ง 7 ด้าน มีความสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้ผู้ผลิตสินค้าประสบความสำเร็จในการจำหน่ายสินค้าที่ผลิตขึ้น โดยหากขาดปัจจัยด้านใดไปแล้วจะทำให้สินค้านั้นด้อยกว่าหรือเสียเปรียบคู่แข่งขั้นที่มีเป็นจำนวนมากในท้องตลาดที่ปัจจุบันต่างใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันทุกทางทั้งในส่วนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้น่าสนใจอยู่เสมอ การปรับราคาและข้อเสนอเพื่อกระตุ้นผู้ซื้อ การจัดหาช่องทางจำหน่ายกระจายสินค้าเพื่อผู้บริโภคซื้อหาได้สะดวกและง่ายที่สุด ตลอดจนจัดโปรแกรมส่งเสริมการตลาด และกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้สินค้าของตนเป็นสินค้าที่ถูกผู้ซื้อเลือกก่อนและนำไปสู่การเป็นลูกค้าประจำส่งผลต่อการค้าที่ยั่งยืนในอนาคต

ส่วนประสมการตลาดในมุมมองลูกค้า ประกอบด้วย

1. Customer Value (คุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับ)
2. Cost to Customer (ต้นทุน)
3. Convenience (ความสะดวก)
4. Communication (การติดต่อสื่อสาร)
5. Caring (การดูแลเอาใจใส่)
6. Completion (ความสำเร็จในการตอบสนองความต้องการ)
7. Comfort (ความสบาย)

ส่วนประสมทางการตลาดถูกสร้างขึ้นโดยคำนึงถึงความจำเป็น และความต้องการ (need and want) ของตลาดส่วนต่างๆ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ทางการตลาดของบริษัท และเพื่อตอบสนอง หรือสร้างความพึงพอใจ (satisfaction) ให้กับผู้บริโภคด้วย

แนวคิดเรื่อง การสื่อสารการตลาด (Marketing Communication)

สุวัฒนา วงษ์กระพันธ์ (2530) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารการตลาดไว้ว่า การสื่อสารการตลาด หมายถึงการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดในอันที่จะสื่อความหมาย สร้างความเข้าใจ สร้างการยอมรับระหว่างธุรกิจกับผู้บริโภค มุ่งหวังที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมการตอบสนองตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจนั้นๆ โดยกระบวนการสื่อสารเป็นการสื่อความหมายจากแหล่งข่าวสารผ่านสื่อต่างๆไปยังผู้รับข่าวสารซึ่งเป็นบุคคลเป้าหมายในการสื่อสารนั้น และเมื่อผู้รับสารได้รับข่าวสารนั้น ถ้าหากผู้ส่งข่าวสารสามารถสื่อความหมายได้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับข่าวสาร โดยอาจใช้วิธีการโน้มน้าวใจกระตุ้นความต้องการ เพื่อให้ผู้รับสารได้รับรู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมีผลไปถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ผู้รับข่าวสารก็จะมีปฏิกิริยาตอบสนองกลับ และการสื่อสารการตลาดยังเป็นความพยายามของธุรกิจในการที่จะถ่ายทอดความคิดเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่ขายอยู่ในตลาด เพื่อวัตถุประสงค์ในการสร้างความเข้าใจ และกระตุ้นให้ผู้บริโภคยอมรับในสินค้าและบริการนั้นๆ และแสดงพฤติกรรมการซื้อในที่สุด

กระบวนการตัดสินใจของผู้ซื้อ

เสรี วงษ์มณฑา (2540) ได้ให้ความหมายของกระบวนการตัดสินใจซื้อ ไว้ว่า ในการที่ผู้บริโภคจะซื้อสินค้าหนึ่งนั้น จะต้องมีการตั้งจุดเริ่มต้นไปจนถึงทัศนคติหลังจากที่ได้ใช้สินค้าแล้วซึ่งสามารถพิจารณาเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การรับรู้ถึงปัญหา กระบวนการซื้อจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ซื้อตระหนักถึงปัญหาหรือความต้องการของตนเองซึ่งถือเป็นลำดับแรกที่จะนำไปสู่การซื้อ

ขั้นที่ 2 การค้นหาข้อมูล ในขั้นนี้ผู้บริโภคจะแสวงหาข้อมูลเพื่อตัดสินใจ ในขั้นแรกจะค้นหาข้อมูลจากแหล่งภายในก่อน เพื่อนำมาใช้ในการประเมินทางเลือก หากยังได้ข้อมูลไม่เพียงพอก็ต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งภายนอก

ขั้นที่ 3 การประเมินผลทางเลือก ผู้บริโภคจะนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาจัดเป็นหมวดหมู่ และวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย ทั้งในลักษณะการเปรียบเทียบทางเลือกและความคุ้มค่ามากที่สุด

ขั้นที่ 4 การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด หลังการประเมิน ผู้ประเมินจะทราบข้อดี ข้อเสีย หลังจากนั้นบุคคลจะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา มักใช้ประสบการณ์ในอดีตเป็นเกณฑ์ทั้งประสบการณ์ของตนเองและผู้อื่น

ขั้นที่ 5 การประเมินผลภายหลังการซื้อ เป็นขั้นสุดท้ายหลังจากการซื้อ ผู้บริโภคจะนำผลิตภัณฑ์ที่ซื้อนั้นมาใช้ และในขณะที่เดียวกันก็จะทำการประเมินผลิตภัณฑ์นั้นไปด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่า กระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ไม่ได้หยุดตรงที่การซื้อ

แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

คือข้อกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว

ดังนั้นองค์การจึงต้องมีการวางแผนการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรค และบดบังโอกาสในการก้าวหน้าขององค์การได้

ฉะนั้นองค์การจึงต้องพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และพิจารณาถึง จุดอ่อนขององค์การเพื่อหาแนวทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้นเสีย

ในแนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น จะมีความแตกต่างไปจากการจัดการโดยทั่วไป ซึ่ง มักจะศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ตามกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ และเน้นหนักไปที่ การจัดการและการบริหารภายในองค์การ แต่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์การ หรือสภาวะแวดล้อมภายนอกด้านต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับ การแข่งขัน คำนี้ถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว และสภาวะการ เปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม

การจัดการกลยุทธ์ยังคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ (Stakeholders) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงประสานหน่วยต่าง ๆ ใน องค์การให้สามารถบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางของ ธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับ องค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงาน ขององค์การได้ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด

(Fred R.David:1994:5)

กลยุทธ์ขององค์การจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาขององค์การที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการ จัดการ จะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ที่จะช่วยสนับสนุนองค์การให้ ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์การเป็น ส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหาร

องค์กรรวมผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

ลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่น ๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมด ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ

- เป็นกระบวนการของการบริหารองค์การโดยรวม
- เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การในระยะยาว
 - เป็นการตัดสินใจที่อาศัยชั้นเชิงไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป
 - ต้องอาศัยความร่วมมือพันธะผูกพัน (Commitment) และทรัพยากรในองค์การ
 - มีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่างๆ และแสดงให้ทุกคนในองค์การเข้าใจตรงกัน

ความหมายเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นมีความหมายที่แตกต่างกันบ้าง ในรายละเอียด แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมีความหมายคล้ายคลึงกัน ดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่มีมานานโดยคำว่า **กลยุทธ์** หรือ **Strategic** มีที่มาจากคำว่า Strategia ในภาษากรีกซึ่งหมายความว่า Generalship โดยคำว่ายุทธศาสตร์มักจะถูกนำมาใช้ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร และได้เข้าสู่แวดวงการศึกษาในเวลาต่อมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ และต้องการให้เกิดการนำไปสู่การจัดทำนโยบายทางธุรกิจที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยทั่วไป หมายถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์การในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาส หรืออุปสรรคแก่องค์การได้ ้องค์การจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ เพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อนในการที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่นั้นได้ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหารโดยคำนึงถึง

1. ลักษณะการดำเนินงานขององค์การ
2. ลักษณะธุรกิจในอนาคต

3. สภาพแวดล้อม
4. การจัดสรรทรัพยากร
5. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

แนวคิดที่สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์

แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว

ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคและบดบังโอกาสในการก้าวหน้าขององค์กรได้

ฉะนั้นองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และพิจารณาถึงจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาแนวทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้นเสียในแนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น จะมีความแตกต่างไปจากการจัดการโดยทั่วไป ซึ่งมักจะศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ตามกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ และเน้นหนักไปที่การจัดการและการบริหารภายในองค์กร แต่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์กร หรือสภาวะแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการแข่งขัน คำนึงถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว และสภาวะการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม

การจัดการกลยุทธ์ยังคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) และ การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงประสานหน่วยต่าง ๆ ในองค์กรให้สามารถบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้อย่างไรนั้นนี่มีหลักสำคัญดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร และช่วยให้นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากมีการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการ หรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของ

องค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองค์การที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหารเนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้ และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์การ การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญโดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของนักบริหาร และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพและสะท้อนของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์การ เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์การในส่วนต่าง ๆ

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)
2. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
4. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

1. กำหนดทิศทาง

ในการกำหนดทิศทางขององค์การจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์การจะต้องระบุ

ภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัท ที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์การเป็นองค์การแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์การจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหารนอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

เป้าหมาย (Gold) คือการบอกถึงสิ่งที่องค์การปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

2. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่

- การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength-S)
- การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness-W)
- การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity-O)
- การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat-T)

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ (Internal Analysis)

การวิเคราะห์ภายในขององค์การนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ ช่วยให้เห็นอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) การวิเคราะห์ (Value chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) ซึ่งจะทำให้้องค์การมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core competency)

- การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป และการพัฒนาองค์การ

- การวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม (Value chain) เป็นการพยายามเชื่อมโยงกิจกรรมหลัก และกิจกรรมย่อยขององค์การ โดยการพยายามจัดกิจกรรมย่อยให้สนับสนุนกิจกรรมหลัก เพื่อจะสร้างคุณค่าที่สนองตอบกับค่านิยมของลูกค้า โดยสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการผลิตกิจกรรมพื้นฐานประกอบไปด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด และการให้บริการลูกค้า ส่วนสายงานสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การการจัดซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม จะทำให้องค์การได้รับรู้

ถึงค่านิยมของลูกค้าได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงค่านิยมของลูกค้า เข้าสู่กิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์กร

- การวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) และระบบการดำเนินงาน เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ องค์กร และลูกค้าเข้าด้วยกัน โดยมีกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์กร

จุดแข็ง : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

จุดอ่อน : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis)

สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานสภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็น สภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป สภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ยกตัวอย่างเช่น หากรัฐออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ก็จะส่งผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วอาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

- สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task Environment) ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E.Poter) ได้เสนอตัวแบบการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน โดยใช้ตัวแบบที่ชื่อ The Five Competitive Force ซึ่งจะช่วยให้เราทราบถึงสมรรถภาพคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ทราบความต้องการของลูกค้า สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ การระมัดระวังไม่ให้ลูกค้าหันไปให้ความสนใจสินค้าทดแทน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นตัวแบบที่ช่วยในการวิเคราะห์คู่แข่งได้เป็นอย่างดี

- การวิเคราะห์คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (New Entrance) ผู้ที่เข้ามาใหม่มีความมุ่งหวังที่จะเข้ามามีส่วนร่วม หรือมีส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้นจึงเป็นภาวะที่คุกคาม ซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอุปสรรคที่เข้ามาและภาวะการตอบโต้ขององค์กร โดยสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อผู้ที่เข้ามาใหม่ ได้แก่

Economies of Scale ความประหยัดที่เกิดจากการผลิตจำนวนมาก (Economies of Scale) ทำให้คู่แข่งต้องมีการผลิตที่มีขนาดใหญ่พอ จึงจะสามารถต่อสู้กับกิจการเดิมได้

ความแตกต่างของสินค้า Differentiationหรือ ขนาดของทุน Capital Requirement เนื่องจากผู้ที่เข้ามาใหม่จะต้องแบกรับต้นทุนที่สูงมากในด้านต่างๆ เป็นต้น เหล่านี้เป็นตัวอย่างของอุปสรรคสำหรับผู้เข้ามาใหม่ ซึ่งนักบริหารจะต้องสร้างภาวะการตอบโต้ โดยอาศัยความได้เปรียบด้านอุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่ในด้านต่างๆ

- การวิเคราะห์ผู้ซื้อ (Buyer) ผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชน จะต้องให้

ความสำคัญกับลูกค้า เนื่องจากองค์การจะต้องเผชิญกับอำนาจการต่อรองของลูกค้า ในเรื่องของปริมาณคุณภาพ และราคา

- การวิเคราะห์ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) ผู้จัดส่งวัตถุดิบจะมีความสำคัญเนื่องจากองค์การจะต้องเผชิญกับพลังการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบเช่นเดียวกับลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารทั้งองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน จะต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรับมือกับพลังการต่อรองนั้น

- การวิเคราะห์สินค้าทดแทน (Substitute) การมีสินค้าหรือบริการทดแทนทำให้องค์การต่างๆต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้า ราคา และบริการที่นำเสนอให้กับลูกค้า เนื่องจากการละเลยความสำคัญดังกล่าวจะทำให้้องค์การเสียเปรียบต่อคู่แข่งได้

- การวิเคราะห์คู่แข่ง (Rival) คู่แข่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักบริหารจะต้องคำนึงถึง เนื่องจากนักบริหารจะต้องใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญกับคู่แข่งจะหมายถึงความพ่ายแพ้

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะทำให้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคทางธุรกิจขององค์การ

โอกาส : การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การมาทำให้องค์การมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

อุปสรรค : เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่้องค์การ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์การจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์การที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไร้องค์การจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันของ้องค์การกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วยซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

กลยุทธ์ระดับ้องค์การ (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันของ้องค์การว่า ้องค์การจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยของ้องค์การอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็น

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของ้องค์การกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่้องค์การจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร

(Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจเช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไปแผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

Michel Robert ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ไว้ในหนังสือ e-Strategy ที่อาจแตกต่างไปจากทั่ว ๆ ไปว่า ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์จะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่เราทำได้ดีที่สุด What you do best แต่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่คู่แข่งของเราทำอยู่ (Not what the others do) ซึ่งแนวคิดนี้ใช้ได้ทั้งธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ โดยมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

1. ระบุแรงขับเคลื่อน (Driving Force) ขององค์กร ที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ เช่น การที่องค์กรมีเทคโนโลยีที่แตกต่าง องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นผู้นำสำคัญในการดำเนินงานได้ เป็นต้น

2. สร้างกรอบแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) อย่างสั้น ๆ เพื่อแสดงว่าจะใช้แรงขับเคลื่อนนั้นอย่างไร เช่น จะใช้เทคโนโลยีนั้นผลิตสินค้าอะไรจะเจาะจงขายยังภูมิภาคใด

3. ระบุความเชี่ยวชาญขององค์กร (Area of Excellence) ที่เราต้องการ เพื่อนำมาใช้สนับสนุนกลยุทธ์ เช่น อาจจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น หรือการสร้างความชำนาญในการขายและบริการแก่พนักงานขาย เป็นต้น

4. ระบุประเด็นสำคัญ (Critical Issues) หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ ที่อาจจะต้องถูกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เช่น โครงสร้าง (Structure) กระบวนการหรือระบบ (Process/System) ทักษะและความสามารถ (Skills/Competencies) ระบบการให้ผลตอบแทน(Compensation) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมน้อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนดกลยุทธ์นั้นควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น

- * เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก
- * เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- * เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว

- * เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสม
- * เป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)
2. ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น
3. ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น
4. การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์การ โดยต้องสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ

ความสำเร็จขององค์การนั้นเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่ง ในแต่ละองค์กรจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้การติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนด กลยุทธ์นั้นควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น

- เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก
- เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมีความยืดหยุ่นเหมาะสม
- เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว

การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOTเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนด จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร

Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งบริษัทนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่บริษัททำได้ดี

Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในบริษัทที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งบริษัทไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่บริษัททำได้ไม่ดี

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การ

ทำงานของบริษัทบรรลู่วัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

Threats คืออุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานของ บริษัทไม่ให้บรรลู่วัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อบริษัท

ในการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดเรื่อง หัวข้อ หรือประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะว่า การกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคได้ถูกต้องโดยเฉพาะการกำหนดประเด็นหลัก (Key area) ได้ถูกต้องจะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องยิ่งขึ้น การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ใด ๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจและธรรมชาติของบริษัทนั้น ๆ

การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัทมีข้อที่ควรคำนึง 4 ประการ (Boseman et al., 1986) คือ

- 1) องค์กรต้องกำหนดก่อนว่า องค์กรต้องการที่จะทำอะไร
- 2) การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคต้องกระทำในช่วงเวลาขณะนั้น
- 3) องค์กรต้องกำหนดปัจจัยหลัก (Key success factors) ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานให้ถูกต้อง

- 4) องค์กรต้องประเมินความสามารถของตนให้ถูกต้อง

นอกจากข้อที่ควรคำนึงแล้ว ยังมีปัญหาที่ควรระวัง (Goodstein et al., 1993) ดังนี้

- 1) การระบุจุดอ่อนต้องกระทำอย่างซื่อสัตย์ และบางครั้งจุดอ่อนเฉพาะอย่างเป็นของเฉพาะบุคคล
- 2) การจัดการกับกลไกการป้องกันตนเองต้องกระทำอย่างรอบคอบ
- 3) แนวโน้มการขยายจุดแข็งที่เกินความเป็นจริง
- 4) ความใกล้ชิดกับสถานการณ์ทำให้มอง สถานการณ์ขององค์กรไม่ชัดเจน
- 5) การกำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลต้องระบุให้ชัดเจน
- 6) ข้อมูลไม่เพียงพอ และข้อมูลสิ่งแวดล้อม ภายนอกเบี่ยงเบนนอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงของ สิ่งแวดล้อมภายนอกอาจเป็นโอกาสหรืออุปสรรคก็ได้

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว ก็ก็นำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จาก การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ

ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการ ดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้ (รศ.ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธ์

2534:105)

