

A Study of Competitive Strategies of Debsirin Co., Ltd.

Piyaphak Kulwanitchaiyanan

<http://eprints.utcc.ac.th/id/eprint/132>

การศึกษากลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของบริษัทเทพศิรินทร์ จำกัด

ปิยภัค กุลวานิชไชยนันท์, อาจารย์ ดร.สุทธาวรรณ จีระพันธุ์

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการ
คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์:083-9712228, Email:j_pop69@hotmail.com

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์:081-8355908, Email:Suthawan.Chi@gmail.com

บทคัดย่อ

เนื่องด้วยปัจจุบันนั้นธุรกิจการเป็นตัวแทนจำหน่ายสถานีบริการน้ำมันนั้นมีการแข่งขันที่สูงขึ้นเนื่องจากมีผู้ลงทุนมากมายที่มองเห็นแนวทางทางธุรกิจเช่นเดียวกับบริษัทเทพศิรินทร์ จำกัด ซึ่งทำให้ธุรกิจทางด้านนี้มีคู่แข่งรายใหญ่ที่เพิ่มมากขึ้นตามระยะเวลาธุรกิจมีการเปิดกว้างที่มากขึ้นผู้บริโภคจึงมีช่องทางเลือกที่มากขึ้นบวกกับปัจจัยทางเศรษฐกิจที่มีส่วนในการกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นส่วนที่ส่งผลต่อรายได้ขององค์กรทั้งสิ้น จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิ เพื่อที่จะใช้ข้อมูลดังกล่าวมาประกอบการพิจารณา กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร สามารถสรุปได้ว่าจากข้อมูลทุติยภูมิทำให้ทราบถึงธุรกิจในการนี้แบบนี้จะมีการบริการเป็นหลัก สถานที่ที่สะอาดเรียบร้อย มีการบริการเสริมต่างๆที่ครบวงจรเพื่อสนับสนุนการใช้บริการของลูกค้า และต้องสามารถเป็นที่พักผ่อนพักรถที่มีเพียงพอรองรับความต้องการของลูกค้าได้ ส่วนข้อมูลปฐมภูมิทำให้ทราบถึงความบกพร่องต่างๆของตนเองภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการที่ยังไม่เป็นระเบียบอย่างที่ควรจะเป็น รวมไปถึงสถานที่ยังไม่ได้รองรับการใช้บริการของลูกค้าได้อย่างครบวงจรและการสัมภาษณ์จากพนักงานขายได้ให้ข้อมูลในอีกแง่มุม เป็นแง่มุมของพนักงานที่อาจจะไม่เหมือนทางด้านของผู้บริหาร

วัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษาถึงสาเหตุและปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อ ยอดขายกำไรจากการดำเนินงานที่ลดลงขององค์กร นอกจากนี้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการ แข่งขันขององค์กรเพื่อการอยู่รอดในอนาคต

บทนำ

บริษัทเทพศิริรินทร์ จำกัด ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 30 สิงหาคม พ.ศ 2535 เริ่มต้นทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท มีทั้งหมด 5,000 หุ้น บริษัทเทพศิริรินทร์ จำกัด เป็นตัวแทนจำหน่ายสถานีบริการ น้ำมันธุรกิจค้าปลีกผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิงและผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นจากปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย(ปตท.) เป็นบริษัทน้ำมันแห่งชาติ ด้วยวัตถุประสงค์เพื่อให้ปตท.ดำเนินการ ประกอบและส่งเสริมธุรกิจปิโตรเลียมรวมถึงการดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับ ปิโตรเลียมในลักษณะครบวงจร เพื่อให้เกิดประโยชน์ของรัฐและประชาชนเป็นสำคัญ บริษัท เทพศิริรินทร์ จำกัด มุ่งมั่นการยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยได้นำระบบ มาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 : 2000 มาใช้ในกระบวนการพัฒนาระบบการบริหารการ จัดการ ระบบปฏิบัติงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้ผลิตภัณฑ์น้ำมัน และ ระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถแข่งขันได้บนเส้นทางธุรกิจแห่งนี้

