

กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของสถานีบริการน้ำมันอิสระ  
ในจังหวัดเชียงใหม่



พรธิดา หล้าจู้

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2564

กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของสถานีบริการน้ำมันอิสระ  
ในจังหวัดเชียงใหม่



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ  
สำนักบริหารและพัฒนาระบบราชการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของสถานบริการน้ำมันอิสระ  
ในจังหวัดเชียงใหม่

พริดา หล้าจู่

การค้นคว้าอิสระนี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัญญพัสวีย์ กล่อมธงเจริญ)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภทริกา มณีพันธ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(อาจารย์ ดร.นทีทิพย์ สรรพตานนท์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

ประธานอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูษณิศา เตชเถกิง)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.ญาณิน โอภาสพัฒนกิจ)

รองอธิการบดี ปฏิบัติการแทน

อธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

ชื่อเรื่อง	กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันของสถานีบริการน้ำมัน อิสระในจังหวัดเชียงใหม่
ชื่อผู้เขียน	นางสาวพรธิดา หล้าจู
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัญญ์พัสวีย์ กลุ่มธงเจริญ

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) ศึกษาสภาพแวดล้อมสถานีบริการของสถานีบริการน้ำมันอิสระ ในจังหวัดเชียงใหม่ (2) เพื่อสร้างกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันในสถานีบริการของสถานีบริการน้ำมันอิสระ ในจังหวัดเชียงใหม่ การสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันของสถานีบริการน้ำมันอิสระ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระ อำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 6 ราย เป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ เครื่องมือวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระในจังหวัดเชียงใหม่ ผลกระทบที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน เช่น การบริหารจัดการต้นทุน การกำหนดนโยบายระยะยาว เจ้าของเพียงคนเดียวในการดำเนินงาน ชนิดของน้ำมันที่จำหน่าย สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การกำหนดราคา เทคโนโลยีและคู่แข่ง (2) การสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขัน เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้เหนือกว่าคู่แข่ง มีการกำหนดกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันให้มีความชัดเจนและเหมาะสมกับกิจการสถานีบริการน้ำมันอิสระ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงป้องกัน กลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ผู้ใช้บริการ ผลการศึกษา ข้อเสนอแนะของการศึกษานี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการประกอบธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระ หรือธุรกิจที่มีความใกล้เคียงกันต่อไป

คำสำคัญ : กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน, สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน, สถานีบริการน้ำมันอิสระ

<b>Title</b>	STRATEGY TO CREATE THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF INDEPENDENT GAS STATIONS IN CHIANG MAI
<b>Author</b>	Miss Porntida Laju
<b>Degree</b>	Master of Business Administration in Business Administration
<b>Advisory Committee Chairperson</b>	Assistant Professor Dr. Kunpatsawee Klomthongjaroen

### ABSTRACT

The objectives of this research were (1) to investigate the service station environment of independent gas stations in Chiang Mai Province , and (2) to formulate competitive advantage strategies for independent gas stations In Chiang Mai Province. The sample consisted of 6 independent gas station operators in Hot District, Chiang Mai Province. This study used a qualitative research as a research design. An interview was used as a research instrument for data collection. Data collected were then analyzed through content analysis.

The results of this study indicated that (1) From the sample's opinions towards environmental analysis, independent gas stations in Chiang Mai have encountered impacts from the internal environment factors such as cost management, long-term policy formulation, sole-proprietorship, type of oil sold, as well as external environment factors such as pricing, technology and competitors, (2) To achieve competitive advantage to make an operator better than its rivals, the sample of independent gas stations in Chiang Mai have formulated clear and appropriate competitive advantage strategies, namely SO Strategies (Strengths and Opportunities), WO Strategies (Weaknesses and Opportunities), ST Strategies (Strengths and Threats), WT Strategies (Weaknesses and Threats), Cost Leadership Strategy, Differentiation Strategy, and Quick Response Strategy in order to maximize customers' satisfaction. The findings, conclusions, and suggestions of this study would be used as

reference approaches to the operation of independent gas station business or similar businesses in the future.

Keywords : Competitive advantage strategies, Competitive environment,  
Independent gas station



## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้เป็นผลงานที่ผู้วิจัยได้ทุ่มเทความตั้งใจ สติปัญญา กำลังกายและกำลังใจ จนกระทั่งสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์ คำแนะนำและความช่วยเหลือจากบุคคลหลายฝ่ายอย่างยิ่งขอขอบพระคุณท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัญญ์พัสวีย์ กล่อมธงเจริญ ซึ่งเป็นศึกษางานวิจัย ซึ่งได้สละเวลาอันมีค่า ให้ความรู้ คำแนะนำ และคำปรึกษาตลอดจนให้ความเอาใจใส่เป็นอย่างดี จนงานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และคณะกรรมการบัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภทริกา มณีพันธ์ และอาจารย์ ดร.นทีทิพย์ สรรพตานนท์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องงานวิจัยฉบับนี้ให้ถูกต้อง มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นจึงขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณเจ้าของเอกสาร บทความ หนังสือทุกท่านที่ผู้วิจัยใช้ในการสืบค้นข้อมูลที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ และขอขอบพระคุณผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระ ในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามงานวิจัยฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีสุดท้ายผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้มีพระคุณทุกท่าน บิดา มารดา ครอบครัว ที่ให้การเลี้ยงดูอบรม ส่งเสริมการศึกษา เป็นกำลังใจที่ดีให้การสนับสนุนทั้งในด้านการเรียนและการดำเนินชีวิตให้คำปรึกษา จนทำให้ผู้จัดทำประสบความสำเร็จในการเรียน

พรธิดา หล้าจู



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามที่เกี่ยวข้อง .....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
ขอบเขตของการศึกษาวิจัย .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง .....	9
ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	9
ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม .....	17
ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม .....	19
ทฤษฎีการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสม .....	22
กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน .....	24
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	30
กรอบแนวความคิด .....	35



บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	36
วิธีการวิจัยและขั้นตอนการวิจัย.....	36
การเลือกผู้ให้ข้อมูล.....	36
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	37
การสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	38
วิธีการรวบรวมข้อมูล .....	38
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล .....	39
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	40
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระ.....	40
ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์การแข่งขันทางธุรกิจ.....	45
ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) .....	54
ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนผสมทางการตลาด (7'Ps).....	62
ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์ TOWS matrix.....	65
ส่วนที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน .....	73
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	75
สรุปผล .....	75
อภิปรายผล.....	83
ข้อเสนอแนะ .....	92
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป .....	93
บรรณานุกรม.....	94
ภาคผนวก.....	97
ประวัติผู้วิจัย.....	109

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1	สรุปประเด็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ..... 30
ตารางที่ 2	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ของร้านประนอมบริการ ..... 40
ตารางที่ 3	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ของห้างหุ้นส่วนจำกัด เอส พี เอ็น ปีโตรเลียม ... 41
ตารางที่ 4	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ร้านของคุณสน ไชยชนะ ..... 42
ตารางที่ 5	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ร้านสมจิต บริการ ..... 43
ตารางที่ 6	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ บริษัท บุญประสงค์ ปีโตรเลียม จำกัด ..... 44
ตารางที่ 7	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ร้านของคุณศรีวิชัย กองแก้ว ..... 45
ตารางที่ 8	อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ในธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระ ..... 46
ตารางที่ 9	อำนาจต่อรองของผู้ขาย ..... 48
ตารางที่ 10	อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ..... 49
ตารางที่ 11	ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ..... 51
ตารางที่ 12	ความเข้มข้นทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ..... 52
ตารางที่ 13	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน Strengths (จุดแข็ง) ..... 54
ตารางที่ 14	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน Weakness (จุดอ่อน) ..... 55
ตารางที่ 15	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก Opportunity (โอกาส) ..... 56
ตารางที่ 16	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก Threat (อุปสรรค) ..... 56
ตารางที่ 17	สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ..... 57
ตารางที่ 18	สรุปการวิเคราะห์ส่วนผสมทางการตลาด (7P's) โดยรวม จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ..... 63
ตารางที่ 19	สรุปการวิเคราะห์ส่วนผสมทางการตลาด (7P's) โดยรวม จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ภายนอก ..... 64
ตารางที่ 20	SO Strategy กลยุทธ์เชิงรุก ..... 65

ตารางที่ 21	WO Strategy กลยุทธ์เชิงแก้ไข .....	68
ตารางที่ 22	ST Strategy กลยุทธ์เชิงป้องกัน .....	70
ตารางที่ 23	WT Strategy กลยุทธ์เชิงรับ .....	72
ตารางที่ 24	กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน .....	73
ตารางที่ 25	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) .....	80
ตารางที่ 26	สรุปกลยุทธ์ TOWS matrix .....	82



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 การเพิ่มขึ้นของธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในประเทศไทย .....	3
ภาพที่ 2 การเพิ่มขึ้นของสถานีบริการน้ำมันอิสระในภาคเหนือ .....	4
ภาพที่ 3 สถานีบริการน้ำมันอิสระในจังหวัดเชียงใหม่แต่อำเภอ .....	5
ภาพที่ 4 แบบจำลอง "แรงผลักดัน 5 ประการ" ของการแข่งขัน.....	20
ภาพที่ 5 TWOS Matrix.....	23
ภาพที่ 6 กรอบแนวความคิดงานวิจัยในส่วนผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระ.....	35



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจค้าปลีกน้ำมันในประเทศไทยเริ่มขึ้นเป็นครั้งแรก เมื่อมีการนำน้ำมันก๊าดเข้ามาใช้ในประเทศไทย โดยมีการขนส่งทางเรือ ในปี พ.ศ. 2442 หลังจากนั้นได้มีการจัดตั้งสถานีน้ำมันแห่งแรกขึ้น โดยทางรัฐบาลได้มีการออกข้อบังคับเพื่อควบคุมการค้าปลีกน้ำมันเชื้อเพลิง เนื่องจากเกิดภาวะสงครามทำให้น้ำมันเชื้อเพลิงเกิดการขาดแคลน อีกทั้งสินค้ามีราคาเพิ่มสูงขึ้นหลังสงครามได้สิ้นสุดลงราคาน้ำมันตลาดโลกได้มีการปรับตัวลดลงและได้มีการควบคุมราคาขายหน้าโรงกลั่นพร้อมๆ กัน โดยโรงกลั่นน้ำมันใน เมืองไทยแห่งแรกได้เปิดดำเนินการในปี พ.ศ. 2507 และมีการควบคุมราคาผลิตภัณฑ์น้ำมันอื่นๆ ในปี พ.ศ. 2514 และได้มีการจัดตั้งกองทุนน้ำมัน (Oil Price Stabilization Fund) ในปี พ.ศ. 2526 เพื่อเป็นการปกป้องตลาดน้ำมันภายในประเทศจากการขึ้นลงของราคาน้ำมันในตลาดโลก ซึ่งราคาผลิตภัณฑ์น้ำมันบางชนิดจำหน่ายในประเทศไทยต่ำกว่าราคาที่เหมาะสมอันเนื่องมาจากเหตุผลทางด้านการเมือง ในช่วง 6 ปี คือ ระหว่างปี พ.ศ. 2528 - 2534 ซึ่งทำให้ค่าตลาดของการค้าปลีกต่ำมากและไม่มีการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้การลงทุนในธุรกิจค้าปลีกน้ำมันมีไม่มากนัก อีกทั้งสถานีบริการน้ำมันไม่ได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับการเติบโต ของตลาดน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้น มีเพียงด้านผลิตภัณฑ์มาตรฐานแต่ขาดการมุ่งเน้นด้านการบริการที่ดี อีกทั้งควรมีจำนวนสถานีบริการเพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่ ทั้งนี้เนื่องจากสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อความสามารถในการใช้จ่ายเพื่อการ อุปโภคและบริโภคของประชาชน ซึ่งรวมถึงความต้องการใช้ปิโตรเลียมของประเทศดังปรากฏว่าความต้องการ ใช้ปิโตรเลียมของประเทศไทยได้หดตัวลงกะทันหันในอัตราร้อยละ 6.4 หลังจากมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เป็นเวลานาน อันเนื่องมาจากปริมาณการใช้ น้ำมันสำเร็จรูปทุกชนิดมีปริมาณลดลง เพราะปริมาณการจำหน่าย รถยนต์และรถจักรยานยนต์ที่ลดลง ในขณะที่การผลิตน้ำมันเกินความต้องการ และจำนวนสถานีบริการน้ำมัน มีมากเกินไปจนเกินความจำเป็นทำให้การแข่งขันธุรกิจน้ำมันมีความรุนแรงเพิ่มขึ้น ซึ่งทุกสถานีมีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ หากแต่หันมาใช้กลยุทธ์ด้านราคาโดยมีการกำหนดราคาที่ต่ำลงเพื่อเพิ่มยอดขายจึงทำให้กำไรที่ได้รับมีแนวโน้มลดลง ก่อให้เกิดปัญหาการขาดทุนและล้มเลิกกิจการลงในที่สุด บริษัทน้ำมันโดยเฉพาะกลุ่มผู้ค้าน้ำมันโดยเฉพาะน้ำมันรายใหญ่ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ต่างต้องมีการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อให้รอดพ้นวิกฤติทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรง โดยหันมาใช้กลยุทธ์ระยะยาวกันมากขึ้น เช่น การพัฒนาระบบบริหารสถานี การปรับ

