

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

วรายุทธ ทับแก้ว<sup>1</sup>, สวรรศ ศรีสุตโต<sup>2</sup>

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการตลาด,

<sup>1</sup>คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 081-088-8538, E-mail: [hunterlaar@hotmail.com](mailto:hunterlaar@hotmail.com)

<sup>2</sup>คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 086-102-7099, E-mail: [nsrisutto@yahoo.com](mailto:nsrisutto@yahoo.com)

### **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 นอกจากนี้ยังใช้กลยุทธ์การกำหนดสวน  
ประสมทางการตลาดให้กับบริษัทด้วย

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

## 1. บทนำ

### องค์กรและลักษณะองค์กรธุรกิจ

เป็นบริษัทมหาชนจำกัดซึ่งจดทะเบียนจัดตั้งและมีภูมิลำเนาอยู่ในประเทศไทย บริษัทฯ จดทะเบียนจัดตั้งขึ้นในปี 2508 อย่างไรก็ดีตาม 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 โดยมีเงื่อนไขเดียวกับกองหลักทรัพย์เดิมที่กระทรวงการคลังได้จำหน่ายให้กองทุนรวมวายุภักษ์หนึ่งซึ่งกระทรวงการคลังสามารถซื้อหลักทรัพย์ดังกล่าวคืนได้เมื่อสิ้นสุดโครงการในปี 2556

### ภาพรวมการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ

บริษัทฯ เป็นผู้ประกอบกิจการโรงกลั่นปิโตรเลียม และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมแบบครบวงจร (integrated) อีกทั้งบริษัทฯ ทำการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์อะโรเมติกส์และเคมีภัณฑ์อื่น ๆ บริษัทฯ ขายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมแก่ลูกค้ารายย่อยผ่านทางเครือข่ายที่กว้างขวางของสถานีบริการน้ำมันค้าปลีกภายใต้ชื่อการค้าเอสโซ่ รวมทั้งขายโดยตรงให้แก่ลูกค้าในภาคอุตสาหกรรม คำส่ง การบินและการเดินเรือ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังขายผลิตภัณฑ์อะโรเมติกส์และเคมีภัณฑ์อื่น ๆ ที่บริษัทฯ ผลิตให้แก่ลูกค้าในภาคอุตสาหกรรมภายในประเทศ และเพื่อจำหน่ายไปยังต่างประเทศ

บริษัทฯ เป็นหนึ่งในบริษัทในเครือเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่น (Exxon Mobil Corporation) ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทพลังงานที่ใหญ่ที่สุดของโลก บริษัทฯ ยึดถือแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างมีวินัยสูงของเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่น ซึ่งเน้นที่ปัจจัยพื้นฐานระยะยาวและการเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น นอกจากนี้ประโยชน์อื่น ๆ ซึ่งบริษัทฯ ได้รับจากการเป็นหนึ่งในบริษัทในเครือของเอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่น ยังรวมถึงความเชี่ยวชาญในการบริการจัดหา น้ำมันดิบและวัตถุดิบ เครือข่ายการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมและเคมีภัณฑ์ทั่วโลก การบริการทางด้านเทคโนโลยี การดำเนินงานและวิศวกรรมที่ทันสมัย และ

โครงการวิจัยและพัฒนา 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)

## ประเด็นปัญหา

**ปัญหาระดับองค์กร** 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)

## วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภคในการเลือกใช้สถานีบริการน้ำมัน
- ศึกษาสถานการณ์และภาวะการแข่งขันขององค์กรและหน่วยธุรกิจของบริษัทเอสโซ่

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### ระยะสั้น

- ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้สถานีบริการน้ำมัน
- ทำให้ทราบถึงสถานการณ์และภาวะการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบัน

### - ระยะกลาง

- ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กร ธุรกิจ และฝ่ายการตลาดของบริษัท เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมหรือปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการเลือกใช้สถานีบริการน้ำมันของผู้บริโภค

### ระยะยาว

- เพื่อให้บริษัทมียอดขายที่เพิ่มขึ้น และเพิ่มความสามารถในการทำกำไร
- องค์กรอื่นๆสามารถนำกรณีศึกษานี้ ไปประยุกต์ใช้กับองค์กรของตน เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์และเพิ่มผลประกอบการได้