ขอบเขตธุรกิจของบริษัทเทพศิริรินทร์ จำกัด จำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันหล่อลื่น และกลุ่มผู้บริโภคครอบคลุมทุกตลาด ตั้งแต่หน่วยงานภาครัฐและเอกชน และ กลุ่มลูกค้าทั่วไปในจังหวัดระนอง โดยจัดส่งผลิตภัณฑ์ต่างๆให้กับกลุ่มลูกค้าในจังหวัดระนอง จนถึงผู้บริโภค โดยแบ่งกลุ่มลูกค้าเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าผลิตภัณฑ์น้ำมัน เชื้อเพลิง และ กลุ่มลูกค้าผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่น การดำเนินงานที่ผ่านมา รายได้ส่วนใหญ่ ของบริษัทเทพศิริรินทร์ จำกัด มาจากการจัดจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง และครองส่วนแบ่ง การตลาดอันดับ 1 เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่ง

ปัญหาและลักษณะปัญหาที่สำคัญของบริษัท

ในปัจจุบันธุรกิจปิโตรเลียมมีการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นการแข่งขันต้องอาศัยการ วิเคราะห์ จุดแข็งจุดอ่อน ขององค์กรกับคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน ดังนั้นองค์กรจึงต้องปรับตัวให้ ทันต่อเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลาซึ่งข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะนำมาวิเคราะห์ถึงปัญหาและนำ ข้อมูลที่วิเคราะห์ออกมาแล้วไปแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาผลกำไร

ที่อาจจะลดลงในอนาคตหรือนำไปใช้เพื่อเพิ่มยอดขายให้เกิดมีความสมดุลในผลกำไร เนื่องด้วยธุรกิจนี้เป็นธุรกิจค้าขายเท่านั้นไม่สามารถปรับปรุงในตัวของสินค้าได้จึงจำเป็นที่จะต้องมีการที่จะมองไปในทางที่จะต้องหาสิ่งที่เข้ามาดึงดูดลูกค้าได้มากกว่าคู่แข่ง ไม่ว่าจะเป็นการจัดโปรโมชั่น การทำคูปองส่วนลด และสถานที่ที่ดูสะอาดเหมาะสมแก่การให้บริการ ดังนั้นผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรนั้นจะมีในด้านของอาจจะต้องมีการเก็บข้อมูลต่างๆจากลูกค้า การเพิ่มการบริการต่างๆ สรุปผลกระทบต่างๆดังนี้

- 1.) รายได้ที่ลดลง รายรับไม่แน่นอนเนื่องจากธุรกิจในรูปแบบของการขายเช่นนี้จะมีเพียงลูกค้าที่ไม่ประจำเป็นส่วนใหญ่ และปัจจุบันมีการแข่งขันที่สูงขึ้นอีกด้วย
- 2.) ผลกระทบทางด้านต้นทุน คือ การที่จะควบคุมราคาของน้ำมันนั้นไม่ใช่เรื่องที่ธุรกิจค้าปลีกจะสามารถทำได้ ซึ่งหากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงอาจจะไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในภาวะแข่งขันด้วยต้นทุนสูง

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทความความนี้อธิบายเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวทางการจัดการธุรกิจในองค์กรในด้านกลยุทธ์ต่างๆ โดยจำแนกออกเป็น 9 ข้อดังนี้

- 1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป (PEST Analysis)
- 2.การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five – Forces Model)
- 3.การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)
- 4.การเปรียบเทียบความสามารถอย่างเป็นระบบ (Benchmarking)
- 5.การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis)
- 6.การวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสม(TOWS Matrix)
- 7.การวิเคราะห์กลยุทธ์ ระดับบริษัท(Corporate – Level Strategies)
- 8.ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix : 7Ps)
- 9.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ระเบียบวิธีการศึกษาของปัญหา

การศึกษาปัญหาและกำหนดกลยุทธ์เพิ่มยอดขายปริมาณการขายน้ำมันผู้ทำการศึกษได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อค้นหาปัญหาเบื้องต้นและค้นหาแนวทางการแก้ไขจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริโภคโดยทำการวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีของการจัดการเชิงกล

ยุทธ์และใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ ประมวลผลเพื่อสรุปเลือกกลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติ ขั้นตอนในการศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน เป็นการศึกษาการเก็บข้อมูลแบบทฤษฎีภูมิการเก็บข้อมูลทฤษฎีทำได้โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งภายนอกและเก็บข้อมูลจากแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์อินเทอร์เน็ตข้อมูลทางการตลาดข้อมูลรายงานประจำปีข้อมูลการแปลผกผัน แปลผืนตรงของเศรษฐกิจโลกที่มีผลกระทบ เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการศึกษาการเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิทำได้โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานบริษัทเทปติรินทร์ จำกัดและพนักงานขายบริษัทอื่นข้อมูลขององค์กรที่ทำธุรกิจด้านการขายน้ำมันเป็นหลักและองค์กรที่ทำธุรกิจด้านการขายแต่ไม่เกี่ยวข้องกับน้ำมันเพื่อนำแนวคิดมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จากผลการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว ผู้ศึกษาได้นำมาวิเคราะห์เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของ บริษัทเทปติรินทร์ จำกัด ดังนี้

1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป (PEST Analysis)

ปัจจัยด้านสังคม (Social Factors) ผู้ทำการศึกษามองว่าการศึกษาหัวข้อนี้เกี่ยวกับ เศรษฐกิจและการอาชีพ เพราะว่าเป็นหัวข้อที่สามารถเชื่อมโยงกับการเพิ่มยอดขายและปริมาณการขายน้ำมัน

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) เนื่องด้วยเศรษฐกิจกำลังจะฟื้นตัวทางด้านลูกค้าจึงมีกำลังที่จะจับจ่ายใช้สอยกันมากขึ้น ยอดขายมีแนวโน้มที่จะได้โอกาสเพิ่มสูงขึ้นและในอีกทางหนึ่งที่ลูกค้าในปัจจุบันนั้นมองในด้านของการจัดโปรโมชั่นและการให้บริการเป็นหลักจึงต้องมีการมุ่งเน้นไปในทางนี้เพื่อกระตุ้นยอดขาย

ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors) ความขัดแย้งของคนในสังคม สถานการณ์ทางการเมืองที่ยังไม่มีเสถียรภาพ รวมถึงนโยบายของรัฐที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ราคาน้ำมันมีภารกิจในการดำเนินงานค่อนข้างมากภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดซึ่งมีผลให้การปรับราคาน้ำมันนั้นมีการปรับขึ้นลงที่บ่อยครั้ง ซึ่งสิ่งนี้ทางองค์กรไม่สามารถตั้งราคาของสินค้าได้เองต้องตั้งราคาตามมาตรฐานกลางจึงเป็นส่วนที่บางครั้งการเลือกที่จะใช้บริการของลูกค้าปัจจัยทางด้านราคาทำให้ลูกค้าเลือกที่จะใช้บริการองค์กรอื่นทำให้องค์กรของเราเสียโอกาสไป

2.การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแข่งขันของอุตสาหกรรม (Five-Forces Model)

ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งชั้นใหม่ (Threat of New Entrant): MEDIUM

ในปัจจุบันนั้นธุรกิจการบริการน้ำมันมีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วมีนักลงทุนมากมายที่ต้องการลงทุนในธุรกิจการให้บริการน้ำมันต่างๆ จึงทำให้เกิดคู่แข่งรายใหม่มากมาย ทำให้ยอดขายนั้นมีจำนวนที่ลดลงและผลกำไรก็จะน้อยลงตามไปด้วย ดังนั้นด้วยปัญหาดังกล่าวจึงทำให้ผู้ประกอบการจะต้องมีความกระตือรือร้นในการหาแนวทางแก้ปัญหาดังกล่าวเพื่อคงไว้ซึ่งยอดขาย และจะทำให้ผลกำไรนั้นไม่ต่ำลงไปอีกด้วย

ความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน(Intensity of Rivalry Among Existing Competitors) : HIGH

เนื่องด้วยราคาของน้ำมันที่ไม่สามารถกำหนดได้เองของผู้ประกอบการต่างๆ จึงทำให้ผลต่างของราคาเพียงเล็กน้อยนั้น สามารถเป็นแนวโน้มของปัจจัยในการตัดสินใจเลือกใช้บริการได้เลยทีเดียว เมื่อเป็นเช่นนั้นในบางองค์กรยอมที่จะเสียรายได้ในบางส่วนเพื่อแสดงราคาที่แตกต่างจากองค์กรอื่น เมื่อเป็นเช่นนั้นความเสียเปรียบขององค์กรของเราจะเกิดขึ้นทันทีเนื่องจากองค์กรของเรานั้นต้องรักษาราคาในราคาเดียวกันหมด

การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้(Threat of Substitute Products or Services) : MEDIUM