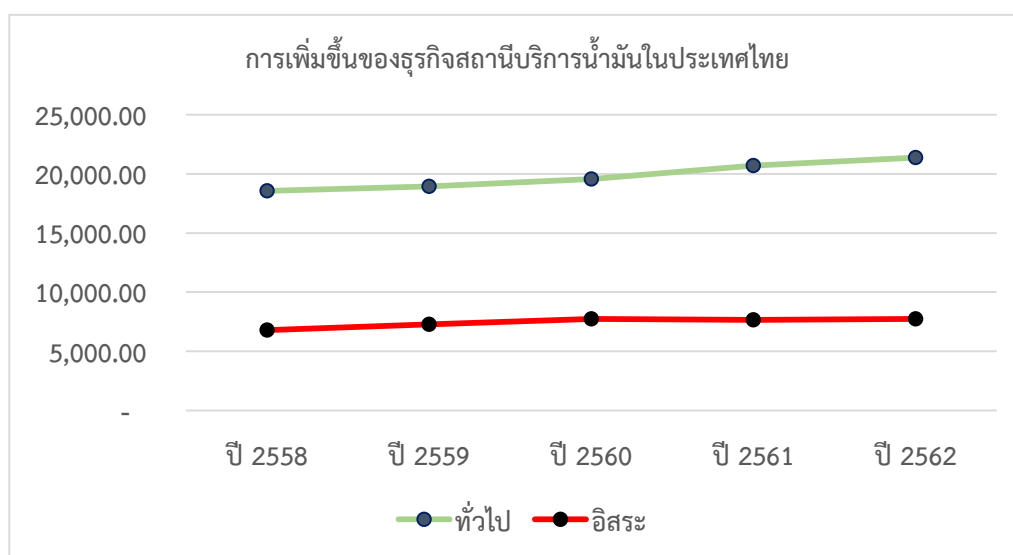
โครงสร้างองค์กร การนำนวัตกรรมใหม่ๆ และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการให้บริการ เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายในระยะยาว หรือการพัฒนาบริการด้านต่างๆ ให้ครบวงจรมากขึ้นเพื่อสนองความต้องการของผู้เข้ามาใช้บริการภายในสถานในรูปแบบต่างๆ (นพดล โภฏคาลือ, 2562)

ในสภาวะการแข่งขันในทางธุรกิจปัจจุบัน ทุกองค์กรธุรกิจต่างพยายามใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อที่จะ ครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจนั้นๆ ซึ่งสภาวะการแข่งขันถือเป็นพลังขับเคลื่อนการเนื่อง ก่อให้เกิดประโยชน์ต่างๆ ต่อผู้บริโภค รวมไปถึงขยายตัวทางเศรษฐกิจให้สูงขึ้นและเป็นไปอย่างต่อเนื่องไปถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและที่สำคัญคือช่วยเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆ ในตลาดได้ ซึ่งถือเป็นพลังผลักดันที่เสริมสร้างและจูงใจให้องค์กรธุรกิจทั้งหลายต้องหันมาให้ความสนใจดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันถือได้ว่ามีความจำเป็นต่อผู้บริโภคในปัจจุบันเป็นอย่างมากเนื่องจากการเดินทางของผู้บริโภคส่วนใหญ่จะต้องใช้ยานพาหนะในการเดินทางและต้องใช้น้ำมันเป็นเชื้อเพลิง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวันทำงานที่ต้องได้ใช้ชีวิตอยู่กับการเดินทางเป็นส่วนใหญ่ และยังเป็นวัยที่เกิดศักยภาพในการซื้อยานพาหนะส่วนบุคคลมากที่สุดประกอบกับปัจจุบันการดำรงชีวิตมีความเร่งรีบมากขึ้นสถานีบริการน้ำมันจึงจำเป็นต้องมีการบริการอย่างทั่วถึงและมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการโดยเฉพาะในแหล่งชุมชนหรือตัวเมืองที่มีสถานที่ทำงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานเอกชน บริษัท ห้างร้านต่างๆ อยู่รวมกันเป็นจำนวนมาก (ไทยรัฐออนไลน์, 2561: ระบบออนไลน์) น้ำมันเชื้อเพลิงเป็นพลังงานที่มีความสำคัญมากในประเทศไทย มีบทบาทสำคัญในภาคอุตสาหกรรมและภาคเกษตรกรรมรวมทั้งในชีวิตประจำวันของเราด้วย โดยปกติแล้วผู้บริโภคจะบริโภคน้ำมันเชื้อเพลิงผ่านสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงต่างๆ ซึ่งประกอบไปด้วยสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงที่มีตราหือเป็นที่รู้จัก เช่น ปตท. เซลล์ เอสโซ่ พีที และคาลเท็กซ์ เป็นต้น และสถานีบริการน้ำมันอิสระที่ไม่มีตราหือ และบางแห่งเป็นปั้มน้ำมันที่มีหือเป็นของตนเอง แต่ไม่ขึ้นตรงกับบริษัทแม่ที่มีตราหือเป็นที่รู้จัก (กระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม, 2559: ระบบออนไลน์)