## 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

### ทฤษฎีส่วผสมทางการตลาด ( Service marketing mix หรือ 7P's)

สหชัยเสรี(2546, หน้า 84) ได้อธิบายถึง กลยุทธ์การตลาด ว่าเป็นวิธีดำเนินงานทางการตลาด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ที่แตกต่างกันและมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อกัน คือ เป้าหมายทางการตลาด ซึ่งต้องวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ เพื่อเลือกเป้าหมายทางการตลาดการกำหนดและจัดสรรปัจจัยทางการตลาดให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

### การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด (Fred R. David:1994:5)

กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้

นักบริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์การให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์การเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์การรวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

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

## การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือโครงการ ซึ่งช่วย [ผู้บริหาร](#) กำหนด จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานของ [องค์กร](#)

**Strengths** คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในขององค์กรที่เป็นบวก ซึ่งบริษัทนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่บริษัททำได้ดี

**Weaknesses** คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในบริษัทที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งบริษัทไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่บริษัททำได้ไม่ดี

**Opportunities** คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานของ บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

**Threats** คืออุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานของ บริษัทไม่ให้ บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อบริษัท

ในการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดเรื่อง หัวข้อ หรือประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะว่า การกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคได้ถูกต้อง โดยเฉพาะการกำหนดประเด็นหลัก (Key area) ได้ถูกต้องจะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องยิ่งขึ้น การกำหนด กรอบการวิเคราะห์ SWOT ไต่ ๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจและธรรมชาติของบริษัทนั้น ๆ

### การวิเคราะห์ TOWS Matrix

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ข้อจำกัดแล้ว ก็ก็นำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้ตารางที่ เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุด แข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ

ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ นั้น จะมีขั้นตอนการ ดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้ (รศ.ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตพันธ์ 2534:105)

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดย ที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้ เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็น การประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส และข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอก องค์กร กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อ จำกัด ที่ ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุม จะ ส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ ออกมาจะขาดความแหลมคม

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และ จุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือ กลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้ มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง และโอกาสมาพิจารณาร่วม 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 ทั้งหมดสามารถนำมากำหนด ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน คือ ยุทธศาสตร์การสร้างความร่วมมือกับโรงเรียนในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ

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

4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้ มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อน และข้อจำกัดมาพิจารณา ร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่าง ประเทศไทย จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ประกอบกับพบข้อจำกัด คือ ราคาน้ำมันในตลาดโลก เพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้งหมดนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรับ คือ ยุทธศาสตร์การลดแรงกดดันพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจัง และยุทธศาสตร์การหาพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มากมาใช้มากขึ้น

## การวิเคราะห์ Five Forces Model

เป็นการวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยผู้คิดค้นคือ Michael E. Porter ซึ่งมีแนวทาง ดังนี้

### 1. อุปสรรคกีดขวางการเข้าสู่อุตสาหกรรม ได้แก่

- การประหยัดจากขนาด (Economies of scale) เนื่องจากผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานจำนวนมาก ซึ่งทำให้ต้นทุนของสินค้าลดต่ำลง เพราะสามารถลดต้นทุนคงที่ต่อหน่วยลดลง
- การผูกพันในตราयीหือ (Brand Loyalty)
- เงินลงทุน (Capital requirements) ถ้าต้องลงทุนสูง ก็จะเป็นอุปสรรคต่อรายใหม่
- การเข้าถึงช่องจัดจำหน่าย (Access to distribution)
- นโยบายของรัฐบาล ถ้ารัฐบาลไม่มีนโยบายส่งเสริม หรือมีข้อห้ามสัมปทาน
- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching cost) ถ้าลูกค้าต้องมีต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในส่วนนี้สูง ต้นทุนเหล่านี้ซึ่งอาจได้แก่ ต้นทุนของอุปกรณ์เครื่องจักรที่ต้องปรับเปลี่ยนเพิ่ม หรืออาจจะ เป็นระบบงานที่ต้องจัดรูปแบบใหม่ ค่าฝึกอบรมแลสอนงานให้กับพนักงานเพื่อให้ทำงานตามระบบใหม่เป็นต้น
- ข้อได้เปรียบต้นทุนในด้านอื่นๆ เช่น เป็นเจ้าของเทคโนโลยีเฉพาะ มีวัตถุดิบราคาถูก มีทำเลที่ตั้งดีกว่า มีแหล่งเงินทุนที่ต้นทุนถูก และทำมานานจนเกิดการเรียนรู้