ในองค์กรจะมีการนำสินค้าที่มาทดแทนได้ในสินค้าบางตัวที่ผู้ผลิตรายอื่นมี จึงเกิดการเปรียบเทียบขึ้นว่าในราคาและชนิดของสินค้าที่แตกต่างกันนั้นเจ้าไหนจะใช้งานได้ดีกว่ากัน และเจ้าไหนราคาคู่แข่งต่ำกว่ากันโดยองค์กรของเรานั้นมีสินค้ามากมายในการที่จะมาทดแทน

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ(Bargaining Power of Buyers) : MEDIUM

ในยุคปัจจุบันนั้นเศรษฐกิจอยู่ในช่วงของข้าวยากหมากแพงแต่เงินเดือนของคนทั่วไปไม่ได้เพิ่มตามค่าครองชีพในปัจจุบัน ดังนั้นอำนาจต่อรองของผู้ซื้อจะมีน้อยลงไปด้วย แต่ต้นทุนของน้ำมันก็มีปริมาณที่สูงขึ้นในทุกๆวันจึงทำให้เกิดผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจการ

ให้บริการน้ำมัน แต่หากมองในแง่ที่ในตอนนี้มีสิ่งที่มาทดแทนน้ำมันมากมายไม่ว่าจะเป็นแก๊ส LPG หรือ ก๊าซ NGV ก็ตามแต่แต่ก็ไม่สามารถทดแทนความต้องการการใช้้ำมันที่มีสูงขึ้นในทุกๆวัน ดังนั้นควรที่จะมีการทำให้น้ำมันมีราคาที่ไม่สูงหรือต่ำเกินมาตรฐานที่กำหนดเพื่อรักษาความสมดุลของอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ(Bargaining Power of suppliers)

:HIGH

องค์กรได้ขายวัตถุดิบจะต้องสร้างอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมเนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้ามีราคาสูงหรือต่ำได้ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนและกำไรขององค์กรธุรกิจโดยตรงทำให้ต้องตรวจสอบคู่แข่งอยู่ตลอดเวลาแต่ราคาน้ำมันโลกก็จะเป็นปัจจัยทำให้ราคาน้ำมันปรับขึ้นลงด้วยเช่นกัน

การวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมการแข่งขันการขายน้ำมัน ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังต่อไปนี้

โอกาส

แรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงราคาน้ำมันสำเร็จรูปในตลาดน้ำมันต่างๆตลาดซื้อขายน้ำมันระหว่างประเทศ ตลาดที่สำคัญมีอยู่เพียงไม่กี่แห่ง โดยจะเป็นตัวแทนการซื้อขายหรือตกลงราคาน้ำมันของภูมิภาคนั้นๆ ได้แก่ ตลาดในสหรัฐอเมริกา ตลาดยุโรป ตลาดตะวันออกกลาง และตลาดสิงคโปร์ สำหรับตลาดอื่น ๆ จะกำหนดราคาโดยพิจารณาและคำนึงถึงตลาดเหล่านี้ โดยโรงกลั่นและผู้ค้าน้ำมันของประเทศในภูมิภาคนั้นๆ จะคำนึงถึงสภาพความต้องการและปริมาณการผลิตในภูมิภาคอื่น ๆ ประกอบไปด้วย

- ราคาน้ำมันสำเร็จรูปที่ซื้อขายในตลาดโดยทั่วไป จะเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกัน ต้นทุน คือ ราคาน้ำมันดิบ ดังนั้น ราคาน้ำมันสำเร็จรูปในทุกตลาด จึงปรับตัวเคลื่อนไหวไปในทิศทางและระดับเดียวกัน นอกจากนั้นแล้ว อุปสงค์และอุปทานในภูมิภาคนั้นๆ ยังมีอิทธิพลต่อราคาน้ำมันสำเร็จรูปในตลาด จึงทำให้การเปลี่ยนแปลงราคาน้ำมันสำเร็จรูปในบางตลาดอาจปรับตัวแตกต่างจากตลาดอื่น แต่เป็นเพียงช่วงสั้นๆ เพราะระดับราคาที่แตกต่างกันจะทำให้เกิดภาวะของการไหลเข้า/ออกของน้ำมันจากตลาดอื่น จนระดับราคาของตลาดนั้นปรับตัวสู่ภาวะสมดุลกับตลาดอื่น ดังนั้น ในการกำหนดราคาของผู้ค้าน้ำมันไทย ไม่ว่าจะใช้ฐานราคาน้ำมันสำเร็จรูปของตลาดใด การเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมันสำเร็จรูปของไทยจะเป็นเช่นเดียวกัน เพราะการเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมันสำเร็จรูปในทุกตลาดจะเปลี่ยนแปลงสอดคล้องในระดับเดียวกัน