สถานีบริการน้ำมันจึงจำเป็นต้องมีบริการอย่างทั่วถึงและมีจำนวนเพียงพอ ความต้องการ โดยเฉพาะในแหล่งชุมชนหรือตัวเมืองที่มีสถานที่ทำงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานเอกชน บริษัท ห้างร้านต่างๆ อยู่รวมกันเป็นจำนวนมากและแนวโน้มของการใช้บริการสถานีบริการน้ำมันในปัจจุบันเพิ่มขึ้น ส่งผลทำให้ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเจริญเติบโต เพื่อรองรับการใช้บริการของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น โดยในปัจจุบันประเทศไทยมีสถานีบริการน้ำที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการและความสะดวกสบายให้กับผู้บริโภค จากสถิติของกรมธุรกิจพลังงานกระทรวงพลังงานประเทศไทยมีธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเจริญเติบโต สถานีบริการน้ำทั่วไป ปี 2558 จำนวน 25,343 แห่ง ปี 2559 จำนวน 26,226 แห่ง ปี 2560 จำนวน 27,300 แห่ง ปี 2561



จำนวน 28,338 แห่ง และปี 2562 จำนวน 29,138 แห่ง สถานีบริการน้ำมันอิสระ ปี 2558 จำนวน 18,555 แห่ง ปี 2559 จำนวน 18,949 แห่ง ปี 2560 จำนวน 19,555 แห่ง ปี 2561 จำนวน 20,698 แห่ง และปี 2562 จำนวน 21,392 แห่ง (กรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงานประเทศไทย, 2562: ระบบออนไลน์)



ภาพที่ 1 การเพิ่มขึ้นของธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในประเทศไทย

ที่มา: กรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงานประเทศไทย (2562: ระบบออนไลน์)

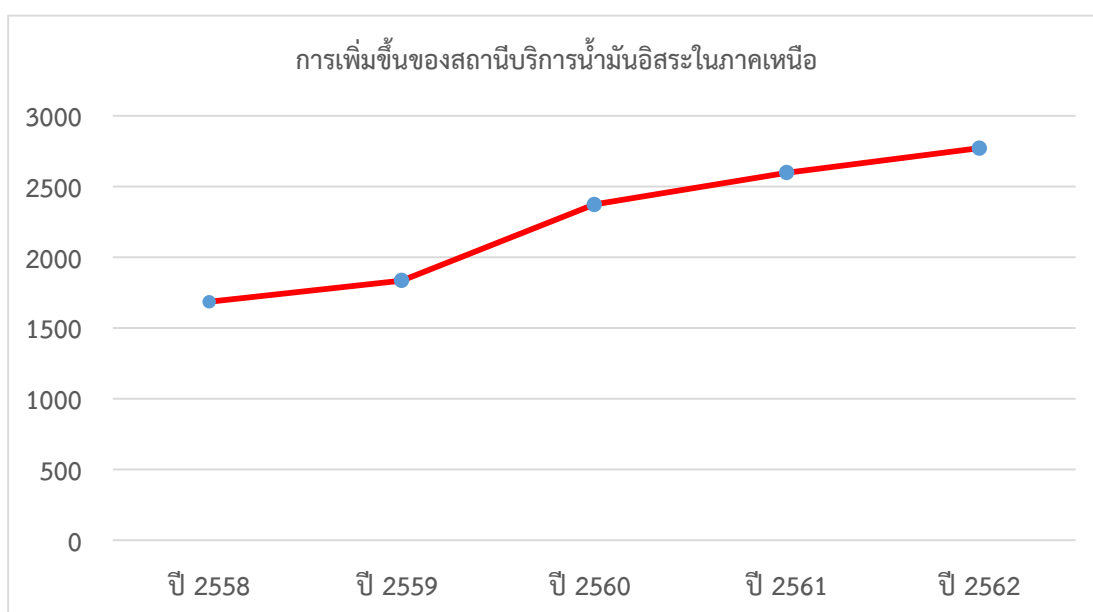
การแข่งขันของสถานีบริการน้ำมันในเชียงใหม่ถือได้ว่าการแข่งขันที่รุนแรง สังเกตได้จากจำนวนของสถานีบริการน้ำมันที่มีมากถึง 67 แห่งเฉพาะในเขตอำเภอเมืองเท่านั้น (สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเชียงใหม่, 2552: ระบบออนไลน์) แสดงให้เห็นว่าผู้บริโภคในจังหวัดเชียงใหม่ยังมีความต้องการใช้บริการ น้ำมันหรือเติมน้ำมันอยู่ในปริมาณสูง เนื่องจากความต้องการใช้รถในปริมาณมาก จะเห็นได้ว่ายอดจดทะเบียนรถของจังหวัดเชียงใหม่ในปี 2561 มียอดจดทะเบียนต่อเดือนประมาณ 3,000 คัน จากปกติมีเพียงแค่ 1,000 คันต่อเดือน นอกจากนี้จังหวัดเชียงใหม่ซึ่งเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจของจังหวัดและภูมิภาคก็มีคนวัยทำงานที่มีศักยภาพในการซื้อรถยนต์หรือยานพาหนะส่วนบุคคลอาศัยอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นแนวโน้มแสดงถึงความต้องการน้ำมันที่มากขึ้น (ผู้จัดการออนไลน์, 2562: ระบบออนไลน์)

ปัจจุบันสถานีบริการน้ำมันมีจำนวนมากในจังหวัดเชียงใหม่ทำให้เกิดการแข่งขันในธุรกิจนี้อย่างรุนแรง บริษัทน้ำมันส่วนใหญ่จึงได้มีการปรับปรุงรูปแบบการให้บริการที่เพิ่มมากขึ้นในสถานีบริการน้ำมัน อาทิเช่น โดยมีการเพิ่มศูนย์บริการบำรุงรักษารถยนต์ รวมทั้งปรับปรุงทั้งร้านสะดวกซื้อ