### 2. แรงผลักดันจากผู้ผลิตหรือคู่แข่งที่มีในอุตสาหกรรม

- จำนวนคู่แข่ง ถ้าคู่แข่งมีจำนวนมาก หรือ มีขีดความสามารถพอกๆกัน จะทำให้มีการแข่งขันที่รุนแรง
- อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ถ้าอุตสาหกรรมยังคงเติบโต การแข่งขันจะไม่รุนแรงมากนัก
- ความแตกต่างของสินค้า ถ้าสินค้ามีความแตกต่างกันไป การแข่งขันก็จะน้อยลง
- ความผูกพันในตราयीหือ
- กำลังการผลิตส่วนเกิน ถ้าอุตสาหกรรมมีกำลังการผลิตส่วนเกิน การแข่งขันจะรุนแรง
- ต้นทุนคงที่ของธุรกิจ และต้นทุนในการกับริรักษา
- อุปสรรคกีดขวางการออกจากอุตสาหกรรม เช่น ข้อตกลงกับสหภาพแรงงานในการจ่ายชดเชยที่สูงมาก

### 3. อำนาจต่อรองของผู้ขาย (ซัพพลายเออร์)

- จำนวนผู้ขายหรือวัตถุดิบที่มีอยู่ ถ้ามีผู้ขายน้อยราย อำนาจต่อรองของผู้ขายจะสูง
- ระดับการรวมตัวกันของผู้ขายวัตถุดิบถ้าผู้ขายรวมตัวกันได้ อำนาจการต่อรองก็จะสูง
- จำนวนวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบที่มี ถ้าวัตถุดิบมีน้อย อำนาจต่อรองจะสูง
- ความแตกต่างและเหมือนกันของวัตถุดิบ ถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกันมาก อำนาจต่อรองผู้ขายจะสูง

### 4. อำนาจการต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้า

- ปริมาณการซื้อ ถ้าซื้อมาก ก็มีอำนาจการต่อรองสูง
- ข้อมูลต่างๆที่ลูกค้าได้รับเกี่ยวกับสินค้าและผู้ขาย ถ้าลูกค้ามีข้อมูลมาก ก็ต่อรองได้มาก
- ความจงรักภักดีต่อยี่ห้อ
- ความยากง่ายในการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ซื้อ ถ้าลูกค้ารวมตัวกันง่ายก็มีอำนาจการต่อรองสูง
- ความสามารถของผู้ซื้อที่จะมีการรวมกิจการไปदानหลัง คือ ถ้าลูกค้าสามารถผลิตสินค้าได้ด้วยตนเอง อำนาจการต่อรองก็จะสูง
- ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคนอื่น หรือ ใช้สินค้าของกลุ่มคู่แข่งแล้วลูกค้าต้องมีต้นทุนในการเปลี่ยนสูง อำนาจการต่อรองของลูกค้าก็จะต่ำ

### 5. แรงผลักดันซึ่งเกิดจากสินค้าอื่น ๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนได้

- ระดับการทดแทน เป็นการทดแทนได้มาก หรือทดแทนได้น้อยแค่ไหน เช่น เครื่องปรับอากาศกับพัดลม
- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน ไปสู่การใช้สินค้าทดแทน
- ระดับราคาสินค้าทดแทนและคุณสมบัติใช้งานของสินค้าทดแทน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**สรายุทธ์ น้อยเกษม (2538)** ได้ศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อ คอนวีเนียนสโตร์ในสถานบริการน้ำมัน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เปรียบเทียบทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้บริโภคต่อคอนวีเนียนสโตร์ โดยจำแนกตาม เพศ อายุ อาชีพ รายได้ การศึกษา สมาชิกในครอบครัว กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ กลุ่มผู้บริโภคที่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ผลงานวิจัยพบว่า 1.ผู้บริโภคมีทัศนคติอยู่ในระดับสูงต่อคอนวีเนียนสโตร์ในสถานบริการน้ำมันในเขตกรุงเทพมหานคร 2.ปัจจัยด้านการใช้บริการคอนวีเนียนสโตร์ในสถานน้ำมันและประเภทร้านค้าแบบเบ็ดเตล็ด มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อคอนวีเนียนสโตร์ 3.ปัจจัย เพศ อายุ รายได้ การศึกษา จำนวนสมาชิกในครอบครัว การใช้บริการคอนวีเนียนสโตร์ และประเภทของร้านค้าเบ็ดเตล็ด มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของผู้บริโภค ในด้านวิธีการซื้อสินค้าเบ็ดเตล็ด 4. ปัจจัย อาชีพ รายได้ และการใช้บริการคอนวีเนียนสโตร์ในสถานบริการน้ำมันมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของผู้บริโภคในช่วงเวลาในการซื้อสินค้าเบ็ดเตล็ด 5.ปัจจัยด้าน เพศ อาชีพ รายได้ การใช้บริการคอนวีเนียนสโตร์ในสถานบริการน้ำมันมีความสัมพันธ์กับสถานที่ตั้งและที่จอดรถลูกค้ามีความพึงพอใจมีคะแนนระดับดี และด้านบริการทั่วไป ลูกค้ามีความพึงพอใจระดับปานกลาง