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดย ที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็น การประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอก องค์กร กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อ จำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุมจะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้ มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วม กัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก ตัวอย่าง กรมธนารักษ์ มีจุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมีโรงกษาปณ์ที่ทันสมัย มีโอกาส คือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิง รุก คือ ยุทธศาสตร์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้ มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณา ร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อม ที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุด แข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีจุดแข็ง คือ เป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสการศึกษาให้แก่ประชาชนทั่วประเทศ ขณะเดียวกันมี ข้อจำกัด คือ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมีไม่เพียงพอที่จะสามารถจัดตั้งหน่วย งานของตนเองอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน คือ ยุทธศาสตร์ การสร้างความร่วมมือกับ โรงเรียนในพื้นที่ทุก จังหวัด ทั่วประเทศ

3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้ มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วม กัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้ ตัวอย่าง ระบบราชการมักมีจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการทำงานที่ยาว ใช้เวลา มาก ขณะเดียวกันก็มีโอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนด ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข คือ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการ บริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของราชการให้มากขึ้น(e-Administration)

4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้ มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็น

จุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณา ร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจาก องค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่าง ประเทศไทย จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ประกอบกับพบข้อจำกัด คือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้งหมดนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรับ คือ ยุทธศาสตร์การลดแรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจัง และยุทธศาสตร์การหาพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มากมาใช้มากขึ้น

การวิเคราะห์ Five Forces Model

เป็นการวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยผู้คิดค้นคือ Michael E. Porter ซึ่งมีแนวทาง ดังนี้

1. อุปสรรคกีดขวางการเข้าสู่อุตสาหกรรม ได้แก่

- การประหยัดจากขนาด (Economies of scale) เนื่องจากผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานจำนวนมาก ซึ่งทำให้ต้นทุนของสินค้าลดต่ำลง เพราะสามารถลดต้นทุนคงที่ต่อหน่วยลดลง
- การผูกพันในตราห้ือ (Brand Loyalty)
- เงินลงทุน (Capital requirements) ถ้าต้องลงทุนสูง ก็จะเป็นอุปสรรคต่อรายใหม่
- การเข้าถึงช่องจัดจำหน่าย (Access to distribution)
- นโยบายของรัฐบาล ถ้ารัฐบาลไม่มีนโยบายส่งเสริม หรือมีข้อห้ามสัมปทาน
- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching cost) ถ้าลูกค้าต้องมีต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในส่วนี้สูง ต้นทุนเหล่านี้ซึ่งอาจได้แก่ ต้นทุนของอุปกรณ์เครื่องจักรที่ต้องปรับเปลี่ยนเพิ่ม หรืออาจจะเป็นระบบงานที่ต้องจัดรูปแบบใหม่ ค่าฝึกอบรมแลสอนงานให้กับพนักงานเพื่อให้ทำงานตามระบบใหม่ เป็นต้น

- ข้อได้เปรียบต้นทุนในด้านอื่นๆ เช่น เป็นเจ้าของเทคโนโลยีเฉพาะ มีวัตถุดิบราคาถูก มีทำเลที่ตั้งดีกว่า มีแหล่งเงินทุนที่ต้นทุนถูก และทำมานานจนเกิดการเรียนรู้

2. แรงผลักดันจากผู้ผลิตหรือคู่แข่งที่มีในอุตสาหกรรม

- จำนวนคู่แข่ง ถ้าคู่แข่งมีจำนวนมาก หรือ มีขีดความสามารถพอกๆกัน จะทำให้มีการแข่งขันที่รุนแรง

- อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ถ้าอุตสาหกรรมยังคงเติบโต การแข่งขันจะไม่รุนแรงมากนัก

- ความแตกต่างของสินค้า ถ้าสินค้ามีความแตกต่างกันไป การแข่งขันก็จะน้อยลง

- ความผูกพันในตราห้ือ

- กำลังการผลิตส่วนเกิน ถ้าอุตสาหกรรมมีกำลังผลิตส่วนเกิน การแข่งขันจะรุนแรง

- ต้นทุนคงที่ของธุรกิจ และต้นทุนในการก็รักษา

- อุปสรรคกีดขวางการออกจากอุตสาหกรรม เช่น ข้อตกลงกับสหภาพแรงงานในการจ่ายชดเชยที่สูงมาก

3. อำนาจต่อรองของผู้ขาย (ซัพพลายเออร์)

- จำนวนผู้ขายหรือวัตถุดิบที่มีอยู่ ถ้ามีผู้ขายน้อยราย อำนาจต่อรองของผู้ขายจะสูง
- ระดับการรวมตัวกันของผู้ขายวัตถุดิบถ้าผู้ขายรวมตัวกันได้ อำนาจการต่อรองก็จะสูง
- ความแตกต่างและเหมือนกันของวัตถุดิบ ถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกันมาก อำนาจต่อรองผู้ขายจะสูง

4. อำนาจการต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้า

- ปริมาณการซื้อ ถ้าซื้อมาก ก็มีอำนาจการต่อรองสูง
- ข้อมูลต่าง ๆ ที่ลูกค้าได้รับเกี่ยวกับสินค้าและผู้ขาย ถ้าลูกค้ามีข้อมูลมาก ก็ต่อรองได้มาก
- ความจงรักภักดีต่อยี่ห้อ
- ความยากง่ายในการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ซื้อ ถ้าลูกค้ารวมตัวกันง่ายก็มีอำนาจต่อรองสูง
- ความสามารถของผู้ซื้อที่จะมีการรวมกิจการไปด้านหลัง คือ ถ้าลูกค้าสามารถผลิตสินค้าได้ด้วยตนเอง อำนาจการต่อรองก็จะสูง
- ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคนอื่น หรือ ใช้สินค้าของคู่แข่งแล้วลูกค้าต้องมีต้นทุนในการเปลี่ยนสูง อำนาจการต่อรองของลูกค้าก็จะต่ำ

5. แรงผลักดันซึ่งเกิดจากสินค้าอื่น ๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนได้

- ระดับการทดแทน เป็นการทดแทนได้มาก หรือทดแทนได้น้อยแค่ไหน เช่น เครื่องปรับอากาศกับพัดลม
- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน ไปสู่การใช้สินค้าทดแทน
- ระดับราคาสินค้าทดแทนและคุณสมบัติใช้งานของสินค้าทดแทน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สรายุทธ์ น้อยเกษม (2538) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อ คอนวีนีเยนสโตร์ ในสถานบริการปั้มน้ำมัน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เปรียบเทียบทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้บริโภคต่อคอนวีนีเยนสโตร์ โดยจำแนกตาม เพศ อายุ อาชีพ รายได้ การศึกษา สมาชิกในครอบครัว กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ กลุ่มผู้บริโภคที่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ผลงานวิจัยพบว่า 1.ผู้บริโภคมีทัศนคติอยู่ในระดับสูงต่อคอนวีนีเยนสโตร์ในสถานบริการน้ำมันในเขตกรุงเทพมหานคร 2.ปัจจัยด้านการใช้บริการคอนวีนีเยนสโตร์ในสถานปั้มน้ำมันและประเภทร้านค้าแบบเบ็ดเตล็ด มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อคอนวีนีเยนสโตร์ 3.ปัจจัย เพศ อายุ รายได้ การศึกษา จำนวนสมาชิกในครอบครัว การใช้บริการคอนวีนีเยนสโตร์ และประเภทของร้านค้าเบ็ดเตล็ด มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของผู้บริโภค ในด้านวิธีการซื้อสินค้าเบ็ดเตล็ด 4. ปัจจัย อาชีพ รายได้ และการใช้บริการคอนวีนีเยนสโตร์ในสถานบริการน้ำมันมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของผู้บริโภคในช่วงเวลาในการซื้อสินค้าเบ็ดเตล็ด 5.ปัจจัยด้าน เพศ อาชีพ รายได้ การใช้บริการคอนวีนีเยนสโตร์ในสถานบริการ

น้ำมันมีความสัมพันธ์กับสถานที่ตั้งและที่จอดรถลูกค้ามีความพึงพอใจมีคะแนนระดับดี และด้านบริการทั่วไป ลูกค้ามีความพึงพอใจระดับปานกลาง

อัญชลี พรทิพย์วรเวทย์ (2540) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมของผู้บริโภคในการเลือกใช้บริการน้ำมันในเขต อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคในการเลือกใช้บริการน้ำมัน ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการน้ำมัน และปัญหาที่ผู้บริโภคได้รับจากการใช้บริการน้ำมัน โดยศึกษาเฉพาะอาชีพข้าราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชนการศึกษาครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง 300 ตัวอย่าง

ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมของผู้บริโภคในการเลือกใช้บริการน้ำมันมีการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้น ภายนอกจากการตลาดและสิ่งกระตุ้นอื่นๆ ในการเลือกชนิดน้ำมันที่เติม การเลือกตราสินค้า ผู้ขาย การเลือกปริมาณการซื้อ ความถี่ในการเติมน้ำมันวิธีการจ่ายเงิน และเวลาในการเติมน้ำมัน โดยพบว่าผู้บริโภคเลือกใช้น้ำมันเบนซินพิเศษมากกว่าเบนซินชนิดอื่นๆ นิยมเติมน้ำมันยี่ห้อ ปตท. มากกว่ายี่ห้ออื่นๆ และนิยมเติมน้ำมันจากสถานีบริการที่อยู่ติดถนนใหญ่ เข้า-ออก ง่ายมากกว่า

ธง อุณหตระกูล (2525) ศึกษาข้อดีเห็นของผู้บริโภคเกี่ยวกับการให้บริการของสถานีบริการน้ำมันในเขตกรุงเทพมหานคร ได้อภิปรายผลว่าสถานีบริการน้ำมันที่มีอยู่เกือบทุกแห่งจะมีน้ำมันเชื้อเพลิง และอุปกรณ์อื่นๆ ไว้จำหน่ายคล้ายๆกันผู้บริโภคสามารถเลือกใช้จากแห่งใดแห่งหนึ่งก็ได้ ดังนั้นการให้บริการของสถานีบริการจึงจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความประทับใจ เพื่อให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีกในครั้งต่อไปผู้ใช้บริการสถานีบริการน้ำมันมักประสบปัญหาต่างๆกับสถานีบริการน้ำมัน ปัญหาที่สำคัญที่สุดได้แก่ ปัญหาความล่าช้าในการให้บริการ ทำให้ผู้ใช้บริการต้องรอนาน ส่วนปัญหารองลงไป ได้แก่ ปัญหาด้านบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสดงกิริยามารยาทที่ไม่สุภาพของพนักงาน สิ่งจูงใจที่มีบริโภคให้ความสนใจมากที่สุดได้แก่ โกล์ที่อยู่อาศัย เครื่องมือ และอุปกรณ์มีความทันสมัยและเป็นยี่ห้อที่ชอบใช้ สถานีบริการต้องพัฒนาบุคลากรของสถานีบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะการแสดงออกต่อผู้ใช้บริการต้องมีกิริยามารยาทสุภาพ การปรับปรุงการบริการให้มีความสะดวกรวดเร็วขึ้น

สัณชัย ปอพาน (2544) ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการขยายตัวของสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงในประเทศไทย วัตถุประสงค์ในการศึกษาครั้งนี้เพื่อ ศึกษาถึงปัจจัยอันได้แก่ อัตราดอกเบี้ย ปริมาณการจำหน่ายน้ำมันดีเซลและเบนซินและจำนวนผู้ค้าน้ำมันมาตรา 6 ว่าปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการขยายตัวของสถานีน้ำมันของกลุ่มต่างๆในประเทศไทยหรือไม่อย่างไร

ซึ่งจากการศึกษาพบว่า อัตราดอกเบี้ยเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการขยายตัวของสถานีบริการอิสระ ทั้งนี้อาจเกิดจากสถานีบริการอิสระมีข้อจำกัดในการหาแหล่งเงินทุน เนื่องจากเป็น

ผู้ประกอบการรายเล็ก ส่วนปริมาณการจำหน่ายน้ำมันดีเซลและเบนซินในประเทศไทยนั้น เป็นปัจจัยที่บริษัทน้ำมันให้ความสำคัญมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทน้ำมันเป็นทั้งผู้ค้าส่งและค้าปลีก ฉะนั้นถ้าปริมาณจำหน่ายมีแนวโน้มลดลงนั้นก็แสดงว่าปริมาณความต้องการน้ำมันก็ลดลงด้วย บริษัทน้ำมันจึงต้องชะลอการขยายสาขาสถานีบริการ และสำหรับผู้ค้าน้ำมันมาตรา 6 ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเพิ่มขึ้นของสถานีบริการน้ำมันทั้งในส่วนของบริษัทน้ำมันและผู้ประกอบการอิสระ ทั้งนี้เนื่องจากผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 6 ก็คือ บริษัทน้ำมันรายใหม่ที่จำเป็นต้องการสร้างเครือข่ายสถานีบริการน้ำมันของตนเองเพื่อเป็นช่องทางในการจำหน่ายและเป็นอีกผู้หนึ่งที่จะจำหน่ายน้ำมันให้กับสถานีบริการน้ำมันอิสระ ฉะนั้นถ้ารัฐบาลส่งเสริมให้มีผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 6 เพิ่มขึ้น ก็เท่ากับส่งเสริมให้มีสถานีบริการน้ำมันเพิ่มขึ้นทั้งในส่วนของบริษัทน้ำมัน และสถานีบริการอิสระ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนโดยทั่วไป

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา

ในการวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกใช้สถานีบริการน้ำมัน - กรณีศึกษา บริษัทเอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยใช้ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Method) โดยใช้วิธีศึกษาผสมผสานกัน ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ และทำการวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อสรุปเลือกกลยุทธ์ทั้งสามระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

3.1 การออกแบบงานวิจัย (Research Design)

3.1.1 การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

มีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Survey Research) ซึ่งทำการสำรวจเพื่อศึกษาถึงข้อมูลทั่วไป และพฤติกรรมผู้บริโภค รวมถึงปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการสถานีน้ำมันของกลุ่มผู้บริโภค โดยแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ขั้นตอนในการออกแบบแบบสอบถาม จะนำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นพื้นฐานในการออกแบบแบบสอบถาม

3.2 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ที่ใช้บริการน้ำมันในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่สามารถทราบจำนวนผู้ใช้บริการน้ำมันที่แน่นอน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจะเป็นลักษณะ กลุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sample) ซึ่งผู้ใช้บริการน้ำมัน ในเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร ในการคำนวณเพื่อกำหนดขนาดตัวอย่างของประชาชนที่ใช้บริการสถานีบริการน้ำมันที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ยอมให้คลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ซึ่งในที่นี้จะใช้สูตรของ W.G.Cochran

$$n = \frac{P(1-P)Z^2}{d^2}$$

เมื่อ n คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

P คือ สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยต้องการสุ่ม (โดยทั่วไปนิยมใช้สัดส่วน 30%)

Z คือ ระดับความมั่นใจที่กำหนดหรือระดับนัยสำคัญทางสถิติ เช่น

Z ที่ระดับนัยสำคัญ 0.10 เท่ากับ 1.65 (ความเชื่อมั่น 90%) >> Z = 1.65

Z ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เท่ากับ 1.96 (ความเชื่อมั่น 95%) >> Z = 1.96

Z ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 เท่ากับ 2.58 (ความเชื่อมั่น 99%) >> Z = 2.58

d คือ สัดส่วนความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ (จะต้องสอดคล้องกับค่า Z ที่ระดับความเชื่อมั่นนั้นๆ) เช่น

ระดับความเชื่อมั่น 90% สัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.10

ระดับความเชื่อมั่น 95% สัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05

ระดับความเชื่อมั่น 99% สัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.01

แทนค่าได้ดังนี้

$$n = \frac{0.3(1-0.3)1.96^2}{0.05^2}$$

$$n = 399.86$$

ดังนั้น เมื่อคำนวณขนาดตัวอย่าง จะได้จำนวนตัวอย่างทั้งหมดเท่ากับจำนวน 399.86 หรือ 400 กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้จากการแทนค่า อย่างไรก็ตามเนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาในการวิจัย ประกอบกับแนวคิดของ Hairr Black Barbin และ Anderson Thathan (2006) ได้เสนอแนะว่า ในระดับความเชื่อมั่นที่ 95% กลุ่มตัวอย่าง อย่างต่ำคือ 200 คน ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างจากประชากร 200 ตัวอย่าง

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) สร้างขึ้นมาจากแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลที่ได้มาจากการเก็บข้อมูลจำนวน 200 ชุด กลุ่มตัวอย่างคือ

ประชาชนในเขตกรุงเทพมหานครที่ใช้บริการสถานีน้ำมัน โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจะวิเคราะห์ข้อมูลออกมาเป็นค่า ร้อยละ

ส่วนที่ 2 พฤติกรรมของผู้บริโภคในการเลือกใช้สถานีบริการน้ำมัน โดยจะวิเคราะห์ข้อมูลออกมาเป็นค่า ร้อยละ

ส่วนที่ 3 ปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อการเลือกใช้สถานีบริการน้ำมัน

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในด้านของประชากรศาสตร์ นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ความถี่ และค่าเฉลี่ย

ส่วนด้านพฤติกรรมและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้สถานีบริการน้ำมันของผู้บริโภคนั้น ใช้ระดับความคิดเห็น ซึ่งคำถามมีลักษณะให้ตอบ 5 ระดับ ได้แก่ สำคัญมากที่สุด สำคัญมาก สำคัญปานกลาง สำคัญน้อย และสำคัญน้อยที่สุด โดยแต่ละระดับมีเกณฑ์ให้คะแนนดังนี้

สำคัญมากที่สุด	ให้คะแนนเท่ากับ 5
สำคัญมาก	ให้คะแนนเท่ากับ 4
สำคัญปานกลาง	ให้คะแนนเท่ากับ 3
สำคัญน้อย	ให้คะแนนเท่ากับ 2
ไม่สำคัญ	ให้คะแนนเท่ากับ 1

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างแบ่งระดับความสำคัญของปัจจัยทางการตลาดแต่ละปัจจัย ออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดการแปลความหมายของระดับความคิดเห็นที่เกี่ยวกับปัจจัยทางการตลาดแต่ละปัจจัย ดังนี้

<u>ระดับความคิดเห็น</u>	<u>ระดับคะแนน</u>
น้อยที่สุด	1.00-1.8
น้อย	1.81-2.60
ปานกลาง	2.61-3.40
มาก	3.41-4.20
มากที่สุด	4.21-5.00

ระเบียบการศึกษา ใช้การศึกษาเชิงพรรณนา(Descriptive Research) คือ การอธิบายลักษณะต่างๆไปของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ โดยใช้การอธิบายเป็น ค่าความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยปฐมภูมิ แบบเชิงปริมาณ โดยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)