ให้มีความทันสมัยและมีความสะดวกสบายรวมไปถึงเพื่อสนองความต้องการของลูกค้ามีเข้ามาใช้บริการ (ประชาชาติธุรกิจ, 2562: ระบบออนไลน์)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าสถานีบริการน้ำมันอิสระแข่งขันสูงและต้องการมีการพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ สม่าเสมอ โดยข้อมูลจำนวนสถิติสถานีบริการน้ำมันอิสระในภาคเหนือ ในปี 2558 จำนวน 1,685 แห่ง ปี 2559 จำนวน 1,835 แห่ง ปี 2560 จำนวน 2,373 แห่ง ปี 2561 จำนวน 2,373 แห่ง และปี 2562 จำนวน 2771 แห่ง (สำนักบริการธุรกิจและการสำรองน้ำมันเชื้อเพลิง กรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน, 2562: ระบบออนไลน์)



ภาพที่ 2 การเพิ่มขึ้นของสถานีบริการน้ำมันอิสระในภาคเหนือ

ที่มา: สำนักบริการธุรกิจและการสำรองน้ำมันเชื้อเพลิงกรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน (2562: ระบบออนไลน์)

ในปัจจุบันจังหวัดเชียงใหม่ก็มีสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงอิสระที่มีตู้จ่ายเพียงตู้เดียวและหลายตู้จ่ายเพิ่มมากขึ้นและมีการแข่งขันที่มากขึ้นและต้องมีการปรับตัวให้อยู่ได้เพราะเนื่องจากมีการแข่งขันในเรื่องของคู่แข่งรายใหญ่ที่เข้าซึ่งเป็นสถานีบริการน้ำมันที่มีแบรนด์ โดยข้อมูลจำนวนสถิติข้อมูลผู้ค้าน้ำมันตาม พ.ร.บ.การค้าน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ. 2543 เดือนตุลาคม 2562 มีจำนวนสถานีบริการน้ำมันอิสระในจังหวัดเชียงใหม่แต่อำเภอ ดังนี้ (สำนักบริการธุรกิจและการสำรองน้ำมันเชื้อเพลิงกรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน, 2562: ระบบออนไลน์)

อำเภอ	จำนวน	อำเภอ	จำนวน	อำเภอ	จำนวน
จอมทอง	5	แม่วาง	4	แม่แตง	4
เชียงดาว	3	แม่ออน	2	แม่ริม	0
ไชยปราการ	5	แม่อาย	4	อมก๋อย	5
ดอยเต่า	5	เวียงแหง	0	ฮอด	6
ดอยสะเก็ด	4	สะเมิง	0	สันป่าตอง	5
ดอยหล่อ	5	สันกำแพง	4	สารภี	4
ฝาง	5	สันทราย	5	หางดง	4
พร้าว	4	แม่แจ่ม	3	เมืองเชียงใหม่	0

ภาพที่ 3 สถานีบริการน้ำมันอิสระในจังหวัดเชียงใหม่แต่อำเภอ

ที่มา: สำนักบริการธุรกิจและการสำรอน้ำมันเชื้อเพลิงกรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน (2562: ระบบออนไลน์)

ซึ่งพบว่าสถานีบริการน้ำมันอิสระในจังหวัดเชียงใหม่ นั้น อำเภอฮอดเป็นอำเภอที่มีสถานีบริการน้ำมันอิสระที่มีจำนวนมากที่สุด และมีการแข่งขันมากที่สุดเพราะมีทั้งสถานีบริการน้ำมันที่เป็นแบรนด์ซึ่งอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ นั้นเป็นแหล่งรวมการทำเกษตรและการขนส่งเกี่ยวกับการเกษตรอีกทั้งยังเป็นแหล่งท่องเที่ยวจึงทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นเนื่องจากมีการสรรจรของรถยนต์ รถบรรทุกในการขนส่งสินค้าและในการเดินทาง เพื่อเป็นการพัฒนาปรับปรุงให้มีมาตรฐานอย่างต่อเนื่องจึงต้องการมีการพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ สม่่าเสมอ

ดังนั้นผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระในจังหวัดเชียงใหม่ควรมีกลยุทธ์การให้บริการของสถานีบริการน้ำมันอิสระ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์การให้บริการที่เหมาะสมของสถานีบริการน้ำมันอิสระให้ตรงความต้องการของผู้บริโภคและทำให้ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระดำเนินไปและอยู่ได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

## คำถามที่เกี่ยวข้อง

ผู้ประกอบการสถานีสาน้ำนํ้าอึสระ ในจังหวัดเชียงใหม่วรรมีกลยุทธ์การสร้างควม  
ได้เปรียบในสถานีสาน้ำนํ้าอึสระของสถานีสาน้ำนํ้าอึสระ อย่งไร

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมสถานีสาน้ำนํ้าอึสระของสถานีสาน้ำนํ้าอึสระ ในจังหวัดเชียงใหม่ว
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันในสถานีสาน้ำนํ้าอึสระของสถานีสาน้ำนํ้าอึสระ ในจังหวัดเชียงใหม่ว

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันของสถานีสาน้ำนํ้าอึสระ ในจังหวัดเชียงใหม่ว
2. เพื่อให้ผู้ประกอบการที่สนใจในธุรกิจสถานีสาน้ำนํ้าอึสระ นำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภพมากยิ่งขึ้นต่อไป
3. ทำให้ทราบถึงการใช้ข้อมูลการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจสถานีสาน้ำนํ้าอึสระ
4. เป็นแนวทางในการพัฒนาข้อมูลการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจสถานีสาน้ำนํ้าอึสระ

## ขอบเขตของการศึกษาวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันของสถานีสาน้ำนํ้าอึสระใน  
จังหวัดเชียงใหม่ว คร้งนี้มีขอบเขตในวิจัยด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการศึกษากลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันของสถานีบริการน้ำมันอิสระ ในจังหวัดเชียงใหม่

โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน จุดแข็ง จุดอ่อน สภาพแวดล้อมภายนอก โอกาส และอุปสรรค มากำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