**อัญชลี พรทิพย์วรเวทย์ (2540)** ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมของผู้บริโภคในการเลือกใช้สถานบริการน้ำมันในเขต อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคในการเลือกใช้สถานบริการน้ำมัน ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้สถานบริการน้ำมัน และปัญหาที่ผู้บริโภคได้รับจากการใช้สถานบริการน้ำมัน โดยศึกษาเฉพาะอาชีพรับราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน การศึกษารังนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง 300 ตัวอย่าง

ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมของผู้บริโภคในการเลือกใช้สถานบริการน้ำมันมีการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นภายนอกจากการตลาดและสิ่งกระตุ้นอื่นๆ ในการเลือกชนิดน้ำมันที่เติม การเลือกตราสินค้า ผู้ชาย การเลือกปริมาณการซื้อ ความถี่ในการเติมน้ำมันวิธีการจ่ายเงิน และเวลาในการเติมน้ำมัน โดยพบว่าผู้บริโภคเลือกใช้น้ำมันเบนซินพิเศษมากกว่าเบนซินชนิดอื่นๆ นิยมเติมน้ำมันยี่ห้อ ปตท. มากกว่ายี่ห้ออื่นๆ และนิยมเติมน้ำมันจากสถานบริการที่อยู่ติดถนนใหญ่ เข้า-ออก ง่ายมากกว่า

**ธง อุณหตระกูล (2525)** ศึกษาข้อคิดเห็นของผู้บริโภคเกี่ยวกับการให้บริการของสถานบริการน้ำมันในเขตกรุงเทพมหานคร ได้อภิปรายผลว่าสถานบริการน้ำมันที่มีอยู่เกือบทุกแห่งจะมีน้ำมันเชื้อเพลิง และอุปกรณ์อื่นๆไว้จำหน่ายคล้ายๆกันผู้บริโภคสามารถเลือกใช้จากแห่งใดแห่งหนึ่งก็ได้ ดังนั้นการให้บริการของสถานบริการจึงจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความประทับใจ เพื่อให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีกในครั้งต่อไป

ผู้ใช้บริการสถานีบริการน้ำมันมักประสบปัญหาต่างๆกับสถานีบริการน้ำมัน ปัญหาที่สำคัญที่สุดได้แก่ ปัญหาความล่าช้าในการให้บริการ ทำให้ผู้ใช้บริการต้องรอนาน ส่วนปัญหารองลงไป ได้แก่ ปัญหาด้านบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสดงกิริยามารยาทที่ไม่สุภาพของพนักงาน สิ่งจูงใจที่มีบริโภคให้ความสนใจมากที่สุดได้แก่ ใกล้เคียงอู่อาศัย เครื่องมือและอุปกรณ์มีความทันสมัยและเป็นยี่ห้อที่ชอบใช้ สถานีบริการต้องพัฒนาบุคลากรของสถานีบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะการแสดงออกต่อผู้ใช้บริการต้องมีกิริยามารยาทสุภาพ การปรับปรุงการบริการให้มีความสะดวกรวดเร็วขึ้น

### 3. ระเบียบวิธีการศึกษา

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

#### การออกแบบงานวิจัย (Research Design)

##### การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

มีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Survey Research) จำนวน 200 ชุด ซึ่งทำการสำรวจเพื่อศึกษาถึงข้อมูลทั่วไป และพฤติกรรมผู้บริโภค รวมถึงปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการสถานีน้ำมันของกลุ่มผู้บริโภค โดยแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ขั้นตอนในการออกแบบแบบสอบถาม จะนำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นพื้นฐานในการออกแบบสอบถาม

##### การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ที่ใช้บริการน้ำมันในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่สามารถทราบจำนวนผู้ใช้บริการน้ำมันที่แน่นอน