- จากการสังเกตความเคลื่อนไหวของราคาน้ำมันสำเร็จรูปในตลาดต่างๆ ในช่วงปีที่ผ่านมาพบว่า ราคาน้ำมันสำเร็จรูปในตลาดจอร์จทาวน์มีความผันผวนน้อยกว่าตลาดอื่นๆ และการปรับตัวของราคาน้ำมันสำเร็จรูปในตลาดจอร์จทาวน์ในช่วงที่มีความแตกต่างจากตลาดอื่น จะใช้เวลาในการปรับตัวสู่สมดุลในเวลาสั้น (ประมาณ 1-3 วัน)

อุปสรรค

แรงผลักดันจากคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาในตลาดบิ๊มน้ำมัน ในธุรกิจการจำหน่ายน้ำมันนักธุรกิจที่มีเงินทุน มีความรู้ สามารถเข้ามาสู่ธุรกิจนี้ได้ทันที ซึ่งโดยมากผู้ประกอบการรายใหม่ จะใช้วิธีขายโดยนำโปรโมชั่น เช่น เติมน้ำมันครบ 500 บาทมีการแถมน้ำดื่ม เป็นต้น ผู้ประกอบการรายปัจจุบัน เพื่อให้ลูกค้าเกิดความสนใจและเปลี่ยนมาใช้บริการกับผู้ประกอบการรายใหม่ ในประเทศไทย

3.การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value chain)

กิจกรรมหลัก (Primary Activity)

Inbound Logistics : การเคลื่อนย้ายและเก็บรักษาวัตถุดิบที่จะใช้ในการผลิตในการเก็บรักษานั้นควรมีการจะมีการส่งวัตถุดิบจากรถบรรทุกขนาดใหญ่มาส่งวัตถุดิบเพื่อเก็บไว้เตรียมจำหน่ายที่เพียงพอต่อความต้องการ

Operation : การผลิตและทดสอบรวมทั้งเครื่องมือในการผลิตและประกอบสินค้าหัวจ่ายน้ำมันจะต้องมีการทดสอบให้พร้อมใช้งานอย่างสม่ำเสมอ

Outbound Logistics : การเก็บรักษาสินค้าที่ผลิตแล้วและเตรียมพร้อมที่จะจัดส่งต่อไปควรมีการจัดเก็บสินค้าในจำนวนที่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าที่มีมาก

Marketing and Sales : การโฆษณา การส่งเสริมการตลาด การตั้งราคาและช่องทางการจัดจำหน่ายในการตลาดของบริษัทจะต้องมีการโปรโมชั่นสินค้าต่างๆ ถึงความแตกต่างของสินค้า และจัดโปรโมชั่นสนับสนุนการขาย

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activity)

Technology Development : การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ , กระบวนการในการปรับปรุง ควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้เห็นถึงสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีกว่า

Human Resource Management : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือกคือ จะต้องมีการที่สร้างระเบียบวินัยในตัวพนักงานให้เป็นไปในทางเดียวกัน

4.การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis)

จุดเด่นหรือจุดแข็ง

1. บริษัท ฯ มีความสามารถสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความยืดหยุ่น
2. อุปกรณ์หรือเครื่องมือสำหรับพนักงานขาย/บริการ มีให้พร้อม เช่น ชุดพนักงานขาย/บริการ ผ้าปิดปาก สวัสดิ์การ เบี้ยเลี้ยง
3. ผู้บริหาร มีความมุ่งมั่นในการดำเนินงาน การพัฒนาองค์กรและเปิดรับความรู้ใหม่ๆ ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานอยู่เสมอ
4. ผู้บริหารเป็นผู้กว้างขวางของจังหวัด โดยเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของจังหวัด ทำให้การประสานงานภายในจังหวัดเป็นไปโดยสะดวก
5. ท่าเลที่ตั้งของสถานีบริการน้ำมันตั้งอยู่บริเวณสถานที่หลักใกล้ทางเข้าเมืองสะดวกในการเข้าใช้บริการของคนในพื้นที่ และผู้สัญจรไปมา เมื่อเทียบกับสถานีบริการน้ำมันของกลุ่มในบริเวณเดียวกันผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิง PTT มีคุณภาพดีและราคามาตรฐาน