ได้จากการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งการเลือกผู้ตัวอย่างจะเป็นการเลือกตัวอย่างแบบสะดวกสบาย (Convenience Sampling) สามารถแบ่งได้ 3 ตอน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์

ส่วนที่ 2 พฤติกรรมการเลือกใช้สถานีบริการน้ำมัน

ส่วนที่ 3 ปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อการเลือกใช้สถานีบริการน้ำมัน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประกอบด้วยลักษณะทางประชากรศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ ดังแสดงให้เห็นในภาคผนวก ข ตามตารางที่ 3.1 ถึงตารางที่ 3.3 ดังนี้

ข้อมูลด้านเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นชาย จำนวน 140 คน และคิดเป็นร้อยละ 70.00 อันดับสองคือหญิง จำนวน 60 คน และคิดเป็นร้อยละ 30.00

ข้อมูลด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุ 21 – 25 ปี จำนวน 69 บริษัท และคิดเป็นร้อยละ 34.50 อันดับสอง 26 – 30 ปี จำนวน 61 บริษัท และคิดเป็นร้อยละ 30.50 และอันดับสาม 31 - 35 ปี จำนวน 38 บริษัท และคิดเป็นร้อยละ 19.00

ข้อมูลด้านระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ที่ระดับปริญญาตรี จำนวน 80 คน และคิดเป็นร้อยละ 40.00 อันดับสอง ปวช. / อนุปริญญา จำนวน 65 คน และคิดเป็นร้อยละ 32.50 และอันดับสาม ต่ำกว่ามัธยมตอนปลาย จำนวน 42 คน และคิดเป็นร้อยละ 21.00

ข้อมูลด้านอาชีพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านอาชีพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ธุรกิจส่วนตัว จำนวน 61 คน และคิดเป็นร้อยละ 30.50 อันดับสอง นิสิต นักศึกษา จำนวน 60 คน และคิดเป็นร้อยละ 30.00 และอันดับสาม ข้าราชการ รัฐวิสาหกิจ จำนวน 41 คน และคิดเป็นร้อยละ 20.50 ซึ่งในส่วนของอื่นๆ พบว่าส่วนใหญ่คือผู้อยู่บ้านกับผู้ปกครองโดยไม่ได้ทำงาน

ข้อมูลด้านรายได้ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านรายได้พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีรายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 85 คน และคิดเป็นร้อยละ 42.50 อันดับสอง 10,000 – 20,000 บาท จำนวน 61 คน และคิดเป็นร้อยละ 30.50 และอันดับสาม 30,001 – 40,000 บาท จำนวน 33 คน และคิดเป็นร้อยละ 16.50

ตอนที่ 2 พฤติกรรมในการเลือกใช้บริการน้ำมันของผู้บริโภค

ประกอบด้วย ชนิดของน้ำมันที่ผู้บริโภคเลือกใช้ ค่าใช้จ่ายในการเติมน้ำมันแต่ละครั้ง สถานที่บริการน้ำมันที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกใช้ รวมทั้งความถี่ในการเติมน้ำมันของผู้บริโภคต่อเดือน ประเภทของน้ำมันที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกใช้

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เติมน้ำมัน เบนซิน 95 จำนวน 81 คน และคิดเป็นร้อยละ 35.00 อันดับสอง แก๊สโซฮอล์ 95 จำนวน 52 คน และคิดเป็นร้อยละ 23.40 และอันดับสาม แก๊สโซฮอล์ 91 จำนวน 32 คน และคิดเป็นร้อยละ 23.10

ค่าใช้จ่ายในการเติมน้ำมันเฉลี่ยต่อเดือน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีการใช้จ่ายต่อเดือน น้อยกว่า 3,000 บาท จำนวน 121 คน และคิดเป็นร้อยละ 60.50 อันดับสอง 3,000 – 5,000 บาท จำนวน 67 คน และคิดเป็นร้อยละ 33.50 และอันดับสาม ,001-7,000 บาท จำนวน 12 คน และคิดเป็นร้อยละ 6.00

สถานีบริการน้ำมันที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกใช้

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ใช้บริการสถานี ปตท จำนวน 122 คน และคิดเป็นร้อยละ 25.40 อันดับสอง เป็น แอสโซ จำนวน 121 คน และคิดเป็นร้อยละ 23.30 และอันดับสาม เป็น เจ็ท จำนวน 67 คน และคิดเป็นร้อยละ 14.00 ส่วนสถานีบริการที่ผู้ตอบแบบสอบถามใช้บริการน้อยที่สุดคือ บีโทรนาส จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50

ความถี่ในการเติมน้ำมันเฉลี่ยต่อเดือน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เติมน้ำมัน 5-6 ครั้ง ต่อเดือน จำนวน 63 คน และคิดเป็นร้อยละ 31.50 อันดับสอง 3-4 ครั้ง จำนวน 54 คน และคิดเป็นร้อยละ 27.00 และอันดับสาม 1-2 ครั้ง จำนวน 53 คน และคิดเป็นร้อยละ 26.50

ตอนที่ 3 ปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ

การสื่อสารการตลาดผ่านส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ปัจจัยทางการตลาดประกอบด้วย ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านราคา ด้านช่องทางจัดจำหน่าย ด้าน

พนักงาน ด้านลักษณะทางกายภาพ ด้านส่งเสริมการตลาด

ปัจจัยการด้านการตลาดในส่วนของผลิตภัณฑ์

ซึ่งจากข้อมูลจะเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามจะให้ความสำคัญกับคุณภาพของน้ำมันเป็นเหตุผลอันดับแรกเพื่อเป็นปัจจัยที่จะทำให้เลือกใช้บริการสถานีน้ำมันของเอสโซ่ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.83 รองลงมาคือชื่อเสียงของตราหมีห่อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.70

ปัจจัยการด้านการตลาดในด้านกระบวนการ

ในส่วนของด้านกระบวนการนั้น จะเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับการมีบริการเสริมครบครัน เช่น ล้างรถ เติมลม เป็นต้น มากที่สุดซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.77 นอกจากนี้ความถูกต้องในการบริการเป็นสิ่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญรองลงมาเป็นอันดับสอง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.51 และการให้บริการบัตรเครดิตเป็นสิ่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง

ปัจจัยด้านการตลาดในส่วนของราคา

โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ราคาของสถานีบริการน้ำมันของเอสโซ่มีมาตรฐานเท่ากับสถานีบริการอื่นๆสถานี โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.84 รองลงมาคือ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ราคาของสถานีบริการเอสโซ่ถูกกว่าสถานีบริการอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.64

ปัจจัยด้านการตลาดในส่วนของช่องทางการจัดจำหน่าย

การที่สถานีบริการน้ำมันอยู่บริเวณศูนย์การค้า เป็นปัจจัยอันดับแรกๆที่ผู้ตอบแบบสอบถามจะเลือกเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้สถานีบริการน้ำมัน ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.89

รองลงมา คือ สถานีบริการน้ำมันมีพื้นที่ที่กว้างขวาง สะดวก มีค่าเฉลี่ย 3.97 และระดับความคิดเห็นที่อยู่ในระดับมาก ที่น้อยที่สุดคือ สถานีอยู่ใกล้บ้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89

ปัจจัยด้านการตลาดในส่วนของพนักงาน

พนักงานมีอัธยาศัยที่ดี สุภาพเรียบร้อยในการให้บริการคือปัจจัยอันดับแรกๆที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.78 นอกจากนี้การตรงต่อเวลาของพนักงาน และ ความรู้ในการให้คำแนะนำกับผู้ใช้บริการ เป็นปัจจัยสำคัญที่รองลงมา มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.71 และ 3.59 ตามลำดับ

ปัจจัยทางการตลาดในส่วนของลักษณะทางกายภาพ

โดยอันดับหนึ่ง คือ ภายในสถานีบริการมีร้านสะดวกซื้อ มีค่าเฉลี่ย 3.82 รองลงมา คือ มีห้องน้ำที่สะอาดและพื้นที่ที่กว้างขวาง มีค่าเฉลี่ย 3.69 อันดับสาม คือ การจัดตกแต่งภายในร้านสวยงามหรือน่าสนใจ มีค่าเฉลี่ย 3.67

ปัจจัยทางการตลาดในส่วนของการส่งเสริมการตลาด

การแจกน้ำดื่มฟรีสำหรับการเติมน้ำมัน ทำให้กลุ่มตัวอย่างเข้ามาใช้บริการสถานีน้ำมันนั้น เป็นปัจจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับความคิดเห็นมาก มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.98 รองลงมาคือการที่มีสินค้าลดราคาบางรายการในร้านสะดวกซื้อไทเกอร์มาร์ท ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.72 ส่วนการได้รับส่วนลดจากบัตรเครดิตที่เอสโซ่ทำร่วมกับเทสโก้ โลตัส เป็นปัจจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ที่ระดับมาก น้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.65

ด้านการโฆษณา

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า การโฆษณาทำให้ทราบถึงบริการหรือโปรโมชั่นใหม่ๆ ของสถานีบริการน้ำมันมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.73 รองลงมาคือ โฆษณามีความน่าสนใจ สื่อถึงสารที่จะส่งให้ผู้บริโภคได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.68 และน้อยที่สุดคือ เป็นโฆษณาที่สามารถจดจำได้ในระยะเวลาที่สั้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.64

ด้านประชาสัมพันธ์

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า บริษัทเอสโซ่มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมหรือสาธารณประโยชน์ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อสถานีบริการน้ำมัน มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74 รองลงมาคือการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับสถานีบริการน้ำมันอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.71

3.2.1 วิเคราะห์ Five Forces Model

1. ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันที่จะเข้ามา (Threat of potential competitors)

ธุรกิจค่าน้ำมันเป็นธุรกิจเฉพาะด้านที่ต้องอาศัยองค์ความรู้เฉพาะทางในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นหากไม่ใช่บริษัทที่อยู่ในวงการธุรกิจค่าน้ำมันอยู่แล้ว ย่อมเป็นเรื่องยากที่จะมีบริษัทหน้าใหม่ที่ไม่มีความรู้ ความชำนาญ ทางด้านนี้มาก่อนจะเข้ามาทำการแข่งขันด้วยได้ นอกจากบริษัทค่าน้ำมันข้ามชาติมากกว่าจะเป็นบริษัทที่เกิดใหม่ภายในประเทศ แต่บริษัทน้ำมันข้ามชาติจะมีข้อเสียเปรียบเรื่องบุคคลากร ซึ่งถ้าเป็นบุคคลากรต่างชาติค่าจ้างก็จะแพงกว่าการจะสร้างทีมงานระดับสูง กลาง ล่าง ก็ไม่ใช่เรื่องง่าย และทางภาครัฐก็ยังมีกฎหมาย สัมปทาน โควต้า กำแพงภาษี ฯลฯ ส่วนเงินลงทุนก็เป็นอุปสรรคที่สกัดกั้นไม่ให้เกิดคู่แข่งหน้าใหม่เข้ามาในวงการได้ง่ายๆ เพราะต้องใช้เงินทุนมหาศาล ดังนั้นภัยคุกคามจากผู้แข่งขันที่จะเข้ามาจึงอยู่ในระดับ **ต่ำ**

2. คู่แข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Competition Among Established Companies)

เอสโซ่ มีคู่แข่งธุรกิจน้ำมันภายในประเทศได้แก่ ปตท. บางจาก คาลเท็กซ์ ซึ่งคู่แข่ง

เหล่านี้มีศักยภาพใกล้เคียงกับเอสโซ่ ทำให้มีการแข่งขันทางธุรกิจน้ำมันภายในประเทศที่ค่อนข้างรุนแรง ดังนั้นการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมจึงอยู่ในระดับ **สูง**

3. อำนาจต่อรองของลูกค้า (The bargaining power of buyers)

จากจำนวนสถานีบริการน้ำมันที่มีอยู่เป็นจำนวนมากและหลากหลายยี่ห้อทำให้ผู้ใช้บริการมีอำนาจในการต่อรอง **สูง**

4. อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Suppliers)

เนื่องจากน้ำมันเป็นสินค้าที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในชีวิตประจำวัน ปริมาณการผลิตและราคาจำหน่ายจะขึ้นอยู่กับแหล่งผลิตน้ำมันดิบในต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ และแหล่งวัตถุดิบก็มีอย่างจำกัด จำนวนผู้ขายน้อยราย และมีการรวมตัวกันของผู้ขายคือ OPEC ทางเลือกสำหรับการซื้อน้ำมันดิบจึงจำกัด ทำให้อำนาจการต่อรองของ suppliers มี **สูง**

5. สินค้าทดแทน (The Threat of Substitute Products)

น้ำมันเชื้อเพลิง เป็นสินค้าที่มีความจำเป็นและไม่ประสบปัญหาการเข้าทดแทนของสินค้าอื่นๆ เนื่องจาก ผลผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิง ที่จะนำมาใช้ทดแทนกัน ไม่สามารถทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์ และไม่สะดวกในการซื้อ ดังนั้นสินค้าทดแทนจึงอยู่ในระดับ **ต่ำ**

3.2.2 SWOT Analysis

ในการวิเคราะห์ Swot สามารถแบ่งการวิเคราะห์ได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับองค์กร เอ็กซอนโมบิล

จุดแข็ง (Strength)

- ExxonMobil เป็นผู้ประกอบการธุรกิจปิโตรเคมีและก๊าซธรรมชาติที่ใหญ่ที่สุดของโลก กล่าวได้ว่าเป็นแหล่งพลังงานที่ใหญ่ที่สุดในโลก โดยมีฐานที่ตั้งทั้งหมด 36 ประเทศ และมี production operation ทั้งหมด 24 ประเทศใน 6 ทวีปทั่วโลก ทำให้มีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง รวมทั้งการดำเนินงานโดยคำนึงถึง business environments ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมในภูมิภาคนั้นๆ ได้

- ExxonMobil มีความสัมพันธ์อันแข็งแกร่งในเครือ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการทำธุรกิจ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดี เพราะจะทำให้สามารถแบ่งปันทรัพยากร ข้อมูล และเทคโนโลยีซึ่งกันและกันได้

- ความสามารถในการขนส่ง สามารถทำให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการขายได้

- ExxonMobil ประกอบด้วยสถานีขนส่งเป็นจำนวนกว่า 32000 แห่ง ทำให้มีความสะดวก

ในการขนส่ง และประหยัดต้นทุนในการส่ง ทั้งนี้ต้องอาศัยการใช้ระบบ Logistics ที่ดี นอกจากนี้ สถานีบริการน้ำมันของ ExxonMobil ยังมีเป็นจำนวนมาก เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

- การดำเนินธุรกิจอาศัยระบบการบริหารจัดการระดับมาตรฐานโลกเป็นหลัก คือ
 - ระบบบริหารการปฏิบัติงานให้มีความปลอดภัย (OIMS) ข้อกำหนดสำหรับการปฏิบัติงานทั้งในด้านความปลอดภัย ความมั่นคง สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม
 - บริหารจัดการเพื่อใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Global Energy Management System-GE มาใช้อย่างเคร่งครัดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน

จุดอ่อน (Weaknesses)

- ผลการดำเนินงานที่ค่อนข้างลดลงในประเทศสหรัฐอเมริกา สืบเนื่องมาจากผลกระทบของเศรษฐกิจที่ถดถอย ซึ่งภาพรวมในปัจจุบันเริ่มมีการฟื้นตัวขึ้น แต่ก็ยังคงอยู่ในระยะเริ่มแรก

โอกาส (Opportunities)

- ความต้องการใช้ก๊าซธรรมชาติเหลวเพิ่มขึ้น (LNG)
- การกระตุ้นการผลิตในส่วนของอุตสาหกรรมต่างๆ เพื่อให้มีการเติบโตเพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้มีการใช้พลังงานเพิ่มมากขึ้น
- เศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียมีแนวโน้มการเติบโตที่ดีเมื่อเปรียบเทียบกับยุโรปหรืออเมริกา ซึ่งจะทำให้บริษัทสามารถเข้าไปเพื่อลงทุนหรือทำการค้าได้

อุปสรรค (Threats)

- กฎระเบียบ กฎหมายต่างๆด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะเป็นตัวที่คอยควบคุมหรือกำหนดทิศทาง กรอบการทำงานของบริษัท พอสมควร เพื่อไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- การเปลี่ยนแปลงภาษีในสหรัฐอเมริกาส่งผลต่อกำไรของบริษัท เนื่องจากถ้าบริษัทมีกำไรมากขึ้น ก็จะทำให้ต้องเสียภาษีรายได้เพิ่มขึ้นด้วย ส่งผลให้กำไรหลักหักภาษีขององค์กรลดลงหรือได้น้อยกว่าปกติ

2. ระดับธุรกิจปิโตรเคมี

จุดแข็ง (Strength)

- ได้รับประโยชน์จากการเป็นหนึ่งในบริษัทในเครือเอ็กซอนโมบิล ทั้งด้านความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการน้ำมันดิบและวัตถุดิบอื่นๆ เครือข่ายการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมและเคมีภัณฑ์ทั่วโลก การบริการทางด้านเทคโนโลยี การดำเนินงานและวิศวกรรมที่ทันสมัย และโครงการวิจัยและพัฒนา

- โรงกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ ยังตั้งอยู่ในทำเลที่มีความได้เปรียบ เพราะอยู่ใกล้ท่าเรือน้ำลึกแหลมฉบัง ที่ศรีราชา จังหวัดชลบุรีทำให้บริษัทฯ ได้รับประโยชน์จากความพร้อมในการเข้าถึงท่าเรือน้ำลึก เครื่องขยายถนน และแนวท่อส่งที่สามารถขนส่งผลิตภัณฑ์ได้หลายชนิดซึ่งช่วยเพิ่มความคล่องตัวแก่บริษัทฯ

- โรงกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ ติดตั้งระบบเทคโนโลยีอันมีลักษณะเฉพาะพิเศษตามแบบเอ็กซอนโมบิล ที่มีความยืดหยุ่นสูงในการกลั่นน้ำมันดิบชนิดต่าง ๆ มากมายหลายชนิด อีกทั้งยังสามารถแปลงน้ำมันดิบที่รับเข้ามาเพื่อให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงในปริมาณที่มากกว่า

จุดอ่อน (Weaknesses)