### ขอบเขตด้านพื้นที่

สถานีบริการน้ำมันอิสระในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่

### ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่

ผู้ประกอบการบริการสถานีบริการน้ำมันอิสระในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 6 แห่ง ข้อมูล ณ วันที่ 10 มีนาคม 2563 จาก (สำนักบริการธุรกิจและการสำรองน้ำมันเชื้อเพลิง กรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน, 2562: ระบบออนไลน์)

### ขอบเขตระยะเวลา

ระหว่างเดือน กันยายน – ตุลาคม พ.ศ. 2563

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**กลยุทธ์ (Strategy)** หมายถึง สิ่งที่สร้างขึ้นผ่านกระบวนการวิเคราะห์และศึกษาข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรเพื่อให้ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระมีกระบวนการวางแผนการดำเนินงานโดยใช้กลวิธีต่างๆ อย่างมีชั้นเชิงสำหรับการปฏิบัติงานและควบคุมเพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**การได้เปรียบในการแข่งขัน** หมายถึง สิ่งทำให้สถานีบริการน้ำมันมีความแตกต่างจากที่อื่นที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมากกว่าก่อนที่เลียนแบบได้ เช่น นวัตกรรม ระบบการจัดการภายใน ระบบการบริหารธุรกิจ ภาพลักษณ์ของธุรกิจ เป็นต้น

**ผู้ประกอบการ** หมายถึง เจ้าของกิจการหรือผู้ดูแลสถานีบริการน้ำมันอิสระในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ ที่ให้บริการในการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงแก่ผู้บริโภค

**สถานีบริการน้ำมันอิสระ** หมายถึง สถานีบริการขนาดเล็ก โดยมากสร้างขึ้นบนพื้นที่จำกัดทำให้มีบริการเฉพาะการจำหน่ายน้ำมันแก่ผู้บริโภคเท่านั้น และเป็นการลงทุนโดยเจ้าของสถานีบริการน้ำมัน ส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้ตราயี่ห้อของบริษัทเจ้าของยี่ห้อใดๆ มีลักษณะเป็นอิสระ สถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงของผู้ค้าอิสระที่มีตู้จ่ายเพียงตู้เดียวและหลายตู้จ่าย

**นอนออยล์ (Non-oil)** หมายถึง การให้บริการอื่นๆ นอกเหนือจากการจำหน่าย น้ำมัน เช่น ร้านสะดวกซื้อ ร้านกาแฟ ร้านอาหาร บริการล้างอัดฉีด ศูนย์เปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง เป็นต้น

**พลังงานทางเลือก** หมายถึง น้ำมันแก๊สโซฮอล์และน้ำมันไบโอดีเซล โดยพลังงาน ทางเลือกที่จำหน่ายในสถานีบริการน้ำมันอยู่ในปัจจุบัน คือ พลังงานทางเลือก น้ำมันเบนซิน น้ำมันแก๊สโซฮอล์ 95 น้ำมันแก๊สโซฮอล์ 91 แก๊สโซฮอล์ E20 แก๊สโซฮอล์ E85 น้ำมันดีเซล ดีเซล B7 ดีเซล B10



## บทที่ 2

### งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ โดยครอบคลุมเนื้อหาดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
2. ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)
3. ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five - Force Model)
4. ทฤษฎีการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสม (TOWS matrix)
5. กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวความคิด

#### ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังต่อไปนี้

สมยศ นาวิกาน (2535: 4) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนด การดำเนินการและการควบคุมกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของบริษัท การกำหนดกลยุทธ์จะเกี่ยวพันกับการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งภายในสภาพแวดล้อมภายในและการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดภารกิจและเป้าหมายระยะยาวและเลือกกลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุดของบริษัท

ธงชัย สันติวงษ์ (2553: 3) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการกระทำต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ได้

พักรัตน์จ วัฒนสินธุ์ (2541) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการที่เน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายใน ซึ่งต้องเตรียมแผนดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือตอบโต้ภาวะการณ์แข่งขันได้อย่างรวดเร็วและมีการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542: 9) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน การดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมี



ประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหารกลยุทธ์ที่คิดขึ้นมาต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550: 53) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกระดับขององค์กร ในการกำหนดและการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่ต้องการโดยอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้ามาช่วย

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552: 17) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึงกระบวนการที่ประกอบด้วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจในการบริหารและดำเนินการเพื่อกำหนดผลการปฏิบัติงานในระยะยาวของธุรกิจ โดยเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการณ์แข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

โกลมณีนี เกตตะพันธ์ (2559) การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ (2545: 42) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์กรรวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กร ที่มีประสิทธิภาพเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

เนตรนภา สมปิตา (2562) ลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของ



สภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่นๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นกระบวนการของการบริหารองค์กรโดยรวม

- เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว
- เป็นการตัดสินใจที่อาศัยชั้นเชิง ไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป
- ต้องอาศัยความร่วมมือ พันธะผูกพัน (Commitment) และทรัพยากรในองค์กร
- มีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่างๆ และแสดงให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกัน

### ความหมายเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ (2554) คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นมีความหมายที่แตกต่างกันบ้างในรายละเอียดแต่ส่วนใหญ่แล้วจะมีความหมายคล้ายคลึงกัน ดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่มีมานานโดยคำว่า กลยุทธ์ หรือ Strategic มีที่มา จากคำว่า Strategia ในภาษากรีกซึ่งหมายความว่า Generalship โดยคำว่ายุทธศาสตร์มักจะถูก นำมาใช้ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร และได้เข้าสู่แวดวงการศึกษาในเวลาต่อมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ และต้องการ ให้เกิดการนำไปสู่การจัดทำนโยบายทางธุรกิจที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้น และระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาส หรืออุปสรรคแก่องค์กรได้องค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน ขององค์กร เพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อนในการที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคหรือใช้ ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่นั้นได้ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหารโดยคำนึงถึง

1. ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร
2. ลักษณะธุรกิจในอนาคต
3. สภาพแวดล้อม
4. การจัดสรรทรัพยากร
5. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