## 4.สรุปผลการศึกษา อภิปราย และข้อเสนอแนะ

### สรุปผลการวิจัย

#### 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 ส่วนปัจจัยการสื่อสารการตลาดผ่านส่วนประสมทางการตลาด ด้านกระบวนการนั้น 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 กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับเรื่องของการที่พนักงานมีอัตราค่าจ้างดี สภาพเรียบร้อย มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.78

ปัจจัยการสื่อสารการตลาดผ่านส่วนประสมทางการตลาดในส่วนของลักษณะทางกายภาพนั้น กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับการที่ภายในสถานีบริการมีร้านสะดวกซื้อ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.82 ปัจจัยการสื่อสารการตลาดผ่านส่วนประสมทางการตลาดในด้านของการส่งเสริมการตลาดนั้น กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับการแจกน้ำดื่มฟรีมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.72

ในส่วนของการสื่อสารการตลาดผ่านเครื่องมือสื่อสารทางการตลาด ด้านการโฆษณา นั้น กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่า ทำให้ทราบถึงบริการหรือโปรโมชั่นใหม่ๆของสถานีบริการน้ำมันมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.73 ส่วนการสื่อสารการตลาดผ่านเครื่องมือสื่อสารทางการตลาด ด้านการประชาสัมพันธ์ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในเรื่องของ มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมหรือสาธารณประโยชน์ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อสถานีบริการน้ำมัน มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.74

ในส่วนของการข้อเสนอแนะนั้น พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ข้อเสนอแนะว่า สถานีบริการควรจะปรับลดหรือควบคุมราคาไม่ให้สูงมากกว่าในปัจจุบันมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.5



## สรุปกลยุทธ์

### กลยุทธ์ระดับองค์กร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิที่เกี่ยวกับองค์กรตลอดจนภาพรวมทั้งหมดของอุตสาหกรรม และวิเคราะห์ในแต่ละทางเลือกแล้ว พบว่า แนวทางเลือกที่เหมาะสมและควรนำมาปฏิบัติในระดับองค์กรคือ **กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy)** ซึ่งจะเป็นการเติบโตโดยการขยายการลงทุนที่เพิ่มขึ้นในส่วนของผลิตภัณฑ์และการขยายการผลิตไปยังต่างประเทศ

### กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ธุรกิจจะเป็นการผสมผสานกันระหว่างกลยุทธ์ **เร่รุกรุกบุกเร็ว (Aggressive)** และกลยุทธ์ **ตั้งรับปรับตัว (Turnaround)** ด้วยการศึกษาศึกษาและเรียนรู้เพื่อความชำนาญในการดำเนินธุรกิจโดยไม่ต้องพึ่งพาบริษัทเอ็กชอนโมบิลมากเกินไป พร้อมกับการร่วมมือกับพันธมิตรอื่นๆเพิ่มขึ้นเพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับธุรกิจ รวมถึงการลงทุนเพิ่มเติม

### กลยุทธ์ระดับหน้าที่

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ที่กำหนดทิศทางให้มีการขยายตัวและเติบโตขึ้น ประกอบกับกลยุทธ์ระดับหน้าที่ในส่วนของกลยุทธ์เร่รุกรุกบุกเร็ว เพื่อสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจากแนวโน้มภาวะเศรษฐกิจที่ดีขึ้นและแนวโน้มการใช้น้ำมันที่เพิ่มขึ้น ในปี 2554 ก็สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มที่ดีขึ้นของธุรกิจน้ำมัน โดยกลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ กลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาด โดยใช้เกณฑ์พฤติกรรมศาสตร์ในการเลือกใช้น้ำมันเบนซิน กลยุทธ์ตลาดเป้าหมายคือ กลยุทธ์ตลาดแตกต่างและตำแหน่งผลิตภัณฑ์คือ ราคาและคุณภาพ นอกจากนี้แล้วใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (7 Ps) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด พนักงาน กระบวนการบริการ ลักษณะทางกายภาพ สำหรับผลิตภัณฑ์น้ำมัน บริษัทควรรักษาคุณภาพ เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความมั่นใจ

## ข้อเสนอแนะสำหรับนักการตลาด

-บริษัทควรนำแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร ธุรกิจ หน้าที่ ไปกำหนดวางแผนกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวตามความเหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อมทางการตลาดของบริษัท ทั้งนี้ บริษัทควรทำตามแผนการปฏิบัติการ (Action Plan)