- ในการดำเนินงานของบริษัทฯ บริษัทฯ ต้องพึ่งพา เอ็กซอน โมบิลคอร์ปอเรชั่นหรือบริษัทในเครือ เป็นอย่างมากสำหรับ การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของบริษัทฯ อาทิเช่น การเข้าถึงความเชี่ยวชาญในการบริการจัดซื้อน้ำมันดิบและวัตถุดิบ เครื่องขยายการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม และเคมีภัณฑ์ทั่วโลก การบริการทางด้านเทคโนโลยี การดำเนินงานและวิศวกรรมที่ทันสมัย และการมีส่วนร่วมในโครงการวิจัยและพัฒนา การให้สิทธิในการใช้เครื่องหมายการค้าและบริการอื่นๆ หากบริษัทฯ ไม่สามารถรับรองได้ว่า เอ็กซอน โมบิลคอร์ปอเรชั่นหรือบริษัทในเครือ จะยังคงให้การสนับสนุนดังกล่าวต่อไป ทั้งนี้ หากบริษัทฯ ไม่ได้รับการสนับสนุนดังกล่าว หรือสัญญาใดๆ ที่ทำไว้กับ เอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่นหรือบริษัทในเครือถูกยกเลิก โดยที่บริษัทฯ ไม่สามารถหาแหล่งอื่นๆ สำหรับบริการหรือไม่สามารถหาบุคลากรที่สำคัญเพิ่มเติมได้ ธุรกิจของบริษัทฯ อาจได้รับผลกระทบ

โอกาส (Opportunities)

- นโยบายของภาครัฐที่ส่งเสริมให้อุตสาหกรรมต่างๆ มีการขยายเติบโตขึ้น ทำให้เป็นโอกาสสำหรับการขายที่เพิ่มขึ้นทั้งขายปลีก การส่งออก และพาณิชย์กรรม

- การพัฒนาโครงข่ายท่อขนส่ง ที่เชื่อมระหว่างศรีราชา สุวรรณภูมิ ลำลูกกา และสระบุรี ซึ่งจะช่วยให้อุตสาหกรรมรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้นได้เป็นอย่างดี และสะดวกรวดเร็วขึ้น ทันตามความต้องการของผู้บริโภค

- แนวโน้มการใช้พลังงานต่างๆ มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น

อุปสรรค (Threats)

- ราคาที่บริษัทฯ ซื้อน้ำมันดิบและวัตถุดิบอื่นๆ และราคาขายผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของบริษัทฯ ถูกกำหนดโดยอ้างอิงกับราคาตลาด ซึ่งราคาตลาดดังกล่าวมีความผันผวนตามปัจจัยต่างๆ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัทฯ

- บริษัทฯ มีความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนสำหรับการขายผลิตภัณฑ์ และซื้อวัตถุดิบที่กำหนดราคากันด้วยสกุลเงินตราต่างประเทศ อีกทั้งการขายผลิตภัณฑ์ภายในประเทศซึ่งอยู่ในสกุลเงินบาทจะอ้างอิงกับราคาผลิตภัณฑ์ดังกล่าวในภูมิภาค ซึ่งอยู่ในสกุลดอลลาร์สหรัฐ ความผันผวนของค่าเงินบาทเมื่อเทียบกับสกุลดอลลาร์สหรัฐย่อมมีผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทฯ

3. ระดับหน้าที่ สถานีบริการ น้ำมันเบนซิน

จุดแข็ง (Strength)

- ความหลากหลายทางการตลาดซึ่งมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเพื่อเพิ่มทางเลือกและอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญและหาโอกาสร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น ร้านเทสโก้โลตัส เอ็กซ์เพรส (Tesco Lotus Express) เพื่อเสริมกำไรให้กับสถานีบริการน้ำมัน อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มพูนคุณภาพการบริการและความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้วย

- มีโรงกลั่นน้ำมันที่มีศักยภาพและทำเลที่ตั้งที่ดีทำให้กระบวนการขนส่งน้ำมันมาสู่สถานีบริการมีความคล่องตัวและสะดวกรวดเร็ว ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี

- การเข้าถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัยของกลุ่มบริษัทเอ็กซอนโมบิลทำให้กระบวนการผลิตมีความคล่องตัว น้ำมันมีประสิทธิภาพ และมีต้นทุนการผลิตต่ำลง

จุดอ่อน (Weaknesses)

- สถานีบริการปั้มน้ำมันมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับคู่แข่งสำคัญอย่าง ปตท และ บางจาก

โอกาส (Opportunities)

- อุตสาหกรรมรถยนต์มีการปรับตัวที่ดีขึ้น รวมถึงนโยบายภาครัฐ เรือง รถคันแรก จึงเพิ่มโอกาสในการขายน้ำมันที่มากขึ้นด้วย

- จากการประมาณการภาวะเศรษฐกิจของไทย โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) คาดว่าในปี 2554 เศรษฐกิจจะขยายตัว ซึ่งจะส่งผลต่อให้การใช้พลังงานในส่วนของน้ำมันเพิ่มขึ้นด้วย

อุปสรรค (Threats)

- บริษัทฯ ดำเนินกิจการในสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลที่เข้มงวดของรัฐบาล ธุรกิจของบริษัทฯ อาจได้รับผลกระทบโดยตรงจากการกำหนดนโยบายและกฎหมายของรัฐบาล รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงอื่นๆที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแทรกแซงการตัดสินใจกำหนดราคาของผู้ค้าน้ำมันเพื่อวัตถุประสงค์ทางด้านเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมของประเทศ

- ตลาดน้ำมันเชื้อเพลิงมีการแข่งขันสูงมาก คู่แข่งการค้าปลีกรายสำคัญได้แก่ ปตท เซลล์ เซฟรอน (คาลเท็กซ์) และบางจากปิโตรเลียม

3.3.3 Tows Matrix

ตาราง 3.1 สรุปการวิเคราะห์ SWOT เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร ของเอ็กซ์อนโมบิล โดยใช้ทาวซ์แมทริกซ์(TOWS Matrix)

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง(S)</p> <p>S1 เป็นผู้ประกอบการธุรกิจปิโตรเคมีและก๊าซธรรมชาติที่ใหญ่ที่สุดของโลก และมีเครือข่ายกว้างขวาง มีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง</p> <p>S2 มีความสัมพันธ์อันแข็งแกร่งในเครือ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ในการทำธุรกิจและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดี เพราะจะทำให้สามารถแบ่งปันทรัพยากร ข้อมูล และเทคโนโลยีซึ่งกันและกันได้</p> <p>S3 ความสามารถในการขนส่ง สามารถทำให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการขายได้</p> <p>S4 การดำเนินธุรกิจเป็นการบริหารจัดการระดับมาตรฐานโล</p>	<p>จุดอ่อน(W)</p> <p>W1 ผลการดำเนินงานที่ค่อนข้างลดลงในประเทศสหรัฐอเมริกา สืบเนื่องมาจากผลกระทบของเศรษฐกิจที่ถดถอย ซึ่งภาพรวมในปัจจุบันเริ่มมีการฟื้นตัวขึ้น แต่ก็ยังคงอยู่ในระยะเริ่มแรก</p>
<p>โอกาส(O)</p> <p>O1 อัตราการขยายตัวของธุรกิจนอุตสาหกรรมต่างๆในทวีปเอเชีย</p> <p>O2 ความต้องการใช้ก๊าซธรรมชาติเพิ่มขึ้น</p> <p>O3 การกระตุ้นการผลิตในส่วนของอุตสาหกรรมต่างๆเพื่อให้มีการเติบโตเพิ่มขึ้น</p>	<p>SO การเติบโต (Growt Strategy)</p> <p>กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งภายในเพื่อนำโอกาสภายนอกมาใช้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลงทุนในธุรกิจก๊าซธรรมชาติเพิ่มขึ้น (S1+S2+S3+S4+O2) - ขยายการลงทุนไปต่างประเทศในทวีปเอเชียเพิ่มขึ้น (S1+S2+S3+S4+O1+O3) 	<p>WO ตั้งรับปรับตัว (Turnaround)</p> <p>กลยุทธ์ที่ช่วยลดจุดอ่อนภายในโดยใช้โอกาสที่ดีจากภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> -ลดจำนวนหรือชะลอการลงทุนในสหรัฐอเมริกาลงเพื่อเพิ่มการลงทุนในเอเชีย (W1+O1)
<p>อุปสรรค(T)</p> <p>T1 การเปลี่ยนแปลงภาษีในสหรัฐอเมริกาส่งผลต่อรายได้</p> <p>T2 กฎระเบียบ กฎหมายต่างๆด้านสิ่งแวดล้อม</p>	<p>ST : รั้งรอจังหวะ (Defensive)</p> <p>กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งภายในเพื่อลดภัยคุกคามจากภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - มุ่งเน้นการดำเนินงานตามมาตรฐานโลกอย่างจริงจัง เพื่อตอบสนองด้านกฎระเบียบและกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม (S1+S2+S4+T2) 	<p>WT : เลิกراهหาแผนใหม่ (Retrenchment)</p> <p>กลยุทธ์ที่เปลี่ยนจุดอ่อนภายในเพื่อลดทอนภัยคุกคามภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การหาตลาดใหม่ๆเพิ่มขึ้นเพื่อลดการจำกัดแค่การลงทุนในสหรัฐอเมริกา (W1+T1)

กลยุทธ์ระดับองค์กร เอ็กซ์อนโมบิล ที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growt Strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่นำเอาจุดแข็ง (Strength) ขององค์กรมาใช้เพื่อขยายโอกาส (Opportunities) ขององค์กรที่มีให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งกลยุทธ์ที่ทางองค์กรควรจะทำคือการ

ลงทุนเพิ่มในส่วนของผลิตภัณฑ์ประเภท ก๊าซธรรมชาติ เนื่องจากก๊าซธรรมชาติมีแนวโน้มการใช้เพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงการใช้กลยุทธ์ในการขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศ ตามความต้องการใช้พลังงานที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะทวีปเอเชีย

ตาราง 3.2 สรุปการวิเคราะห์ SWOT เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยใช้ ทาวซ์แมทริกซ์ (TOWS Matrix)

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง(S)</p> <p>S1 ได้รับประโยชน์ในด้านต่างๆจากการเป็นหนึ่งในบริษัทในเครือเอ็กซอนโมบิล</p> <p>S2 โรงกลั่นน้ำมันของบริษัท ตั้งอยู่ในทำเลที่มีความได้เปรียบ</p> <p>S3 โรงกลั่นน้ำมันของบริษัท ติดตั้งระบบเทคโนโลยีอันมีลักษณะเฉพาะพิเศษตามแบบเอ็กซอนโมบิล ที่มีความยืดหยุ่นสูงในการกลั่นน้ำมัน</p>	<p>จุดอ่อน(W)</p> <p>W1 ในการดำเนินงานของบริษัทนั้น ต้องพึ่งพาเอ็กซอนโมบิล คอร์ปอเรชั่นหรือบริษัทในเครือมากเกินไป ซึ่งหากบริษัทไม่ได้รับการสนับสนุนจะทำให้เกิดผลกระทบต่อบริษัทได้</p>
<p>โอกาส(O)</p> <p>O1 นโยบายของภาครัฐที่ส่งเสริมให้อุตสาหกรรมต่างๆมีการขยายเติบโตขึ้น</p> <p>O2 การพัฒนาโครงข่ายท่อขนส่ง ที่เชื่อมระหว่างศรีราชา สุวรรณภูมิ ลำลูกกา และสระบุรี ซึ่งจะช่วยให้อุตสาหกรรมรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้นได้เป็นอย่างดี</p> <p>O3 แนวโน้มการใช้พลังงานเพิ่มขึ้น</p>	<p>SO เร่งรุกบุกเร็ว (Aggressive)</p> <p>กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งภายในเพื่อนำโอกาสภายนอกมาใช้</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มกำลังการผลิตให้มากขึ้น (S1++S2+O1+O3) - ลงทุนเพิ่มในส่วน of โรงกลั่นน้ำมัน (S2+O2+O3) 	<p>WO ตั้งรับปรับตัว (Turnaround)</p> <p>กลยุทธ์ที่ขจัดจุดอ่อนภายในโดยใช้โอกาสที่ดีจากภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> -หาพันธมิตรทางการค้าเพิ่มขึ้น ประกอบกับการช่วยเหลือจากภาครัฐเพื่อลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาเอ็กซอนโมบิลมากเกินไป (W1+O1+O3)
<p>อุปสรรค(T)</p> <p>T1 ราคาที่บริษัทซื้อน้ำมันดิบและวัตถุดิบอื่นๆ และราคาขายผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของบริษัทถูกกำหนดโดยอ้างอิงกับราคาตลาด ซึ่งราคาตลาดดังกล่าวมีความผันผวนตามปัจจัยต่างๆ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัท</p> <p>T2 ความเสี่ยงในเรื่องของอัตราแลกเปลี่ยนเงิน</p>	<p>ST : รังรองจังหวะ (Defensive)</p> <p>กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งภายในเพื่อลดภัยคุกคามจากภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทำสัญญาทางการเงินในตลาดล่วงหน้าอย่างเหมาะสม โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์จากเอ็กซอนโมบิล (S1+T1) - ใช้ระบบโลจิสติกส์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ประกอบกับความได้เปรียบในเรื่องทำเลเพื่อลดต้นทุน ซึ่งจะสามารถชดเชยกับความเสี่ยงในเรื่องของราคาผันผวนได้ (S2+S3+T1+T2) 	<p>WT : เลิกرهاแผนใหม่ (Retrenchment)</p> <p>กลยุทธ์ที่เปลี่ยนจุดอ่อนภายในเพื่อลดทอนภัยคุกคามภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาและเรียนรู้ในส่วน of เทคโนโลยี การดำเนินงานต่างๆที่ได้จากเอ็กซอนโมบิล เพื่อให้เกิดความชำนาญและสามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงได้เอง (W1+T1+T2)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจปิโตรเลียม ที่เหมาะสม คือ การใช้กลยุทธ์ธุรกิจที่เป็นการผสมผสานกันระหว่างกลยุทธ์ เร่งรุกบุกเร็ว (**Aggressive**) ซึ่งเป็นการนำเอาจุดแข็งและโอกาสมาของธุรกิจ มาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ โดยกลยุทธ์เร่งรุกบุกเร็วก็จะเป็นไปในลักษณะของการเพิ่มกำลังการผลิตหรือการลงทุนเพิ่มในส่วน of โรงกลั่นน้ำมัน โดยร่วมกับกลยุทธ์ **ตั้งรับปรับตัว (Turnaround)** ซึ่งเป็นการนำเอาโอกาส (Opportunities) ของธุรกิจมาใช้ในการปรับปรุงหรือลดในส่วน of อุปสรรค (Threats) ของธุรกิจ โดยในส่วน of ธุรกิจปิโตรเลียมก็จะเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับ

การลดความเสี่ยงในเรื่องของการพึ่งพาบริษัท เอ็กซอนโมบิล มากเกินไป นั่นคือการหาพันธมิตรทางการค้าที่หลากหลายขึ้นประกอบกับการช่วยเหลือจากภาครัฐ

ตาราง 3.3 สรุปการวิเคราะห์ SWOT เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ระดับหน้าที่ สถานีบริการ น้ำมันเบนซิน โดยใช้ ทาวซ์แมทริกซ์ (TOWS Matrix)

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง(S)</p> <p>S1 ความหลากหลายทางการตลาด</p> <p>S2 มีโรงกลั่นน้ำมันที่มีศักยภาพและทำเลที่ตั้งที่ดีทำให้กระบวนการขนส่งน้ำมันมาสู่สถานีบริการมีความคล่องตัวและสะดวกรวดเร็ว</p> <p>S3 การเข้าถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัยของกลุ่มบริษัทเอ็กซอนโมบิลทำให้กระบวนการผลิตมีความคล่องตัว น้ำมันมีมาตรฐานและประสิทธิภาพ</p>	<p>จุดอ่อน(W)</p> <p>W1 สถานีบริการปมน้ำมันมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับคู่แข่งสำคัญอย่าง ปตท และ บางจาก</p>
<p>โอกาส(O)</p> <p>O1 อุตสาหกรรมรถยนต์มีการปรับตัวที่ดีขึ้น รวมถึงนโยบายภาครัฐเรื่อง รถคันแรก จึงเพิ่มโอกาสในการขายน้ำมันที่มากขึ้นด้วย</p> <p>O2 แนวโน้มการใช้ น้ำมันเพิ่มขึ้น</p>	<p>SO เร่งรุกบุกเร็ว (Aggressive)</p> <p>กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งภายในเพื่อนำโอกาสภายนอกมาใช้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขยายปริมาณการขายน้ำมันเพิ่มขึ้น (S1+S2+S3+O1+O2) - สร้างความหลากหลายในส่วนของกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (S1+S3+O1+O2) 	<p>WO ตั้งรับปรับตัว (Turnaround)</p> <p>กลยุทธ์ที่ใช้ลดจุดอ่อนภายในโดยใช้โอกาสที่ดีจากภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลงทุนในส่วนของการเพิ่มสถานีบริการน้ำมันให้มากขึ้น (W1+O1+O2)
<p>อุปสรรค(T)</p> <p>T1 การกำหนดนโยบายและกฎหมายของภาครัฐ รวมถึงการแทรกแซงการกำหนดราคา</p> <p>T2 การแข่งขันในตลาดน้ำมันค่อนข้างสูง</p>	<p>ST : รั้งรอจ้งหะ (Defensive)</p> <p>กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งภายในเพื่อลดภัยคุกคามจากภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มกำลังการผลิต (S2+S3+T2) 	<p>WT : เลิกراهหาแผนใหม่ (Retrenchment)</p> <p>กลยุทธ์ที่เปลี่ยนจุดอ่อนภายในเพื่อลดทอนภัยคุกคามภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - หาพันธมิตรกับคู่ค้าทางธุรกิจเพิ่มขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในส่วนของบริการที่ครบวงจรขึ้น เช่นบริการล้างรถ เช็ดรถ เป็นต้นและเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (W1+T2)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ของสถานีบริการน้ำมัน ที่เหมาะสมจะใช้ กลยุทธ์เร่งรุกบุกเร็ว (**Aggressive**) โดยการขยายการขายน้ำมันประกอบกับการใช้กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดเพื่อกระตุ้นยอดขาย รวมไปถึงกลยุทธ์ การสื่อสารการตลาดผ่านเครื่องมือสื่อสารทางการตลาด (Tolls Strategy) ด้านการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้บริโภครับรู้ถึงโปรโมชันหรือบริการใหม่ๆ และเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัท

3.3.4 STP Analysis

การแบ่งส่วนการตลาด (Segmentation)