จุดด้อยหรือจุดอ่อน

1. คู่แข่งขันมีทางเลือกให้แก่ลูกค้าที่หลากหลายมากกว่า
2. พนักงานขาย ไม่มีเส้นทางเดินอาชีพที่ชัดเจน ไม่มีแผนการพัฒนาหรืออบรมให้ความรู้
3. ระบบสนับสนุนการขาย/บริการและการตอบสนองข้อซักถามกับลูกค้ายังไม่เพียงพอ ข้อมูลตลาดไม่เพียงพอ
4. ระบบการจัดเก็บเงินจากลูกค้านี้ยังไม่เป็นมาตรฐานและไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ทำให้เกิดโอกาสจะเกิดหนี้สูญ
5. ไม่สามารถกำหนดราคาน้ำมันได้เอง

โอกาส

1. ไม่มีแผนการพัฒนาหรืออบรมให้ความรู้ ประชากรโลกมีความต้องการยานพาหนะเพิ่มสูงขึ้นและการใช้น้ำมันก็เพิ่มมากขึ้นทุกปี
2. เศรษฐกิจโลกเริ่มฟื้นตัวจากปีที่ผ่านๆ มาประชากรเริ่มมีการใช้จ่ายใช้สอยมากขึ้น อีกทั้งรัฐบาลยังมีนโยบายรถคันแรกอีกด้วยทำให้มียอดการใช้รถเพิ่มมากขึ้นเป็นทวีคูณ

3. นโยบายของภาครัฐให้การสนับสนุนการประกอบการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในด้านต่าง ๆ เช่นการให้ค่าปรับในการดำเนินการธุรกิจและการจัดหาแหล่งเงินทุน
4. น้ำมันเชื้อเพลิง เป็นสินค้าที่มีความจำเป็นทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะเชื้อเพลิงที่ใช้กับยานพาหนะ ไม่ว่าเศรษฐกิจจะอยู่ในช่วงหดตัวหรืออยู่ในช่วงเฟื่องฟูความต้องการใช้น้ำมันยังคงมีอยู่อีกทั้งเป็นสินค้าที่ไม่ค่อยมีความยืดหยุ่นต่อราคาและน้ำมัน PTT ได้รับการส่งเสริมและช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ จากบริษัทผู้จัดจำหน่าย
5. ประชากรมีรายได้เพิ่มขึ้นในช่วงปีที่ผ่านมา จึงมีความต้องการความสะดวกสบายในการเดินทาง ความต้องการยานพาหนะ เพิ่มสูงขึ้นและการใช้น้ำมันก็เพิ่มมากขึ้นทุกปี ทำให้ยังคงมีอัตราการเติบโตของการใช้น้ำมันเพิ่มขึ้นตลอด

อุปสรรค

1. หากเศรษฐกิจโลกไม่ดี และส่งผลกระทบต่อประเทศไทยทำให้ประชากรลดการใช้จ่าย หากเศรษฐกิจโลกไม่ดีทำให้ความต้องการในการใช้พาหนะลดลง
2. ค่าน้ำมันไม่เสถียรภาพ หากมีการปรับตัวขึ้นลงอยู่ตลอดเวลาและค่าต้นทุนในการจัดซื้อเข้ามาที่สูง
3. บัมน้ำมันคู่แข่งในบริเวณใกล้เคียงมีความพร้อมในการให้บริการที่หลากหลายและมีการส่งเสริมการขายและการตลาดที่มากกว่า
4. พฤติกรรมของผู้ใช้บริการน้ำมัน เริ่มเปลี่ยนไปจากเดิม คือ นอกจากการใช้บริการพนักงานเติมน้ำมัน เพื่อความรวดเร็วและสะดวก มีเคาน์เตอร์เพื่อจ่ายเงินและเติมน้ำมันเองได้ในทันที

5.การวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสม (TOWS matrix)

แนวทางการแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์โดยใช้ TOWS Matrix สามารถกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาได้ดังนี้

แนวทางเลือกที่ 1 : กลยุทธ์ปรับปรุงให้มีโปรโมชั่นและการบริการเพื่อดึงดูดลูกค้า(Sales promotions for customers)