-ในการวางกลยุทธ์ต่างๆสำหรับการจัดทำโปรโมชั่น ควรจะมีการเก็บข้อมูลผู้บริโภคให้ได้ปริมาณที่มากและถูกต้องที่สุด เพื่อจะทำให้สามารถรับรู้ถึงข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการสถานีน้ำมันของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด เพื่อการวางกลยุทธ์จะได้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้บริโภค

-การกำหนดลูกค้ากลุ่มเป้าหมายจะต้องมีความชัดเจนที่สุด ซึ่งจะทำให้สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์หรือแผนการตลาดมาใช้ได้อย่างถูกต้อง เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพจากกลยุทธ์หรือแผนการตลาดมากที่สุด

## ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

-เนื่องจากภาวะการแข่งขันในตลาดน้ำมันค่อนข้างรุนแรง การศึกษาในครั้งต่อไป ควรจะมีการศึกษาข้อมูลของคู่แข่งเพื่อสามารถนำมาศึกษาเปรียบเทียบ และจะเป็นประโยชน์ซึ่งจะทำให้การวางกลยุทธ์ให้กับธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น

-โครงสร้างคำถามเชิงลึก (แบบสัมภาษณ์) ควรให้มีคำถามที่อยู่ในกรอบที่เหมาะสม เพื่อจะทำให้ผู้บริหารสามารถให้คำตอบได้มากที่สุด

-ข้อเสนอแนะในการเก็บข้อมูล ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยเห็นว่า การเก็บข้อมูลควรจะให้กว้างขึ้น โดยการเก็บข้อมูลจากประชากรต่างจังหวัด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและครอบคลุมมากขึ้น รวมถึงแบบสอบถามควรจะมีการใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย เหมาะสมกับระดับการศึกษาหรือระดับประชากรเป้าหมาย

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้ สำเร็จได้ด้วยความสามารถช่วยเหลืออย่างดีจาก อาจารย์ ดร.สวรส ศรีสุตโต อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ซึ่งได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษาครั้งนี้ อาจารย์ ดร.ประเสริฐ ศิริเสวีวรรณ อาจารย์ประจำภาควิชาการตลาด อาจารย์ ดร.พีรพงศ์ พุทธิกร กรรมการ ซึ่งอาจารย์ทุกท่านให้ความเมตตากรุณาในการให้คำแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไข ตลอดจนให้กำลังใจเสมอมา

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตยวิทยาลัย ที่ให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำตลอดเวลาที่ศึกษาอยู่ ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ สาขาการตลาด นักศึกษาปริญญาโททุกท่านที่ให้กำลังใจและช่วยเหลือกันมาโดยตลอด ในช่วงเวลาที่ได้ศึกษาร่วมกัน ขอขอบคุณ คุณจันทิรา แขวงเสวีต ที่คอยเป็นกำลังใจให้อยู่เสมอ

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้ทุนทรัพย์ในการศึกษาโดยตลอด และเป็นกำลังใจที่สำคัญที่สุดใอนันที่จะก้าวเข้าสู่การศึกษาในครั้งนี้ และสำเร็จลุล่วงด้วยดี

## บรรณานุกรม

กิตติมา กมลพันธฤกษ์. 2538. กลยุทธ์การตลาดของเครือซีเมนต์ไทย.

กรุงเทพมหานคร: คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กรมธุรกิจพลังงาน 2553/ ส่วนแบ่งการตลาด, เปรียบเทียบการจำหน่ายน้ำมัน

ธีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ. (2544). Strategic IMC: กลยุทธ์สื่อสารการตลาดแบบครบวงจร.

นรนัดดา ชัยมงคล. (2543). ปัจจัยทางการสื่อสารการตลาดที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการใช้บริการ

สถานีน้ำมันของผู้ขับซีรยนต์ ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตร์มหา

บัณฑิตย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

บริษัท เอสโซ่(ประเทศไทย)จำกัด(มหาชน) : 2554. ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.esso.co.th>

ประจวบ อินอืด.2532. เขาประชาสัมพันธ์กันอย่างไร. กรุงเทพมหานคร.

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

ผกามาศ ชันธิกุล. (2547).โครงสร้างตลาดน้ำมัน และการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของ

บริษัทเอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิตย,

มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิชุดา แสงบุญมาโชค. (2552).การจัดการเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์การตลาดและการพัฒนาองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ ของบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง 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.