- ลักษณะพฤติกรรมและความต้องการในการใช้น้ำมันเบนซิน

ลูกค้ำกลุ่มเป้าหมาย (Target Market)

- ลูกค้ำกลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มผู้ใช้ยานพาหนะที่ต้องใช้น้ำมันเป็นตัวขับเคลื่อน ซึ่งกลุ่มลูกค้ำจะเป็นกลุ่มที่อยู่ในตลาดแตกต่างกัน (Differentiation Market) นั่นคือการเลือกเติมชนิดน้ำมันที่ต่างกัน

ตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (Product Position)

- กิจการได้กำหนดตำแหน่งทางการตลาดของ ผลิตภัณฑ์บริการ โดยพิจารณาจากปัจจัยด้านราคาและคุณภาพของการให้บริการ กล่าวคือ กิจการกำหนดราคาน้ำมันเชิงเพลิงที่เป็นราคามาตรฐาน ซึ่งเปลี่ยนแปลงตามราคาจำหน่ายน้ำมันตามสถานีบริการใหญ่ภายใต้การควบคุมของภาครัฐ แต่จะเน้นการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว และมีบริการเสริมที่ครบวงจร ดังนั้น กิจการจึงกำหนดตำแหน่ง ที่ ราคามาตรฐาน แต่ให้บริการที่มีคุณภาพสูง

3.3.5 ปัจจัยด้านการตลาด (7'P)

Product

- จากการเก็บข้อมูลพบว่า น้ำมันเบนซิน 95 เป็นชนิดของน้ำมันที่กลุ่มตัวอย่างเลือกใช้มากที่สุด ดังนั้น เอสโซ่จะต้องรักษาและพัฒนาคุณภาพน้ำมันของเบนซิน เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด

Price

- จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าราน้ำมันมีมาตรฐานเท่า ๆ กันทุกตราห้่ออื่น ซึ่งในส่วนของการตั้งราคาก็จะต้องอิงกับราคาตลาดโลกหรือการกำหนดจากทางภาครัฐ

- จากการสำรวจข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจะเห็นว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการที่สถานีบริการน้ำมันอยู่บริเวณศูนย์การค้า ดังนั้นในส่วนของการตั้งราคาน้ำมันสาขาต่างๆของเอสโซ่ ควรจะมีการนำเอากลยุทธ์เกี่ยวกับการหาพันธมิตรทางการค้าอื่นๆเข้ามาใช้ เพื่อให้สถานีบริการน้ำมันของเอสโซ่มีร้านค้าหรือธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการค้ามากขึ้น ประกอบกับการปรับปรุงพัฒนาร้านสะดวกซื้อไทเกอร์มาร์ท ซึ่งปกติจะเป็นร้านสะดวกซื้อประจำสถานีบริการอยู่แล้ว เพื่อเป็นปัจจัยหนึ่งที่ดึงดูดให้ผู้บริโภคเข้ามาใช้สถานีบริการน้ำมันเพิ่มขึ้น

Promotion

- จากการเก็บข้อมูลพบว่า โปรโมชั่นมีการแจกน้ำดื่มฟรี เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้กลุ่ม

ตัวอย่างเลือกใช้สถานีบริการน้ำมันของเอสโซ่ ในส่วนนี้เอสโซ่ควรมีการออกกลยุทธ์ Sale Promotion ในส่วนของการแจกของฟรีให้กับผู้บริโภคเป็นประจำทุกเดือน หรืออาจเป็น 2 เดือนครั้ง สำหรับโปรโมชั่นใหม่ๆ เพื่อความเหมาะสมในเรื่องของต้นทุน สำหรับกิจกรรมส่งเสริมการตลาดตัวใหม่ที่เอสโซ่กำลังทำร่วมกับเทสโก้ โลตัส คือ การได้รับส่วนลดในการเติมน้ำมัน จากบัตรเครดิตที่เอสโซ่ทำร่วมกับเทสโก้ โลตัส นั้น ผลสำรวจพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญเป็นลำดับต่ำสุด ในส่วนนี้ การทำโปรโมชั่นเพียงจะออกสู่ตลาด ผู้บริโภคจึงอาจยังมีการรับรู้ต่ำ เอสโซ่จึงควรมีการใช้กลยุทธ์ Public Relations (PR) ในส่วนของการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น ทั้งสื่อออนไลน์และออฟไลน์อย่างที่ได้กล่าวไว้ในส่วนของกลยุทธ์ Product ประกอบกับการร่วมมือกับเทสโก้ โลตัส เพื่อจัดกิจกรรมร่วมกับกลุ่มลูกค้าที่เป็นสมาชิกหรือกลุ่มลูกค้าทั่วไปเพื่อสร้างการรับรู้ให้กับผู้บริโภคมากขึ้น

People

- จากการสำรวจข้อมูลจะเห็นว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ของพนักงานในการแนะนำสิ่งต่างๆ อยู่ในลำดับที่ต่ำสุด ทางเอสโซ่ควรมีการพัฒนาในส่วนนี้ เพราะธุรกิจบริการนั้น พนักงานถือเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่ง โดยเอสโซ่ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้และแนวทางการปฏิบัติต่างๆ ให้กับพนักงาน เพื่อสามารถบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด รวมถึงการเน้นให้พนักงานรักษาไว้ในเรื่องของการมีธรรมาภิบาล และสุภาพเรียบร้อย ซึ่งส่วนนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเลือกที่จะเข้ามาใช้บริการสถานีน้ำมันของเอสโซ่

Physical

Evidence

- ในส่วนของด้านปัจจัยทางกายภาพภายนอกนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าการที่สถานีบริการมีร้านสะดวกซื้ออยู่ภายในสถานีน้ำมัน เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พวกเขาตัดสินใจเลือกใช้บริการสถานีน้ำมันของเอสโซ่ ซึ่งในส่วนนี้ เอสโซ่จะมีร้านสะดวกซื้อไทเกอร์มาร์ทรองรับอยู่แล้ว สิ่งที่ต้องทำต่อคือการพัฒนาและปรับปรุงให้มีความทันสมัยหรือมีสินค้าที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองผู้บริโภคได้มากที่สุด สำหรับเรื่องของการมีแสงไฟสว่าง มีการติดป้ายชัดเจน มองเห็นได้ชัด นั้น กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับต่ำสุด เอสโซ่ควรมีการนำเอากลยุทธ์การจัดการด้านลักษณะทางกายภาพภายนอกมาใช้ โดยการบริหารในเรื่องของการปรับปรุงและเพิ่มเติมในส่วนนี้ เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถมองเห็นสถานีบริการน้ำมันของเอสโซ่ได้ชัดเจนมากที่สุด

Process

- ในด้านกระบวนการให้บริการนั้น เอสโซ่ควรมีการเพิ่มกระบวนการในการให้บริการใน

เรื่องของการจ่ายเงินด้วยบัตรเครดิตให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วให้กับผู้บริโภคมากที่สุด

บทที่ 4

สรุปผลการศึกษา อภิปราย และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง: การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์การตลาดและปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อการเลือกใช้สถานีสถานีบริการน้ำมัน - กรณีศึกษา บริษัทเอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ รูปแบบของการการวิจัยแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การวิจัยเชิงพรรณนา (Discriptive) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative)

การวิจัยเชิงพรรณนา (Discriptive) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลขององค์กร ที่แสดงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างการบริหารงาน ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จากทาง Annual report, แบบฟอร์ม 56-1, เว็บไซต์ของบริษัท รวมถึงการเก็บทั้งจากเอกสารงานวิจัยต่างๆ หลัก แนวคิด ทฤษฎี และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจไทยและแนวโน้มเศรษฐกิจไทย จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ข้อมูลของคู่แข่ง และข่าวสารอื่นๆที่เกี่ยวข้องจากเว็บไซต์ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) สร้างขึ้นมาจากแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลที่ได้มาจากการเก็บข้อมูลจำนวน 200 ชุด กลุ่มตัวอย่างคือประชาชนในเขตกรุงเทพมหานครที่ใช้บริการสถานีน้ำมันโดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจะวิเคราะห์ข้อมูลออกมาเป็นค่า ร้อยละ

ส่วนที่ 2 พฤติกรรมของผู้บริโภคในการเลือกใช้สถานีสถานีบริการน้ำมัน โดยจะวิเคราะห์ข้อมูลออกมาเป็นค่า ร้อยละ

ส่วนที่ 3 ปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อการเลือกใช้สถานีสถานีบริการน้ำมัน ในส่วนนี้แต่ละคำถามจะมีคำตอบให้เลือกตามระดับความสำคัญตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

หลังจากเก็บข้อมูลแล้ว จะนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นค่าสถิติในการบรรยายเชิงพรรณนา

4.1 สรุป

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาทั้งหมดจำนวน 200 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คือเพศชายคิดเป็นร้อยละ 70 และเพศหญิงร้อยละ 30 กลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีอายุระหว่าง 21-25 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 34.50 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุดจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 ส่วนใหญ่จะประกอบอาชีพธุรกิจส่วนตัว ซึ่งมีจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 30.50 และมีรายได้อยู่ระหว่าง 20,001-30,000 บาท มีจำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 42.50

ส่วนที่ 2 พฤติกรรมการเลือกใช้บริการสถานีน้ำมัน.

ผลวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการใช้น้ำมันเบนซิน 95 มากที่สุด มีจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 ส่วนใหญ่มีค่าใช้จ่ายต่อเดือนเฉลี่ยอยู่ที่ น้อยกว่า 3,000 บาท มากที่สุด จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 33.50 ในส่วนของสถานีบริการน้ำมันที่กลุ่มตัวอย่างเลือกใช้มากที่สุดคือ สถานีน้ำมัน ปตท จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 25.40 ซึ่งเฉลี่ยต่อเดือน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะเติมน้ำมัน 5-6 ครั้งต่อเดือน มีจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 31.50

ส่วนที่ 3 ปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ

ผลการวิจัยในส่วนของระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างสำหรับปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผ่านส่วนประสมทางการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับเรื่องของคุณภาพของน้ำมันมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 3.83 ส่วนปัจจัยการสื่อสารการตลาดผ่านส่วนประสมทางการตลาดด้านกระบวนการนั้น กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับเรื่องของการมีบริการเสริมครบครัน เช่น ล้างรถ เติมน้ำมัน มากที่สุดซึ่งมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 3.77 ส่วนปัจจัยการสื่อสารการตลาดผ่านส่วนประสมทางการตลาด ด้านราคา กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่า ราคาของสถานีบริการน้ำมันของเอสโซ่มีมาตรฐานเท่ากับสถานีบริการอื่นๆสถานี โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 3.84 ส่วนปัจจัยการสื่อสารการตลาดผ่านส่วนประสมทางการตลาด ด้านสถานที่ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับเรื่องของการที่สถานีบริการน้ำมันอยู่บริเวณศูนย์การค้ามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 3.89 ปัจจัยการสื่อสารการตลาดผ่านส่วนประสมทางการตลาดในส่วนของด้านพนักงานนั้น กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับเรื่องของการที่พนักงานมีอัธยาศัยดี สุภาพเรียบร้อย มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 3.78 ปัจจัยการสื่อสารการตลาดผ่านส่วนประสมทางการตลาดในส่วนของคุณภาพนั้น กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับการที่ภายในสถานีบริการมีร้านสะดวกซื้อ มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 3.82 ปัจจัยการสื่อสารการตลาดผ่านส่วนประสมทางการตลาดในด้านของการส่งเสริมการตลาดนั้น กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับการแจกน้ำดื่มฟรีมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 3.72

ในส่วนของการสื่อสารการตลาดผ่านเครื่องมือสื่อสารทางการตลาด ด้านการโฆษณา

กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่า ทำให้ทราบถึงบริการหรือโปรโมชั่นใหม่ๆของสถานบริการน้ำมันมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 3.73 ส่วนการสื่อสารการตลาดผ่านเครื่องมือสื่อสารทางการตลาด ด้านการประชาสัมพันธ์ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในเรื่องของ มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมหรือสาธารณประโยชน์ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อสถานบริการน้ำมัน มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 3.74

ในส่วนของข้อเสนอแนะนั้น พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ข้อเสนอแนะว่า สถานบริการควรจะปรับลดหรือควบคุมราคาไม่ให้สูงมากกว่าในปัจจุบันมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.5

4.2 สรุปวัตถุประสงค์ของการศึกษา

- ศึกษากลยุทธ์ทางการตลาดขององค์กรและหน่วยธุรกิจของบริษัทเอสซี

กลยุทธ์ระดับองค์กร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิที่เกี่ยวกับองค์กรตลอดจนภาพรวมทั้งหมดของอุตสาหกรรม และวิเคราะห์ในแต่ละทางเลือกแล้ว พบว่า แนวทางเลือกที่เหมาะสมและควรนำมาปฏิบัติในระดับองค์กรคือ กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) ซึ่งจะเป็นการเติบโตโดยการขยายการลงทุนที่เพิ่มขึ้นในส่วนของผลิตภัณฑ์และการขยายการผลิตไปยังต่างประเทศ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ธุรกิจจะเป็นการผสมผสานกันระหว่างกลยุทธ์ เร่งรุกบุกเร็ว (Aggressive) และกลยุทธ์ ตั้งรับปรับตัว (Turnaround) ด้วยการศึกษาและเรียนรู้เพื่อความชำนาญในการดำเนินธุรกิจโดยไม่ต้องพึ่งพาบริษัทเอ็กซอนโมบิลมากเกินไป พร้อมกับการร่วมมือกับพันธมิตรอื่นๆเพิ่มขึ้นเพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับธุรกิจ รวมถึงการลงทุนเพิ่มเติม

กลยุทธ์ระดับหน้าที่

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ที่กำหนดทิศทางให้มีการขยายตัวและเติบโตขึ้น ประกอบกับกลยุทธ์ระดับหน้าที่ในส่วนของกลยุทธ์เร่งรุกบุกเร็ว เพื่อสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจากแนวโน้มภาวะเศรษฐกิจที่ดีขึ้นและแนวโน้มการใช้้ำมันที่เพิ่มขึ้นใน ปี2554 ก็สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มที่ดีขึ้นของธุรกิจน้ำมัน โดยกลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ กลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาด โดยใช้เกณฑ์พฤติกรรมศาสตร์ในการเลือกใช้น้ำมันเบนซิน กลยุทธ์ตลาดเป้าหมายคือ กลยุทธ์ตลาดแตกต่างและตำแหน่งผลิตภัณฑ์คือ ราคาและคุณภาพ นอกจากนี้แล้วใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (7 Ps) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด พนักงาน กระบวนการบริการ ลักษณะทาง

กายภาพ สำหรับผลิตภัณฑ์น้ำมัน บริษัทควรรักษาคุณภาพ เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความมั่นใจ

- ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภคในการเลือกใช้สถานีสบริการน้ำมัน

จากการศึกษาโดยใช้ส่วนประสมทางการตลาด (7p) เพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกของผู้บริโภค สามารถจำแนกได้แต่ละด้าน ดังนี้.

- ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) คุณภาพของน้ำมันเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างตัดสินใจในการเลือกใช้สถานีสบริการน้ำมันนั้นๆ

- ด้านกระบวนการ (Process) เรื่องของความถูกต้องในการให้บริการ เป็นสิ่งที่กลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นด้วยมากที่สุด

- ด้านราคา (Price) พบว่า ผู้บริโภคคิดว้ราคาของสถานีสบริการน้ำมันของเอสโซ่มีราคามาตรฐานเท่ากับสถานีสบริการน้ำมันอื่นๆ ทั้งนี้เนื่องจากการกำหนดราคาน้ำมันของแต่ละสถานีสบริการนั้นส่วนใหญ่ก็จะอิงกับราคาน้ำมันตลาดโลกหรือขึ้นอยู่กับกำหนัดหรือนโยบายจากภาครัฐ

- ช่องทางจัดจำหน่าย (Place) พบว่า การที่สถานีสบริการน้ำมันอยู่ในศูนย์การค้าคือปัจจัยที่ทำให้ผู้บริโภคเลือกที่จะใช้สถานีสบริการนั้นๆ

- ด้านพนักงาน (People) พบว่า การที่พนักงานมีอริยาสัยที่ดี สุภาพเรียบร้อย ในการให้บริการ เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้บริโภคเลือกใช้สถานีสบริการน้ำมัน

- ด้านลักษณะทางกายภาพ (Physical evident) พบว่า การที่สถานีสบริการน้ำมันมีการติดป้ายชัดเจน สามารถมองเห็นได้ชัดเจน เป็นปัจจัยที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญในการเลือกใช้สถานีสบริการน้ำมัน

- ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) พบว่า การสะสมแต้มเพื่อใช้เป็นส่วนลด เป็นปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาดที่ผู้บริโภคให้ความสนใจมากที่สุด

ในส่วนของการสื่อสารการตลาดผ่านเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดด้าน การโฆษณา นั้นจะเป็นประโยชน์ทำให้กลุ่มตัวอย่างทราบถึงบริการใหม่รวมถึงโปรโมชั่นใหม่ๆของเอสโซ่ด้วย

ในส่วนของการสื่อสารการตลาดผ่านเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดด้าน การประชาสัมพันธ์

นั้น จากการที่เอสโซ่มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมหรือสาธารณประโยชน์ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมนั้น กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว้ จะทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อสถานีสบริการน้ำมัน

4.3 สรุปประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ระยะสั้น

- ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้สถานีสาน้ำร้อน

ในส่วนของการตลาดด้านส่วนผสมทางการตลาดนั้น พบว่าส่วนผสมทางการตลาดด้านการส่งเสริมการตลาดนั้น เป็นส่วนที่กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นที่มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.78 ซึ่งตรงกับการศึกษาของ นางสาว นรหัตตา ชัยมงคล ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการสื่อสารการตลาดที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการใช้บริการสถานีสาน้ำร้อนของผู้ขับขีรถยนต์ในเขตกรุงเทพมหานคร ว่า การมีโปรโมชั่นต่าง ๆ จะดึงดูดให้ผู้บริโภคเลือกใช้สถานีสาน้ำร้อนมากขึ้น และรองลงมาคือด้านลักษณะทางกายภาพภายนอก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73

- ทำให้ทราบถึงสถานการณ์และภาวะการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบันโดยใช้โมเดลของ Porter's Five forces สามารถสรุปได้ดังนี้

สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม	สูง	ต่ำ
ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันที่จะเข้ามา (Threat of potential competitors)		✓
คู่แข่งภายในอุตสาหกรรม (Competition Among Established Companies)	✓	
อำนาจต่อรองของลูกค้า (The bargaining power of buyers)	✓	
อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Buyers)	✓	
อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (The Threat of Substitutes Products)		✓

ระยะกลาง

- ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กร ธุรกิจ และฝ่ายการตลาดของบริษัท เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเลือกใช้สถานีสาน้ำร้อนของผู้บริโภค

จากการศึกษา พบว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมของบริษัทเอสโซ่ ในสถานการณ์ปัจจุบัน สามารถแบ่งได้ดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) ซึ่งทางองค์กรควรลงทุนเพิ่มส่วนของผลิตภัณฑ์ประเภท ก๊าซธรรมชาติ เนื่องจากก๊าซธรรมชาติมีแนวโน้มการใช้เพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงการใช้กลยุทธ์ในการขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศตามความต้องการใช้

พลังงาน

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยกลยุทธ์ธุรกิจจะเป็นการผสมผสานกันระหว่างกลยุทธ์ **เร่งรุกบุกเร็ว (Aggressive)** เพื่อตอบสนองกับแนวโน้มการใช้พลังงานที่เพิ่มขึ้น ร่วมกับกลยุทธ์ **ตั้งรับปรับตัว (Turnaround)** เพื่อลดความเสี่ยงในเรื่องของการพึ่งพาบริษัท เอ็กซอนโมบิล มากเกินไป

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยใช้ กลยุทธ์ การกำหนดส่วนแบ่งการตลาด ประกอบกับ กลยุทธ์การตลาดด้านส่วนประสมการตลาด(Marketing Mix) โดยเน้นกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดเพื่อกระตุ้นยอดขาย โดยการสื่อสารการตลาดผ่านเครื่องมือสื่อสารทางการตลาด ด้านการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้บริโภครับรู้ถึงโปรโมชั่นหรือบริการใหม่ๆ และเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัท

ระยะยาว

- เพื่อให้บริษัทมียอดขายที่เพิ่มขึ้น และเพิ่มความสามารถในการทำกำไร

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ทั้งหน่วยขององค์กร หน่วยธุรกิจ และระดับหน้าที่ สามารถที่จะนำเอากลยุทธ์ของแต่ละระดับไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมแล้ว ก็สามารถที่จะทำให้ปัญหาในเรื่องของผลกำไรที่ลดลงหมดไปได้ในระยะยาว ซึ่งจะทำให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจและความยั่งยืนขององค์กรได้

4.4 อภิปรายผล

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งจากการสำรวจข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Survey Research) และข้อมูลทุติยภูมิจากบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารในสื่อต่างๆ รายงานประจำปี หรือข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปกลยุทธ์ได้ ดังนี้

ระดับองค์กรคือ กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) ซึ่งจะเป็นการเติบโตโดยเน้นการขยายการลงทุนที่เพิ่มขึ้นในส่วนของผลิตภัณฑ์และการขยายการผลิตไปยังต่างประเทศ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยกลยุทธ์ธุรกิจจะเป็นการผสมผสานกันระหว่างกลยุทธ์ **เร่งรุกบุกเร็ว (Aggressive)** และ กลยุทธ์ **ตั้งรับปรับตัว (Turnaround)** เพื่อให้ธุรกิจสามารถเติบโตและลดความเสี่ยงลง

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยใช้ กลยุทธ์ การกำหนดส่วนแบ่งการตลาด ซึ่งประกอบด้วย การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ ประกอบกับกลยุทธ์การตลาดด้านส่วนประสมการตลาด(Marketing Mix) ซึ่งประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา สถานที่จำหน่าย การส่งเสริมการตลาด พนักงาน กระบวนการบริการ และ

ลักษณะทางกายภาพ

ทั้งนี้ ในการนำกลยุทธ์ต่างๆไปประยุกต์ใช้นั้น ในการปฏิบัติจริงนั้น อาจไม่สามารถนำเอากลยุทธ์ตามทฤษฎีไปใช้ได้ตรงตามที่กำหนด แต่จะต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ของความเป็นจริงได้ เพื่อที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

4.5 ข้อจำกัดในการศึกษา

1. ข้อจำกัดในการเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร เนื่องจากข้อมูลบางส่วนผู้บริหารมีความเห็นว่าเป็นข้อมูลเชิงลึก ซึ่งไม่สามารถเผยแพร่ให้กับบุคคลภายนอกได้
2. ข้อมูลที่เป็นitudิยภูมิ ค่อนข้างมีจำกัด เนื่องจากช่วงเวลาที่เก็บข้อมูลประมาณ 1 เดือนนั้น มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้จากสื่อต่างๆค่อนข้างน้อย
3. เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องของเวลา จึงทำให้การเก็บจำนวนแบบสอบถามได้ค่อนข้างน้อย

4.6 ข้อเสนอแนะด้านการตลาด

1. บริษัทควรนำแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร ธุรกิจ หน้าที่ ไปกำหนดวางแผนกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวตามความเหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อมทางการตลาดของบริษัท ทั้งนี้ บริษัทควรทำตามแผนการปฏิบัติการ (Action Plan)
2. ในการวางกลยุทธ์ต่างๆสำหรับการจัดทำโปรโมชั่น ควรจะมีการเก็บข้อมูลผู้บริโภคให้ได้ปริมาณที่มากและถูกต้องที่สุด เพื่อจะทำให้สามารถรับรู้ถึงข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการสถานีน้ำมันของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด เพื่อการวางกลยุทธ์จะได้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้บริโภค
3. การกำหนดลูกค้ากลุ่มเป้าหมายจะต้องมีความชัดเจนที่สุด ซึ่งจะทำให้สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์หรือแผนการตลาดมาใช้ได้อย่างถูกต้อง เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพจากกลยุทธ์หรือแผนการตลาดมากที่สุด

4. แผนการปฏิบัติงาน (Action plan) **ดูภาคผนวก จ**

4.7 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. เนื่องจากภาวะการแข่งขันในตลาดน้ำมันค่อนข้างรุนแรง การศึกษาในครั้งต่อไป ควรจะมีการศึกษาข้อมูลของคู่แข่งเพื่อสามารถนำมาศึกษาเปรียบเทียบ และจะเป็นประโยชน์ซึ่งจะทำให้การวางกลยุทธ์ให้กับธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. โครงสร้างคำถามเชิงลึก (แบบสัมภาษณ์) ควรให้มีคำถามที่อยู่ในกรอบที่เหมาะสม เพื่อจะทำให้ผู้บริหารสามารถให้คำตอบได้มากที่สุด

3. ข้อเสนอแนะในการเก็บข้อมูล ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยเห็นว่า การเก็บข้อมูลควรจะทำให้กว้างขึ้น โดยการเก็บข้อมูลจากประชากรต่างจังหวัด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและครอบคลุมมากขึ้น รวมถึงแบบสอบถามควรมีการใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย เหมาะสมกับระดับการศึกษาหรือระดับประชากรเป้าหมาย

บรรณานุกรม

กิตติมา กมลพันธุ์ฤกษ์. 2538. กลยุทธ์การตลาดของเครื่องซีเมนต์ไทย.

กรุงเทพมหานคร: คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
กรมธุรกิจพลังงาน 2553/, ส่วนแบ่งการตลาด, เปรียบเทียบการจำหน่ายน้ำมัน
ซีพีพี โลโก้ทองคำ. (2544). Strategic IMC: กลยุทธ์สื่อสารการตลาดแบบครบวงจร.
นรนัดดา ชัยมงคล. (2543). ปัจจัยทางการสื่อสารการตลาดที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการใช้บริการ
สถานีน้ำมันของผู้ขับซีรียนต์ ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตร์มหา
บัณฑิตย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

บริษัท เอสโซ่(ประเทศไทย)จำกัด(มหาชน) : 2554.ข้อมูลทั่วไปขององค์กร
(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.esso.co.th>

ประจวบ อินอ้อด.2532. เขาประชาสัมพันธ์กันอย่างไร. กรุงเทพมหานคร.

ปณิศา ลัญชันานนท์. (2548).หลักการตลาด. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร.

ผกามาต ชันธิกุล. (2547).โครงสร้างตลาดน้ำมัน และการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของ
บริษัทเอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิตย,
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิชุดา แสงบุญมาโชค. (2552).การจัดการเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์การตลาดและการพัฒนาองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน). การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิตย ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ บัณฑิตยวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). พฤติกรรมผู้บริโภค

สำนักนโยบายและแผนพลังงาน 2553, แนวโน้มการใช้พลังงานปี 2554

เอกชัย อภิศักดิ์กุล. 2550. เอกสารประกอบการสอน การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

บรรณุกรม (ต่อ)

ภาษาต่างประเทศ

Hoke Henry R, **marketing Management , “Bangkok” Thailand Management Association**, 1991.

Kotler, Phillip. **Maketing Management Analysis Planing and Control** ,9ed Englewood Cliffs Prentic-Hall 1994

Thompson, Arthur A., Jr& Stricland,A,J (1993) . **Strategic Management: Concept and Cases**. New York: Irwin.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการวิจัยเชิงปริมาณ

เรื่อง ปัจจัย พฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริโภคต่อธุรกิจค้าปลีก ปมน้ำมัน บริษัทเอสโซ่

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการทำวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการน้ำมัน - กรณีศึกษา บริษัทเอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (CEO MBA) มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ผู้จัดทำจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามทุกข้อ ให้ตรงตามความเป็นจริง

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งในความร่วมมือ
ผู้จัดทำ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องสี่เหลี่ยมหน้าข้อมูลที่ตรงตามความเป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนตัวและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 20 ปี

2. 21 - 25 ปี

3. 26 - 30 ปี

4. 31-35 ปี

5. 36 - 40 ปี

6. มากกว่า 40 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

1. ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย

2. ปวช. / อนุปริญญา

3. ปริญญาตรี

4. สูงกว่าปริญญาตรี

4. อาชีพ

1. ข้าราชการ / รัฐวิสาหกิจ

2. ลูกจ้าง

3. ธุรกิจส่วนตัว

5. นักเรียน นิสิต นักศึกษา

6. อื่นๆ โปรดระบุ.....

5. รายได้ต่อเดือน

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 10,000 บาท | <input type="checkbox"/> 2. 10,000 – 20,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 3. 20,001 – 30,000 บาท | <input type="checkbox"/> 4. 30,001 – 40,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 5. 40,001 – 50,000 บาท | <input type="checkbox"/> 6. มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป |

ส่วนที่ 2 พฤติกรรมการใช้สถานีบริการน้ำมันของผู้ตอบแบบสอบถาม

6. ในปัจจุบันรถที่ท่านใช้เป็นประจำเติมน้ำมันชนิดใด

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. เบนซิน 91 | <input type="checkbox"/> 2. เบนซิน 95 |
| <input type="checkbox"/> 3. แก๊สโซฮอล์ 91 | <input type="checkbox"/> 4. แก๊สโซฮอล์ 95 |
| <input type="checkbox"/> 5. อื่นๆ | |

7. ปัจจุบันท่านเลือกเติมน้ำมันจากสถานีบริการใด (เลือกตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- | | |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 1. ปตท | <input type="checkbox"/> 2. เซลล์ |
| <input type="checkbox"/> 3. เอสโซ่ | <input type="checkbox"/> 4. บางจาก |
| <input type="checkbox"/> 5. คาลเท็กซ์ | <input type="checkbox"/> 6. เจ็ท |
| <input type="checkbox"/> 7. บีโทรนาส | <input type="checkbox"/> 8. อื่นๆ โปรดระบุ..... |

8. ความถี่ในการเติมน้ำมันรถที่ท่านใช้เป็นประจำหนึ่งคันโดยเฉลี่ยต่อเดือนกี่ครั้ง

- | | |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 1. 1-2 ครั้ง | <input type="checkbox"/> 2. 3-4 ครั้ง |
| <input type="checkbox"/> 3. 5-6 ครั้ง | <input type="checkbox"/> 4. มากกว่า 6 ครั้ง |

9. ค่าใช้จ่ายในการเติมน้ำมันรถที่ท่านใช้เป็นประจำหนึ่งคันโดยเฉลี่ยต่อเดือนเท่าไร

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 3,000 บาท | <input type="checkbox"/> 2. 3,000 – 5,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 3. 5,001-7,000 | <input type="checkbox"/> 4. มากกว่า 7,000 บาท |

ส่วนที่ 3: ปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อของผู้ตอบแบบสอบถาม

10. กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดของสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่					
ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)					
ตราหมีมีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับ					
ภาพพจน์ที่ดีของบริษัทเกี่ยวกับการรักษาสิ่งแวดล้อม					
น้ำมันมีคุณภาพ					
ด้านกระบวนการ (Process)					
บริการรวดเร็ว ถูกต้อง					
บริการเสริมครบครัน เช่น เช็ดกระจก เช็ครถ เป็นต้น					
สามารถเลือกซื้อน้ำมันโดยจ่ายเป็นเครดิตการ์ดได้					
ด้านราคา (Price)					
ราคาถูกกว่าสถานีบริการอื่นๆ					
ราคาที่ป้ายหน้าสถานีบริการตรงกับราคาจริง					
ราคามาตรฐานเท่ากับสถานีบริการอื่นๆ					
ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)					
สถานีบริการตั้งอยู่ติดถนนใหญ่					
สถานีบริการอยู่ใกล้บ้าน					
สถานีบริการอยู่ใกล้ที่ทำงาน					
สถานีบริการตั้งอยู่ใกล้ศูนย์การค้า					
ด้านพนักงาน (People)					
พนักงานมีความสุภาพเรียบร้อย					
พนักงานมีอัธยาศัยดี					
พนักงานมีความตรงต่อเวลา					
ด้านลักษณะทางกายภาพภายนอก (Physical Evidence)					
มีร้านสะดวกซื้อ					
มีร้านอาหาร					
การจัดตกแต่งภายในร้าน					
ห้องน้ำสะอาด มีบริเวณกว้างขวาง					
ด้านการส่งเสริมการตลาด(Promotion)					
โปรโมชั่นลดราคาสินค้าจากร้านสะดวกซื้อไทเกอร์มาร์ท					
โปรโมชั่นแจกน้ำดื่มฟรี					
ส่วนลดจากบัตรเครดิต เทสโก้ โลตัส					
-การโฆษณา(Advertise)					
โฆษณามีความน่าสนใจ สื่อถึงสารที่จะส่งให้ผู้บริโภคได้อย่างชัดเจน					
เป็นโฆษณาที่สามารถจดจำได้ในระยะเวลาที่สั้น					

	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดของสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่					
ข่าวสารการตลาดที่ได้รับจากการโฆษณาที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจใช้บริการ					
การประชาสัมพันธ์ (Public Relation)					
เสนอข่าวสารเกี่ยวกับสถานีบริการน้ำมันอย่างต่อเนื่อง					
มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมหรือสาธารณประโยชน์ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อสถานีบริการน้ำมัน					

11. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความกรุณาร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข

ตาราง 3.4 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	140	70.00
หญิง	60	30
รวม	200	100.00
อายุ		
21 – 25 ปี	69	34.50
26 – 30 ปี	61	30.50
31 - 35 ปี	38	19.00
36 – 40 ปี	6	3.00
มากกว่า 40 ปี	12	6.00
รวม	200	100.00
ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่ามัธยมตอนปลาย	42	21.00
ปวช. / อนุปริญญา	65	32.50
ปริญญาตรี	80	40.00
สูงกว่าปริญญาตรี	13	6.50
รวม	200	100.00
อาชีพ	จำนวน	ร้อยละ
ข้าราชการ / รัฐวิสาหกิจ	41.	20.50
ลูกจ้าง	20	1.0
ธุรกิจส่วนตัว	61	30.50
นักเรียน นิสิต นักศึกษา	60	30.00
อื่นๆ	18	9.00
รวม	200	100.00
รายได้	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10,000 บาท	14	7.00
10,000 – 20,000 บาท	61	30.50
20,001 – 30,000 บาท	85	42.50
30,001 – 40,000 บาท	33	16.50
40,001 – 50,000 บาท	7	3.50
มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป	-	-
รวม	200	100.00

ภาคผนวก ค

ตาราง 3.5 พฤติกรรมในการเลือกใช้บริการน้ำมันของผู้บริโภค

ประเภทน้ำมันที่เลือกใช้	จำนวน	ร้อยละ
เบนซิน 91	20	7.00
เบนซิน 95	81	35.00
แก๊สโซฮอล์ 91	32	11.50
แก๊สโซฮอล์ 95	52	23.40
อื่นๆ	15	23.10
รวม	200	100.00
ค่าใช้จ่าย	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 3,000 บาท	121	60.50
3,000 – 5,000 บาท	67	33.50
5,001-7,000 บาท	12	6.00
มากกว่า 7,000 บาท	0	0.00
รวม	200	100.00
สถานีบริการน้ำมัน	จำนวน	ร้อยละ
ปตท	122	25.40
เชลล์	61	12.70
เอสโซ่	112	23.30
บางจาก	52	10.80
คาลเท็กซ์	26	5.40
เจ็ท	67	14.00
ปิโตรนาส	7	1.50
อื่นๆ	33	6.90
รวม	480	100.00
ความถี่ในการเติมน้ำมัน	จำนวน	ร้อยละ
1-2 ครั้ง	53	26.50
3-4 ครั้ง	54	27.00
5-6 ครั้ง	63	31.50
มากกว่า 6 ครั้ง	30	15.00
รวม	200	100.00

ภาคผนวก ง

ตารางที่ 3.6 การสื่อสารการตลาดผ่านส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix)

ด้านผลิตภัณฑ์	\bar{X}	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	ลำดับ
ตรายี่ห้อที่มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับ	3.70	.624	มาก	2
ภาพพจน์ของบริษัทเกี่ยวกับการรักษาสิ่งแวดล้อม สร้างความ น่าเชื่อถือให้กับสถานี	3.47	.801	มาก	3
น้ำมันมีคุณภาพ	3.83	.863	มาก	1
รวม	3.67	.763	มาก	
ด้านกระบวนการ				
มีความถูกต้องในการให้บริการ	3.51	.680	มาก	2
มีการให้บริการด้านบัตรเครดิตในการซื้อ	3.24	.700	ปานกลาง	3
มีบริการเสริมครบครัน เช่น ล้างรถ เติมน้ำมัน เป็นต้น	3.77	.846	มาก	1
รวม	3.51	.742	มาก	
ด้านราคา				
ราคาถูกกว่าสถานีบริการอื่นๆ	3.64	.695	มาก	2
ราคาป้ายหน้าสถานีบริการตรงกับราคาจริง	3.42	.641	มาก	3
ราคามาตรฐานเท่ากับสถานีบริการอื่นๆ	3.84	.720		1
รวม	3.63	.685	มาก	