แนวทางพัฒนาจากกลยุทธ์ SO (SO strategy) โดยใช้จุดแข็งภายในช่วงชิงความได้เปรียบจากโอกาสภายนอก พื้นฐานแนวความคิด คือ ในการให้บริการนั้นอาจจะต้องมีแรงกระตุ้นเพื่อเพิ่มแนวโน้มการตัดสินใจของลูกค้า โดยมีการจัดโปรโมชั่นสนับสนุนการขายต่างๆ ทางผู้ให้บริการเพียงยอมเสียผลกำไรในบางส่วนเพื่อที่จะเพิ่มยอดขายในอนาคต การจัดโปรโมชั่นไม่เพียงมีการแถมสิ่งของเมื่อใช้บริการตามจำนวนที่กำหนดเท่านั้น แต่ยังมีการสะสมแต้มต่างๆ หรือเพิ่มแต้มบัตรเครดิตเป็นต้น

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ถือหุ้น บริษัท เทพศิรินทร์ จำกัด มีประเด็นที่น่าสนใจ คือ จะมีการเน้นการบริการเป็นหลักและอาจจะจัดระบบระเบียบการให้บริการใหม่ เสริมการให้บริการต่างๆเพื่อความสะดวกสบายของผู้ที่มาใช้บริการและเพิ่มอัตราความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการอีกด้วย

กลยุทธ์นี้ จะนำมาซึ่งการสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ และทำให้ ยอดขายของบริษัทเทพศิรินทร์ จำกัดเพิ่มขึ้น ได้เป็นอย่างดี

แผนปฏิบัติการตามแนวทางเลือกที่ 1

ผู้บริหาร

- ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน แนวความคิดเรื่องการจัดหาโปรโมชั่นให้กับสินค้าของบริษัท
- พนักงานต้องปรับตัวตามแนวทางการปรับเปลี่ยนมาใช้โปรโมชั่นให้แก่ลูกค้า

ข้อดีของแนวทางเลือกที่ 1

- (1) ทำให้มีแรงดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการเพิ่มมากขึ้น
- (2) เพิ่มยอดขายซึ่งจะเป็นผลทำให้ยอดขายกำไรนั้นเพิ่มขึ้นเช่นกัน
- (3) ทำให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดลูกค้าประจำ

ข้อเสียของแนวทางเลือกที่ 1

- อาจจะต้องมีการลงทุนที่มากในช่วงแรกเพื่อให้ลูกค้าได้เห็นผลตอบแทนจริงๆ

แนวทางเลือกที่ 2 : จัดสถานที่ให้บริการที่ครอบคลุมมากขึ้น (Full service)

แนวทางพัฒนาจากกลยุทธ์ SO (SO strategy) โดยใช้จุดแข็งในช่วงซึ่งความได้เปรียบจากโอกาสภายนอก จุดแข็งขององค์กร คือ ในการจัดสถานที่ให้บริการจะต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก หรือจะต้องมีผู้ประมูลสถานที่เข้ามาทำสถานที่ให้บริการ เป็นต้น

แนวคิด คือ

- (1) การจัดการประมูลจะต้องกำหนดการให้บริการต่างๆ
- (2) จัดงบประมาณเพื่อจัดเตรียมสถานที่รอการประมูล

แผนปฏิบัติการตามแนวทางเลือกที่ 2

ผู้บริหาร

- ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนการเงิน และออกแบบจัดเตรียมสถานที่
- วางแผนเพิ่มการให้บริการต่างๆ

ข้อดีของแนวทางเลือกที่ 2

- (1) บริษัทสามารถเพิ่มยอดขายได้มากขึ้นจากการให้บริการที่เพิ่มมากขึ้น
- (2) ลูกค้าจะมีทางเลือกการใช้บริการได้หลากหลายมากขึ้น
- (3) ทำให้งานมีเพิ่มมากขึ้น การจ้างงานมากขึ้น องค์กรใหญ่ขึ้น

ข้อเสียของแนวทางเลือกที่ 2

- (1) บริษัท ต้องทุ่มงบประมาณบางส่วน เพื่อจัดเตรียมสถานที่
- (2) หากได้คู่ประมูลที่ไม่ดีอาจจะมีปัญหาเรื่องการทำงานร่วมกัน

แนวทางเลือกที่ 3 : กลยุทธ์ปรับปรุงผลตอบแทนพัฒนา ความรู้ความสามารถ และเส้นทางอาชีพให้กับพนักงานขาย(Employee development)

แนวทางพัฒนาจากกลยุทธ์ WO (WO strategy) โดยการปรับปรุงอ่อนและใช้ความได้เปรียบจากโอกาสภายนอก จุดอ่อนขององค์กร คือ พนักงานขาย ไม่มีเส้นทางเดินอาชีพที่ชัดเจนรวมไปถึงระบบสนับสนุนการบริการยังมีไม่เพียงพอไม่มีแผนการพัฒนาและอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นต้น

แนวคิด คือ

- (1) การจัดแจงทางด้านความแน่นอนทางอาชีพของพนักงานสร้างระบบพนักงานดีเด่น จัดรายการสนับสนุนพนักงานที่มีความขยันต่างๆไม่ว่าจะเป็นการจัดเลี้ยง หรือให้ของรางวัลเล็กๆน้อย เป็นต้น
- (2) เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกทางการบริการเครื่องมือต่างๆที่ทันสมัยและปลอดภัยรวมถึงการเพิ่มสิ่งให้บริการแก่ลูกค้าด้วย

แผนปฏิบัติการตามแนวทางเลือกที่ 3

ผู้บริหาร

- ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน การจัดอบรมและจัดสรรงบประมาณต่างๆในการสนับสนุน
- พนักงานต้องเตรียมการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ข้อดีของแนวทางเลือกที่ 3

- (1) บริษัทสามารถเพิ่มยอดขายได้มากขึ้นจากการให้บริการที่มีคุณภาพ
- (2) ได้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถ
- (3) พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน

ข้อเสียของแนวทางเลือกที่ 3

- (1) บริษัท ต้องทุ่มงบประมาณบางส่วน เพื่อสนับสนุนโครงการดังกล่าว
- (2) พนักงานอาจจะมีอาการแก่งแย่งชิงดีกัน

(3) มีความยุ่งยากในการจัดการฝึกอบรมเมื่อมีพนักงานลาออกหรือรับเพิ่ม
 ดังนั้น ผู้ทำการศึกษาขอเสนอทางเลือกที่ 1 และ 2 คือ กลยุทธ์การทำโปรโมชั่นเพื่อ
 ดึงดูดลูกค้า และ กลยุทธ์การจัดสถานที่ให้บริการที่ครอบคลุมมากขึ้น

กลยุทธ์เหล่านี้จะช่วยให้บริษัท สามารถทำยอดขายเพิ่มขึ้นได้รวดเร็ว มีการบริการที่ได้
 มาตรฐาน สถานที่ให้บริการมีหลากหลายการให้บริการ เป็นที่พักผ่อนหย่อนใจได้อีกด้วย ซึ่ง
 จะทำให้ผลกำไรเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย ลูกค้าจะรู้สึกคุ้มค่าและได้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากการมา
 ใช้บริการจากบริษัท

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากปัญหาของบริษัท เทพศิริรินทร์ จำกัด ทางด้านผลกำไรที่ลดลงนั้น พบว่ายอดขาย
 นำมันนั้นถึงจะมียอดขายที่ดีขึ้นนั้น แต่ผลกำไรกลับลดลงอย่างเห็นได้ชัดเจนใน ปี 2550 ถึงปี
 2553 ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลผู้บริหารต่าง ๆ ซึ่งสำรวจพบว่าการพัฒนาการให้บริการของ
 พนักงานเป็นหัวใจของการที่ลูกค้าที่จะให้ได้รับการตอบรับที่ดี และรวมไปถึงสถานที่ที่ใช้บริการนั้น
 จะต้องมีความสะอาดเรียบร้อยมีจุดเด่น ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ โดยการรวบรวมทั้ง
 ส่วนของทฤษฎีและข้อมูลปฐมภูมิ ผลจากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 2 ส่วนนั้น จาก
 ข้อมูลทฤษฎีพบว่ามีธุรกิจใดก็ตามที่มีการบริการเป็นหลัก สถานที่ที่สะอาดเรียบร้อย มี
 การบริการเสริมต่าง ๆ ที่ครบวงจรเพื่อสนับสนุนการใช้บริการของลูกค้า และต้องสามารถเป็นที่
 พักผ่อนพักรถที่มีเพียงพอรองรับความต้องการของลูกค้าได้