(ต่อ)

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	\bar{X}	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	ลำดับ
สถานีบริการอยู่บนเส้นทางที่ท่านเดินทางเป็นประจำ	3.80	.709	มาก	3
สถานีบริการอยู่ใกล้บ้าน	3.19	.695	ปานกลาง	4
สถานีบริการอยู่บริเวณศูนย์การค้า	3.89	.742	มาก	1
มีพื้นที่กว้างขวาง สะดวก	3.97	.549	มาก	2
รวม	3.71	.674	มาก	
ด้านพนักงาน				
พนักงานมีความรู้ในเรื่องของการให้คำแนะนำในสิ่งที่ผู้ใช้บริการ สอบถาม	3.59	.797	มาก	3
พนักงานมีอริยาบถดี สุภาพเรียบร้อย	3.78	.724	มาก	1
พนักงานมีความตรงต่อเวลา	3.71	.647	มาก	2
รวม	3.69	.723	มาก	
ด้านลักษณะทางกายภาพ/ภายนอก				
ห้องน้ำมีความสะอาด พื้นที่กว้างขวาง	3.69	.968	มาก	2
มีร้านสะดวกซื้อภายในสถานีบริการ	3.82	.728	มาก	1
มีแสงไฟสว่าง มีการติดป้ายชัดเจน มองเห็นได้ชัด	3.67	.708	มาก	3
รวม	3.73	.801	มาก	

(ต่อ)

ด้านการส่งเสริมการตลาด	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
การได้รับส่วนลดจากบัตรเครดิตที่เอสโซ่ทำร่วมกับเทสโก้ โลตัส	3.65	.789	มาก	3
มีการแจกน้ำดื่มฟรี	3.98	.863	มาก	1
มีสินค้าลดราคาบางรายการในร้านไทเกอร์มาร์ท ดึงดูดให้เข้ามาใช้บริการ	3.72	.748	มาก	2
รวม	3.78	.80	มาก	
ด้านการโฆษณา (Adverties)				
-โฆษณาที่มีความน่าสนใจ สื่อถึงสารที่จะส่งให้ผู้บริโภคได้อย่างชัดเจน	3.68	0.792	มาก	2
-เป็นโฆษณาที่สามารถจดจำได้ในระยะเวลาที่สั้น	3.64	0.758	มาก	4
-โฆษณาทำให้ทราบถึงบริการหรือโปรโมชั่นใหม่ๆ	3.73	0.826	มาก	1
-ข่าวสารการตลาดที่ได้รับจากการโฆษณา มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจใช้บริการ	3.65	0.764	มาก	3
เฉลี่ย	3.67	0.785	มาก	
ด้านประชาสัมพันธ์ (Public Relations)				
-เสนอข่าวสารเกี่ยวกับสถานีบริการน้ำมันอย่างต่อเนื่อง	3.71	0.859	มาก	2
-มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมหรือสาธารณประโยชน์ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อสถานีบริการน้ำมัน	3.74	0.874	มาก	1
เฉลี่ย	3.72	0.866	มาก	

ภาคผนวก จ

การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ

-นายโรเบิร์ต ไมเคิล คูเปอร์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) ได้แถลงข่าว ซึ่งมีรายละเอียดคือเอสโซ่ได้มีการลงทุนกว่า 1.3หมื่นล้านบาท เพื่อปรับปรุงคุณภาพโรงกลั่นน้ำมันที่ศรีราชาเพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบของรัฐบาล (หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ วันที่ 17 กรกฎาคม 2553)

ซึ่งจากจากข้อมูลนี้ จะเห็นว่าทางเอสโซ่ได้มีการรับมือและตอบสนองในเรื่องของข้อกำหนดหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม โดยที่รัฐบาลได้กำหนดลักษณะและคุณภาพของน้ำมันเชื้อเพลิงขึ้นใหม่โดยกำหนดให้ปรับลดปริมาณกำมะถันและสารเบนซีนในน้ำมันเบนซิน และปรับลดปริมาณกำมะถันในน้ำมันดีเซลซึ่งบริษัทจะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบริษัทในกรณีที่โรงงานเกิดไม่ได้คุณภาพขึ้นมา ซึ่งนอกจากบริษัทจะเสียภาพลักษณ์แล้ว ยังจะส่งผลให้ผู้บริโภคขาดความเชื่อมั่นต่อสินค้าด้วย

-การแถลงข่าวถึงอันดับเครดิตของเอสโซ่ ซึ่งยังคงอยู่ในอันดับ A+ คงที่จากเดิม โดยความสามารถรักษาระดับเครดิตเอาไว้ได้ย่อมแสดงให้เห็นถึงผลงานของบริษัทซึ่งเป็นที่ยอมรับในธุรกิจ (มติชนออนไลน์ วันที่ 10 เมษายน 2552)

แนวโน้มอันดับเครดิตที่ คงที่ สะท้อนถึงการคาดการณ์ว่าบริษัทจะสามารถรักษาสถานะที่แข็งแกร่งทั้งในส่วนของผลประกอบการและการตลาดในธุรกิจปิโตรเลียมในประเทศไทยเอาไว้ได้ รวมทั้งบริษัทจะสามารถดำรงสภาพคล่องให้เพียงพอและรักษารูปร่างทางการเงินให้อยู่ในระดับที่ดี เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงหรือการลงทุนเพิ่มในอนาคตได้

-นายมงคลนิมิตร เอื้อเชิดกุล กรรมการและผู้จัดการฝ่ายกิจกรรมองค์กร และรัฐกิจสัมพันธ์ บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) และนายเข็มชาย โอสถาพันธุ์ นายกสโมสรพนักงานเอสโซ่ มอบเงินสนับสนุน รวมทั้ง น้ำมัน และสิ่งของจำเป็น ให้แก่หม่อมราชวงศ์ปรีียงค์ศรี วัฒนคุณ ผู้ช่วยเลขาธิการฯฝ่ายการจัดหารายได้ และ ผู้อำนวยการสำนักงานจัดหารายได้ สภากาชาดไทย เพื่อใช้ในการแจกจ่ายให้กับประชาชนและครอบครัวที่ประสบภัยน้ำท่วมในพื้นที่ต่างๆ ของประเทศ (กรุงเทพธุรกิจ 18 พฤษภาคม 2553).

จากข้อมูลถือเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยในการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร เพื่อให้องค์กรเป็นที่ยอมรับในสังคมและเป็นที่น่าเชื่อถือและเกิดภาพลักษณ์ที่ดีกับผู้บริโภค ซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรจะนำไปสู่การเลือกใช้บริการของผู้บริโภคและจะนำไปสู่ความจงรักภักดีต่อแบรนด์ได้ในอนาคต

-บริษัทเอสโซ่เปิดแถลงข่าวเปิด ศูนย์โมบิลเพิ่มอีก 1 สาขา ซึ่งเป็นบริการเกี่ยวกับการให้บริการบำรุงรักษารถยนต์แก่ลูกค้าด้วยมาตรฐานระดับโลก รวมถึงการให้บริการด้วยความเป็นมืออาชีพ และเลือกที่ตั้งที่ลูกค้าเข้าใช้บริการได้อย่างสะดวกสบาย ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่ให้บริการเสริมแก่ลูกค้านอกเหนือจากการขายน้ำมัน ทำให้ลูกค้ามีความสะดวกยิ่งขึ้น ส่งผลต่อยอดขายของบริษัทที่เพิ่มขึ้นด้วย (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์ (bangkokbiznews.com) 4 มิถุนายน 2553)

ข้อมูลเกี่ยวกับ การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และไกล หรือเรียกว่า Corporate Social Responsibility (CSR) (รายงานประจำปี 2553)

1.พัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน

บริษัทให้การสนับสนุนโครงการต่างๆ ที่จะช่วยให้ชุมชนพัฒนาและเติบโตได้ด้วยตนเอง อันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งการก่อสร้างถาวรวัตถุการให้ความรู้เพื่อพัฒนาความเป็นอยู่ รวมถึงการยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนท้องถิ่นให้ดีขึ้น บริษัทได้สนับสนุนการเผยแพร่กิจกรรมต่างๆ ของศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างไทย ภายใต้มูลนิธิส่งเสริมศิลปาชีพในพระบรมราชูปถัมภ์ อันเป็นโครงการในพระราชดำริของสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถมาอย่างต่อเนื่อง เช่นการจัดงานแสดงนิทรรศการ “ชื่นชมนาถาศิลปาชีพไทย” ด้วยเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาฝีมือแรงงาน อาชีพ และเผยแพร่งานศิลปหัตถกรรมไทยให้เป็นที่

รู้จักแพร่หลาย ซึ่งเป็นการสร้างรายได้ และยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของชาวบ้านที่ยากจนให้ดีขึ้น อีกทั้งยังเป็นการอนุรักษ์และสืบสานศิลปวัฒนธรรมไทยให้คงอยู่ยั่งยืน

2. พัฒนาการศึกษาก้าวไกล

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา และการให้ความรู้แก่ประชาชน อันเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยผลักดันประเทศไทยให้ก้าวไกลต่อไป

3. พิทักษ์รักษาสิ่งแวดล้อม

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะจัดหาพลังงานเพื่อช่วยพัฒนามาตรฐานการดำรงชีวิตของคนไทยอย่างยั่งยืน โดยยึดมั่นและปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม บริษัทฯ มีส่วนร่วมและผลักดันกิจกรรมต่างๆ มากมาย เพื่อให้ความรู้และปลูกจิตสำนึกแก่เยาวชน ชุมชน และบุคคลทั่วไป ให้ช่วยกันปกป้อง ดูแล และรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อมโดยรอบของโรงงานน้ำมันเอสโซ่ศรีราชา ตลอดจนท้องถิ่นอื่นๆ ทั่วประเทศ

ภาคผนวก จ

ตาราง แสดงแผนการดำเนินงานทางการตลาด (Action Plan) สำหรับปี 2555

กิจกรรม	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	งบประมาณ (ล้านบาท)
ด้านผลิตภัณฑ์													
ตรวจสอบปรับปรุงคุณภาพน้ำมันเบนซิน													10
กิจกรรมส่งเสริมการขาย													
โปรโมชั่นของแถม													10
ส่วนลดจากบัตรเครดิตโดยทำร่วมกับพันธมิตรทางการค้า													15
ส่วนลดรายการสินค้าจากร้านไทเกอร์มาร์ท													10
การพัฒนา													
ปรับปรุง/ขยายสถานีบริการ/ห้องน้ำ/ร้านไทเกอร์มาร์ท													50
จัดอบรมพนักงาน													5
ปรับปรุงเว็บไซต์													1
การโฆษณาและประชาสัมพันธ์													
สื่อโทรทัศน์ ช่อง 3/5/7/9													20
สื่อวิทยุ													5
สื่อนิตยสารความรู้คือประทีป													5
มอบทุนการศึกษาให้นักศึกษาระดับมหาวิทยาลัย													10
สนับสนุนการประกวดโครงการ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม													5
มอบฝากระป๋องน้ำมันให้มูลนิธิฯ													5
การประเมินผลและการควบคุม													
วัดจำนวนผู้ใช้บริการ													1
การทบทวนและกำหนดแนวทางการดำเนินงานประจำปี													1

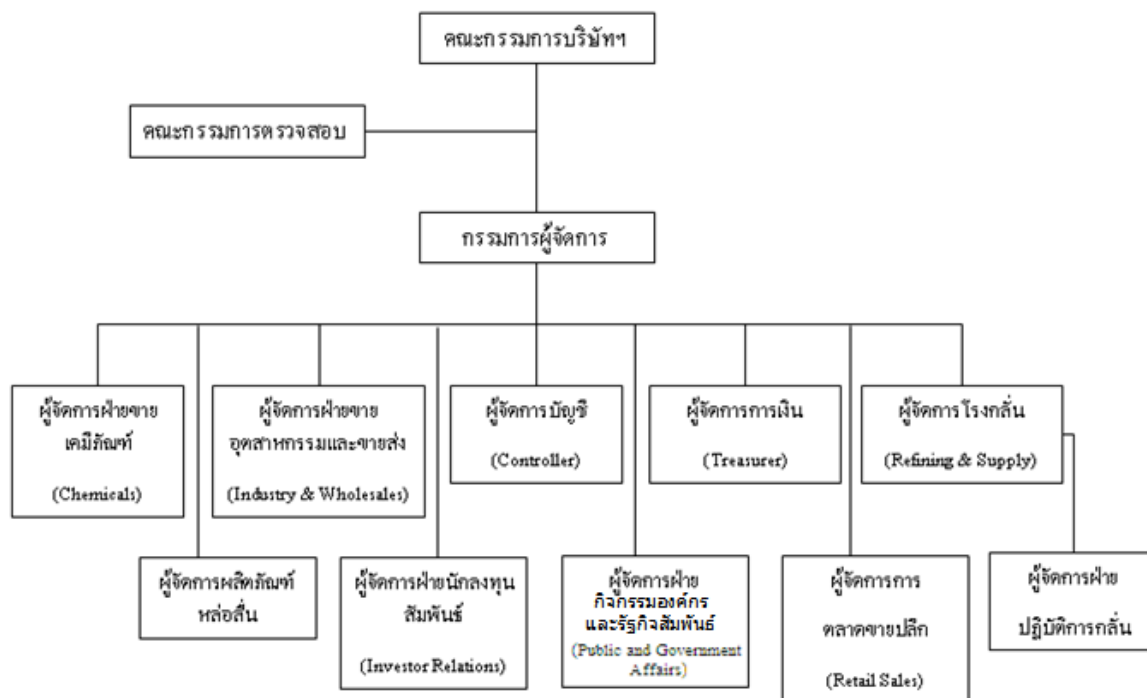
ภาคผนวก ข

ข้อมูลสนับสนุนอื่น ๆ

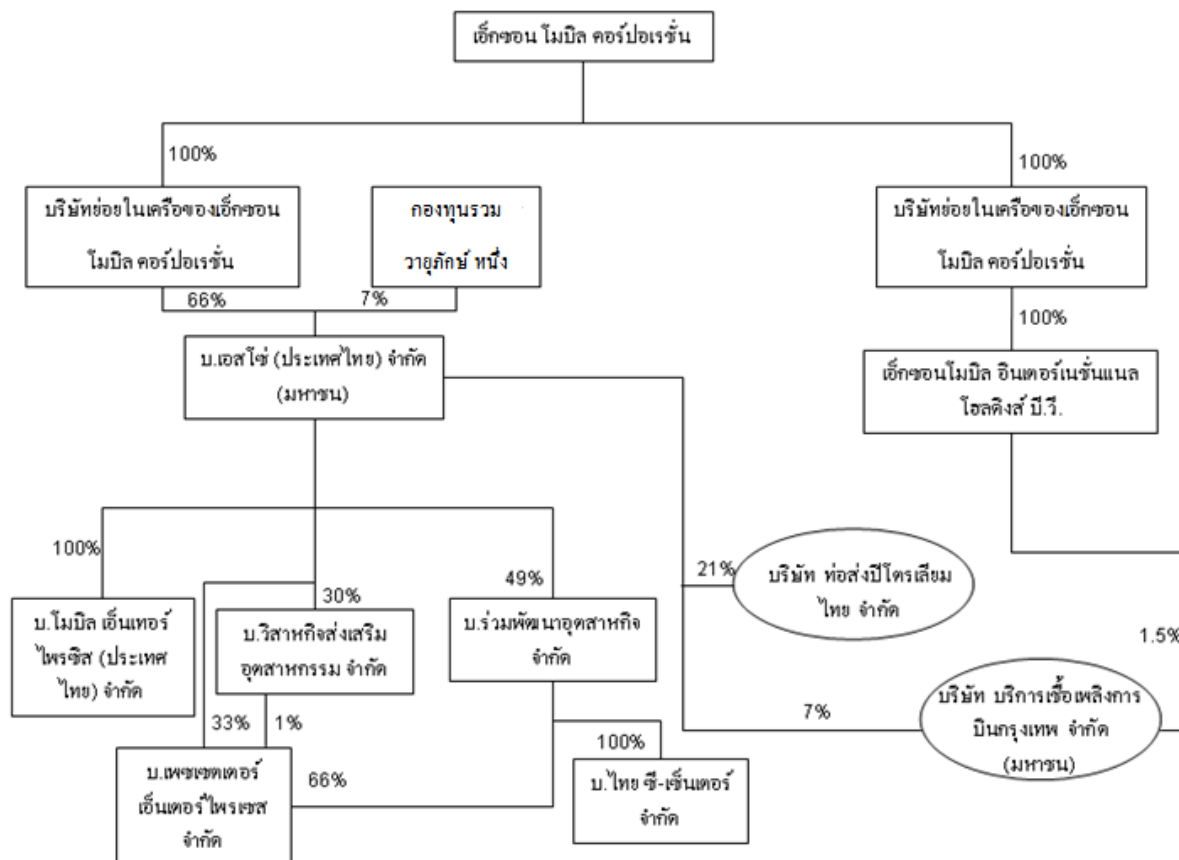
ข้อมูลทั่วไปของบริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

ชื่อย่อ	:	ESSO
ประเภทธุรกิจ	:	ประกอบกิจการโรงกลั่นปิโตรเลียม และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมแบบครบวงจร รวมทั้งการผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์อะโรเมติกส์และเคมีภัณฑ์อื่น ๆ
เลขทะเบียนบริษัท	:	0107539000073
ทุนจดทะเบียน	:	17,110,007,246.71 บาท ประกอบด้วยหุ้นสามัญจำนวน 3,467,916,666 หุ้น มูลค่าตราไว้ 4.9338 บาทต่อหุ้น
ทุนชำระแล้ว	:	17,075,181,200.40 บาท ประกอบด้วยหุ้นสามัญจำนวน 3,460,858,000 หุ้น มูลค่าตราไว้ 4.9338 บาทต่อหุ้น
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	เลขที่ 3195/17-29 ถนนพระราม 4 แขวงคลองตัน เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110
โทรศัพท์	:	02 262-4000
โทรสาร	:	02 262-4800
เว็บไซต์	:	www.esso.co.th
แผนกนักลงทุนสัมพันธ์	:	
โทรศัพท์	:	02 262-4788
E-mail	:	essoIR@exxonmobil.com

โครงสร้างองค์กร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553



แผนภูมิต่อไปนี้แสดงถึงโครงสร้างการถือหุ้นในบริษัทต่าง ๆ ที่บริษัทฯ ถือหุ้นไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553



คณะกรรมการบริษัท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 คณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 12 ท่าน ดังนี้

1. นายโรเบิร์ต ไมเคิล คูเปอร์	ประธานกรรมการ
2. นางพรธิตา บุญสา	กรรมการ
3. นายมาร์ค เอล นอร์ธคัท	กรรมการ
4. นายมงคลนิมิตร เอื้อเชิดกุล	กรรมการ / กรรมการประเมินผลงาน
5. นายยอดพงษ์ สุดธรรม	กรรมการ
6. นายอดิศักดิ์ แจ้งกมลกุลชัย	กรรมการ
7. นายสมเจตน์ สายฝน	กรรมการ
8. นายศุภจิต นาครทรรพ	กรรมการอิสระ
9. นายวัฒนา จันทรร	กรรมการ / กรรมการประเมินผลงาน
10. นายสมภพ อมาตยกุล	กรรมการอิสระ / ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ
11. นายสมิทธิ์ เทียมประเสริฐ	กรรมการอิสระ / ประธานคณะกรรมการประเมินผลงาน / กรรมการตรวจสอบ
12. นางวัชนี พรรณเชษฐ์	กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ

ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณสมบัติและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องที่จะช่วยพัฒนาและกำหนดทิศทางธุรกิจ นโยบาย กลยุทธ์ของบริษัท โดยบริษัท ให้ความสำคัญกับการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยง และกระบวนการสอบทาน เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมายที่ใช้บังคับ และการตัดสินใจที่สมเหตุสมผล

พัฒนาการที่สำคัญ

พัฒนาการที่สำคัญที่ผ่านมาของบริษัท สามารถสรุปโดยสังเขปได้ดังนี้

ปี 2535

- กระทรวงการคลังเข้าถือหุ้นในบริษัท ด้วยสัดส่วนร้อยละ 12.5 ในวันที่ 2 มีนาคม 2535

ปี 2539

- บริษัท ได้จดทะเบียนแปรสภาพจากบริษัทเอกชนจำกัดเป็นบริษัทมหาชนจำกัด โดยใช้ชื่อว่า "บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)" เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2539

- บริษัท ได้ก่อสร้างหน่วยผลิตยางมะตอยน้ำ ในบริเวณคลังศรีราชาแล้วเสร็จสมบูรณ์ในเดือนพฤษภาคม

ปี 2540

- บริษัท ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ทางการเงินในเอเชียในช่วงปี 2540 และปัจจัยสภาวะแวดล้อมที่ไม่เอื้อประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมเช่นเดียวกับผู้ประกอบการโรงกลั่นน้ำมันรายอื่น ๆ ในประเทศไทย ทั้งนี้ ภายหลังจากที่รัฐบาลได้ประกาศเปลี่ยนระบบเงินตราต่างประเทศเป็นแบบลอยตัว บริษัท มีผลขาดทุนที่รับรู้แล้วและยังไม่ได้รับรู้จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศสำหรับหนี้สินในสกุลดอลลาร์สหรัฐ จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นจำนวน 15,500 ล้านบาท

- ในวันที่ 3 พฤศจิกายน 2540 คลังศรีราชาได้รับใบรับรองมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ในด้านกระบวนการผลิตการติดตั้งและบริการผลิตภัณฑ์ยางมะตอยจากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (สมอ.)

ปี 2541

- วันที่ 24 มีนาคม 2541 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานตราครุฑแก่บริษัท ให้

เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจปิโตรเลียมในประเทศไทยโดยได้รับพระบรมราชานุญาต

- บริษัทฯ เริ่มการก่อสร้างโรงงานอะโรเมติกส์ขึ้นในบริเวณโรงกลั่นน้ำมันเอสโซ่ศรีราชา

ปี 2542

- จากการที่บริษัทฯ ต้องมีภาระหนี้สินเป็นจำนวนมากอันเป็นผลมาจากการประกาศเปลี่ยนระบบเงินตราต่างประเทศเป็นแบบลอยตัวของรัฐบาลในปี 2540 และผลกระทบที่ต่อเนื่องจากเหตุการณ์ดังกล่าว ในระหว่างปี 2542 ถึงปี 2544 บริษัทฯ จึงได้ออกตั๋วสัญญาใช้เงินที่จ่ายดอกเบี้ยครั้งเดียวเมื่อครบกำหนด (Zero coupon bonds) ซึ่งจะครบกำหนดในช่วงเวลาระหว่างปี 2552 ถึงปี 2555 ให้แก่บริษัทอื่นในเครือเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่น โดยมีวัตถุประสงค์ในการนำเงินที่ได้รับนั้นไปชำระคืนหนี้เดิม และยืดระยะเวลาในการชำระหนี้ของบริษัทฯ ออกไป

- โรงงานอะโรเมติกส์ทดลองเดินเครื่องครั้งแรก และเริ่มการผลิตในเดือนสิงหาคม

ปี 2543

- ในเดือนธันวาคม 2543 เพื่อเพิ่มสภาพคล่องของบริษัทฯ ทางบริษัทฯ จึงได้เข้าทำสัญญาขายสินทรัพย์และสัญญาเช่าสินทรัพย์กับบริษัท เอ็กซอนโมบิลเคมี (ประเทศไทย) จำกัด โดยบริษัทฯ ได้ขายอุปกรณ์และเครื่องจักรของโรงกลั่นน้ำมันรวมทั้งสินทรัพย์อื่นที่เกี่ยวข้องให้แก่บริษัท เอ็กซอนโมบิลเคมี (ประเทศไทย) จำกัด เป็นจำนวนเงินประมาณ 20,834 ล้านบาท โดยราคาของสินทรัพย์กำหนดด้วยมูลค่าตลาดปัจจุบัน (Fair market value) ซึ่งประเมินโดยผู้ประเมินสินทรัพย์อิสระ และในวันเดียวกันนั้นบริษัทฯ ได้เช่าอุปกรณ์และสินทรัพย์ต่าง ๆ เหล่านี้กลับคืนภายใต้เงื่อนไขของสัญญาเช่าสินทรัพย์เป็นระยะเวลา 12 ปี โดยบริษัทฯ ได้บันทึกเป็นสัญญาเช่าทางการเงิน

ปี 2544

- บริษัทฯ ได้รวมกิจการกับสิทธิและประโยชน์ของบริษัท โมบิลออยล์ไทยแลนด์ จำกัด ดำเนินธุรกิจภายใต้ชื่อของบริษัทฯ

ปี 2547

- บริษัทฯ ได้เพิ่มขีดความสามารถในการผลิตวัตถุดิบพาราไซลีน (paraxylene feedstock) ของบริษัทฯ ด้วยการแปลงหน่วย Powerformer ที่ไม่ได้ใช้งานให้เป็นหน่วยผลิตวัตถุดิบพาราไซลีน หน่วยผลิตนี้ใช้ปฏิกิริยาทรานส์อัลคิลเลชัน (Transalkylation) เพื่อไปทำการปรับปรุงสารอะโรเมติกส์หนัก (heavy aromatics streams) และสารเบนซีน (benzene) ให้เป็นวัตถุดิบพาราไซลีน (xylene feedstocks) โดยมีกำลังการผลิตเทียบเท่าพาราไซลีน (paraxylene equivalent) ประมาณปีละ 120,000 ตัน

ปี 2550

- บริษัทฯ ได้ดำเนินการปรับโครงสร้างกิจการและโครงสร้างเงินทุนของบริษัทฯ ซึ่งประกอบด้วย (ก) การเพิ่มทุนของบริษัทฯ และการยกเลิกสัญญาเช่าทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์โรงกลั่นน้ำมัน เพื่อนำเงินไปชำระหนี้เงินกู้เดิม (ข) การรับโอนกิจการของบริษัท เอ็กซอนโมบิลเคมี (ประเทศไทย) จำกัด เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทฯ (ค) การล้างผลขาดทุนสะสม และ (ง) การจัดหาแหล่งเงินทุนใหม่เพื่อนำมาชำระคืนหนี้สินระยะยาวที่มีอยู่เดิม

ปี 2551

- บริษัทฯ ออกหุ้นสามัญ เพื่อเสนอขายต่อประชาชนเป็นครั้งแรกในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยหุ้นของบริษัทฯ เริ่มมีการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ณ วันที่ 6 พฤษภาคม พ.ศ. 2551

ปี 2553

- กระทรวงการคลังได้จำหน่ายหุ้นของบริษัทฯ เป็นจำนวนร้อยละ 7.33 ให้กองทุนรวมวายุภักดิ์ฯ หนึ่งใน ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยกระทรวงการคลัง ในปี 2546 เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2553 โดยมีเงื่อนไขเดียวกับกองทุนหลักทรัพย์เดิมที่กระทรวงการคลังได้จำหน่ายให้กองทุนรวมวายุภักดิ์ฯ หนึ่งใน ซึ่งกระทรวงการคลังสามารถซื้อหลักทรัพย์ดังกล่าวคืนได้เมื่อสิ้นสุดโครงการในปี 2556

โครงสร้างเงินทุน

หลักทรัพย์ของบริษัทฯ

หุ้นสามัญ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียนจำนวน 17,110,007,246.71 บาท และทุนชำระแล้วจำนวน 17,075,181,200.40 บาท แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญจำนวน 3,460,858,000 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 4.9338 บาท

ตั๋วแลกเงิน

บริษัทได้รับอนุญาตจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ให้ออกและเสนอขายตราสารหนี้ระยะสั้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ประเภทของตราสารหนี้	:	ตั๋วแลกเงินระยะสั้น ระบุชื่อผู้ถือ ไม่มีหลักประกัน
อายุของตั๋วแลกเงิน	:	ไม่เกิน 270 วัน
มูลค่าการเสนอขาย	:	โดยมีมูลค่าคงค้างรวมในระยะเวลาใดเวลาหนึ่งไม่เกิน 12,000,000,000-บาท (หนึ่งหมื่นสองพันล้านบาท)
มูลค่าที่ตราไว้ต่อฉบับ	:	ไม่ต่ำกว่า 10,000,000-บาท (สิบล้านบาท)
ราคาขายของตราสารหนี้	:	ราคาตามหน้าตั๋วแลกเงินระยะสั้น หักส่วนลด
วันออกตั๋วแลกเงิน	:	ตามวันที่ระบุหน้าตั๋วแลกเงิน
วันครบกำหนดไถ่ถอนตั๋วแลกเงิน	:	ตามที่ระบุไว้ในตั๋วแลกเงินระยะสั้น (ครบกำหนด 270 วัน นับจากวันออกตั๋วแลกเงินระยะสั้น) หากวันครบกำหนดไถ่ถอนตั๋วแลกเงินตรงกับวันหยุดของธนาคารพาณิชย์ จะเลื่อนวันครบกำหนดออกไปเป็นวันทำการถัดไป
อัตราดอกเบี้ย	:	อัตราดอกเบี้ยคงที่
การไถ่ถอนตั๋วแลกเงิน	:	บริษัทจะไถ่ถอนตั๋วแลกเงินระยะสั้น ณ วันครบกำหนดของตั๋วแลกเงินระยะสั้น โดยผ่านทางตัวแทนการชำระเงิน
หลักประกัน	:	ไม่มี
การจัดอันดับความน่าเชื่อถือ	:	อันดับเครดิตภายในประเทศระยะสั้น F1 (tha) โดยบริษัท พีทรี เรทติ้งส์ (ประเทศไทย) จำกัด และอันดับเครดิตองค์กร ที่ระดับ A+ โดยบริษัท ทริสเรทติ้ง จำกัด
ยอดหนี้คงค้างของตั๋วแลกเงิน (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553)	:	3,526 ล้านบาท

โครงสร้างรายได้

รายได้จากการขาย ประกอบด้วยส่วนธุรกิจการกลั่นน้ำมันและจัดจำหน่ายน้ำมัน (Downstream Segment) และส่วนธุรกิจปิโตรเคมี (Petrochemical Segment) โดยส่วนธุรกิจการกลั่นน้ำมันและจัดจำหน่ายน้ำมัน ประกอบด้วยยอดขายจากผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมของบริษัทฯ ซึ่งรวมถึงน้ำมันสำเร็จรูปชนิดเบา (ประกอบด้วยก๊าซปิโตรเลียมเหลว และน้ำมันเบนซิน) น้ำมันสำเร็จรูปชนิดกึ่งหนักกึ่งเบา (ประกอบด้วยน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน/น้ำมันก๊าด และน้ำมันดีเซล) และน้ำมันสำเร็จรูปชนิดหนัก (ประกอบด้วยน้ำมันเตาและยางมะตอย) และผลิตภัณฑ์หล่อลื่น ส่วนธุรกิจปิโตรเคมี ประกอบด้วยรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์อะโรเมติกส์และเคมีภัณฑ์อื่นๆ ของบริษัทฯ ซึ่งรวมถึงพาราไซลีน สารเบนซินเข้มข้น สารทำละลายและสารพลาสติกไซเซอร์ ทั้งนี้ ราคาขายของบริษัทฯ ได้รวมภาษีสรรพสามิตและเงินส่งเข้ากองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงไว้ด้วย ซึ่งบริษัทฯ มีหน้าที่จัดเก็บและนำส่งต่อให้แก่องค์กรของรัฐที่เกี่ยวข้องต่อไป

นโยบายการจ่ายเงินปันผล

คณะกรรมการบริษัทอาจพิจารณาการจ่ายเงินปันผลประจำปีของบริษัทฯ โดยจะต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นของ

บริษัท ทั้งนี้คณะกรรมการบริษัทอาจมีมติอนุมัติการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลได้เป็นครั้งคราวเมื่อเห็นว่าบริษัท มีกำไรพอสมควรที่จะทำเช่นนั้นได้ และจะรายงานให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบตามที่กฎหมายกำหนด

คณะกรรมการบริษัทมีนโยบายที่จะพิจารณาเสนอจ่ายเงินปันผลประจำปีให้แก่ผู้ถือหุ้นในอัตราไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของกำไรสุทธิภายหลังจากการจัดสรรทุนสำรองต่างๆ ทุกประเภท และขึ้นอยู่กับแผนการลงทุน ความจำเป็น กฎหมายที่เกี่ยวข้องและข้อพิจารณาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม อัตราการจ่ายเงินปันผลที่แท้จริงอาจมีความแตกต่าง โดยอาจสูงหรือต่ำกว่าอัตราที่กำหนดไว้ในนโยบายดังกล่าวข้างต้น ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยความเสี่ยงเรื่องต่าง ๆ

ผลประกอบการตามงบการเงินรวมสำหรับปี 2553

กำไรขั้นต้นก่อนดอกเบี้ยจ่าย ภาษี และค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย (EBITDA) มีจำนวน 4,170 ล้านบาทในปี 2553 เทียบกับ 8,417 ล้านบาทในปี 2552 บริษัท มีต้นทุนทางการเงินลดลง 170 ล้านบาท เนื่องจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ลดลงค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ในปี 2553 มีจำนวน 567 ล้านบาท โดยคิดจากอัตราภาษีที่แท้จริงของปี 2553 อยู่ที่ร้อยละ 29 ซึ่งคำนวณจากกำไรจำนวน 1,957 ล้านบาทที่ไม่รวมส่วนแบ่งกำไรในบริษัทร่วมบริษัท มียอดกำไรสุทธิ 1,654 ล้านบาท (กำไร 0.5 บาทต่อหุ้น) ในปี 2553 เปรียบเทียบกับยอดกำไรสุทธิ 4,451 ล้านบาท (กำไร 1.3 บาทต่อหุ้น) ในปี 2552

ทรัพย์สินของบริษัท

บริษัท มีสินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้น 4,743 ล้านบาทในปี 2553 โดยมีสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจำนวน 2,700 ล้านบาท และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจำนวน 2,043 ล้านบาท ส่วนใหญ่ของสินทรัพย์หมุนเวียนที่เพิ่มขึ้นเกิดจากยอดลูกหนี้การค้าและยอดสินค้าคงเหลือสูงขึ้น เป็นผลมาจากราคาน้ำมันดิบและผลิตภัณฑ์ ที่สูงขึ้นในช่วงสิ้นปี สำหรับการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนเกิดจากการลงทุนในการเตรียมการสำหรับโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน

บริษัท มีหนี้สินรวมเพิ่มขึ้น 3,889 ล้านบาท โดยหลักมาจากยอดเจ้าหนี้การค้าเพิ่มขึ้น 4,061 ล้านบาท จากราคาน้ำมันดิบที่สูงขึ้น ณ สิ้นปี 2553 และค่าใช้จ่ายลงทุนที่สูงขึ้น ณ สิ้นปี 2553 บริษัท มียอดเงินกู้ยืมรวม 27,743 ล้านบาท ลดลงเมื่อเทียบกับปี 2552 ที่จำนวน 28,104 ล้านบาทในปี 2553 บริษัท มียอดเงินกู้ยืมระยะสั้น 11,979 ล้านบาท ซึ่งในจำนวนนี้ รวมยอดตัวแลกเงิน 3,526 ล้านบาท ยอดเงินกู้ยืมระหว่างกัน 14 ล้านบาท และยอดเงินกู้ยืมระยะยาวจำนวน 15,750 ล้านบาท สำหรับปี 2553 บริษัท มีการดำเนินการทางการเงินที่สำคัญ คือการได้รับวงเงินกู้ระยะยาว 8,000 ล้านบาทเพื่อชำระเงินกู้ระยะสั้นที่ครบกำหนดชำระ ทำสัญญาเงินกู้ระยะยาวเพิ่มเติมจำนวน 5,000 ล้านบาท และขยายวงเงินสำหรับการเสนอขายตัวแลกเงินจากเดิม 8,000 ล้านบาท เป็นจำนวน 12,000 ล้านบาท

ส่วนของผู้ถือหุ้นรวมเพิ่มขึ้น 854 ล้านบาท เนื่องจากยอดกำไรสุทธิ 1,654 ล้านบาท หักกับการจ่ายเงินปันผลในเดือน พฤษภาคม ปี 2553 จำนวน 865 ล้านบาท (0.25 บาทต่อหุ้น)

ประวัติผู้ศึกษา

นายวรายุทธ ทับแก้ว เกิดเมื่อวันที่ 20 เดือน เมษายน ปี 2530 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ จาก มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เมื่อปีการศึกษา 2551 และได้เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ตั้งแต่ปีการศึกษา 2553