### แนวคิดที่สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์

กนกอร อ่อนเรือง (2556) แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว

ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคและบดบังโอกาสในการก้าวหน้าขององค์กรได้ ฉะนั้นองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และพิจารณาถึงจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาแนวทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้นเสีย ในแนวคิดต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น จะมีความแตกต่างไปจากการจัดการโดยทั่วไป ซึ่งมักจะศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารตามกระบวนการหรือขั้นตอนต่างๆ และนั่นหนักไปที่การจัดการและการบริหารภายในองค์กร แต่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์กร หรือสภาวะแวดล้อมภายนอกด้านต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการแข่งขัน คำนึงถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว และสภาวะการเปลี่ยนแปลงของ อุตสาหกรรมการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงประสานหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรให้สามารถบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

### หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

นิติ รัตนปรีชาเวช (2557) การจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้อย่างไรนั้นมีหลักสำคัญ ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร และช่วยให้ผู้บริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากมีการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการ จัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองค์กรที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้ และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญโดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้น ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของนักบริหาร และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้จะเป็นสิ่ง สะท้อน ศักยภาพของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะช่วยสร้างประสิทธิภาพ และศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของ นักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนา เชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อรับกับความ เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้แล้วการจัดการ เชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับ การดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่เนื่องจาก มีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้ เกิดความเข้าใจ ตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มี การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหาร องค์กรในส่วนต่างๆ

### องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

วิเชียร วิทยาอุดม (2557) องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบ พื้นฐาน 5 ประการ คือ

1. กำหนดทิศทาง (Direction Setting) ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และ การกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถ กำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนิน ธุรกิจอีกด้วย ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์กรจะต้อง ระบุภารกิจและ เป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของ บริษัทที่ พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์กรเป็น องค์กร แบบใด และก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใด ทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดย ส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทาง

ปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำซึ่งแสดงถึงพันธกิจของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและ สอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนด กลยุทธ์อีกด้วย เป้าหมาย (Gold) คือ การบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายาม บรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมาย จะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าต้องทำอะไร

2. การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมิน สภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัว แบบสวอท (SWOT Analysis) ได้แก่

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Analysis) การวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) การวิเคราะห์ (Value chain) และ วิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core competency) การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป และการพัฒนา องค์กร การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) เป็นการพยายามเชื่อมโยงกิจกรรมหลัก และกิจกรรมย่อยขององค์กร โดยการพยายามจัดกิจกรรมย่อยให้สนับสนุนกิจกรรมหลัก เพื่อจะสร้างคุณค่าที่สนองตอบกับคุณค่าของลูกค้า โดยสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการผลิตกิจกรรม พื้นฐาน ประกอบไปด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด และการ ให้บริการลูกค้า ส่วนสายงานสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์การพัฒนา เทคโนโลยี การจัดซื้อวัตถุดิบเนื่องจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า จะทำให้องค์กรได้รับรู้ถึง ค่านิยมของลูกค้าได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงคุณค่าของลูกค้า เข้าสู่ กิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์กรการวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) และระบบการดำเนินงานเป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ องค์กร และลูกค้าเข้าด้วยกัน โดยมีกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis) สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการ ดำเนินงาน

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การกำหนดกลยุทธ์เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยองค์กรจะต้องกำหนด



และเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสม กับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไร องค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้ กำหนดไว้ได้โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนด เป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้อง คำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอก ถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันของ องค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไป ยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนิน ธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7 - S Framework เป็นต้น

3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลง ไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กร กับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ใน การแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของ ผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้าย กันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) เดียวกันกลยุทธ์ระดับ ธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้ มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่ง โดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความ แตกต่าง (Differentiation) และ การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

3.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่างๆ มุ่งเน้นให้แผนงาน ตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

Michel Robert ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ไว้ในหนังสือ e-Strategy ที่อาจ แตกต่างไปจากทุกๆ ไปว่าขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์จะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่เราทำได้ดีที่สุด what you do best แต่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่คู่แข่งของเราทำอยู่ (Not what the others do) ซึ่งแนวคิดนี้ใช้ได้ทั้งธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ โดยมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

1) ระบุแรงขับเคลื่อน (Driving Force) ขององค์กร ที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ เช่น การที่องค์กรมีเทคโนโลยีที่แตกต่าง องค์กร สามารถใช้เทคโนโลยีเป็นตัวนำสำคัญในการดำเนินงานได้ เป็นต้น

2) สร้างกรอบแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) อย่างสั้นๆ เพื่อแสดงว่าจะใช้แรงขับเคลื่อนอย่างไร เช่น จะใช้เทคโนโลยีนั้นผลิตสินค้าอะไร เจาะจงขายยังภูมิภาคใด

3) ระบุความเชี่ยวชาญขององค์กร (Area of Excellence) ที่เราต้องการ เพื่อนำมาใช้สนับสนุนกลยุทธ์ เช่น อาจจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น หรือการสร้าง ความชำนาญในการขายและบริการแก่พนักงานขาย เป็นต้น

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

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติคือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงานกำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการ ดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

4.1 ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

4.2 ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

4.3 ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องของระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

4.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์สร้าง พันธกิจขึ้นมาแล้วแต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้น เพียงใดก็ตามหากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้น เพื่อให้ผลสำเร็จจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุกๆ ส่วนทั่วทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ซึ่งจาก เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนด เป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละ โครงการเพื่อให้ทราบว่าเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะทำหน้าที่เรื่องใดก่อนซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้วยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วยทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากร อย่างเหมาะสมพอดีเพื่อให้บรรลุผลใน

แต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการนั่นเอง ความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมายและกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การควบคุมกลยุทธ์เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล กลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติทั้งนี้ในกันจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการ การปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิง คุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์ละมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละ องค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนด มาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับ การติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหาร ในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและ ประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่างๆ ขึ้นร่วมด้วย

### ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

พรพิมล ขุนทอง (2560) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการขององค์กร เนื่องจากในปัจจุบันองค์กรต่างๆ มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อม ประกอบกับลักษณะขององค์กรที่มีความหลากหลายด้วยเหตุนี้สิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อองค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพิจารณา และหาประโยชน์จากปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และขจัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ความล้มเหลวของการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก โดยสภาพแวดล้อมภายในกิจการคือทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกๆ ด้านโดยองค์กรสามารถควบคุมได้ ส่วนทรัพยากรภายนอกคือพลังที่อยู่ภายนอกองค์กรและไม่สามารถควบคุมได้ การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรนั้นจะช่วยให้องค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของ



การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจและจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

### สภาพแวดล้อมภายนอก

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ (2545: 25) สภาพแวดล้อมภายนอก (External environments) หมายถึงแรงผลักดันที่อยู่ภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ (Uncontrollable) ซึ่งส่งผลกระทบต่อศักยภาพของการบริหารงานและความสามารถในการทำกำไร ซึ่งประกอบด้วย ประชากรศาสตร์ สังคมวัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย และรัฐบาล เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การแข่งขัน ลูกค้า ทรัพยากรธรรมชาติ สภาพแวดล้อมของโลก เป็นต้น ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกตัวเดียวกันอาจเป็นอุปสรรคของธุรกิจประเภทหนึ่งแต่จะเป็นโอกาสให้กับธุรกิจอีกประเภทหนึ่งก็ได้ เช่นกรณีที่อัตราแลกเปลี่ยนของค่าเงินบาทเพิ่มขึ้น จะเป็นอุปสรรคสำหรับธุรกิจที่นำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ เป็นต้น ดังนั้นการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก จึงเป็นการวิเคราะห์ถึง โอกาสที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental environments) และอุปสรรคที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental Threats)

### สภาพแวดล้อมภายใน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ (2545: 42) สภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ (Core competencies) ซึ่งเป็นแรงผลักดันภายในองค์กร ประกอบด้วย การตลาด การผลิต การปฏิบัติการ การเงิน การบัญชี ท่าเลที่ตั้งและการวางผังองค์กร ชื่อเสียง รางวัลที่ได้รับ เป็นต้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เพื่อสำรวจทรัพยากรภายในและความสามารถขององค์กร (Core Competencies) ซึ่งจะทำให้ทราบจุดแข็งขององค์กร (Strengths) โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งและหาทางแก้ไขจุดอ่อน (Weaknesses) ที่เกิดขึ้นในองค์กร

### การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis)

พรพิมล ขุนทอง (2560) ได้การประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน จะทำให้องค์กรสามารถนำมาวางแผนในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มประสิทธิผล ซึ่งช่วยผู้บริหารสามารถนำมากำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสิ่งแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมถึงผลกระทบจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กรหรือหมายถึง วิธีการซึ่งช่วยผู้บริหารในการกำหนดจุดแข็งขององค์กร (Organizational Strengths: S) จุดอ่อนขององค์กร

(Organizational Weaknesses: W) โอกาสจากสิ่งแวดล้อมภายนอก (Environmental Opportunities; O) การวิเคราะห์ SWOT มีดังนี้

จุดแข็ง (strengths) หมายถึง การดำเนินงานภายในที่กิจการสามารถกระทำได้ดีกิจการจะต้องวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การวิจัย และพัฒนา เพื่อการพิจารณาถึงจุดแข็งของการดำเนินงานภายในเหล่านี้เป็นระยะ กิจการที่บรรลุความสำเร็จจะกำหนดกลยุทธ์ของกิจการที่ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งจากการดำเนินงานภายในเหล่านี้อยู่เสมอ

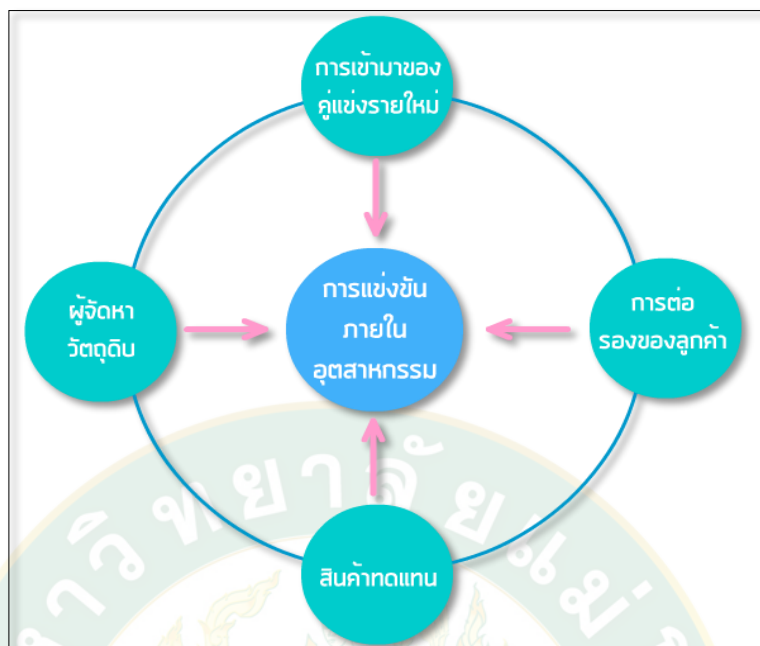
จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง การดำเนินงานภายในที่กิจการไม่สามารถกระทำได้ดี การดำเนินงานภายในเหล่านี้ เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต และการวิจัยและพัฒนาจะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจการ กิจการจึงต้องกำหนดกลยุทธ์ของกิจการให้สามารถหลบเลี่ยงหรือปรับปรุงจุดอ่อนของการดำเนินงานภายในเหล่านี้ให้ดีขึ้น

โอกาส (Opportunities) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของกิจการ กิจการจะต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่เป็นระยะ เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ อาจจะทำให้ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป กิจการจึงต้องตามให้ทันการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป

อุปสรรค (Threats) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอก ที่คุกคามต่อการดำเนินงานของกิจการ สภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขัน รวมถึงความเข้มแข็งของคู่แข่ง อัตราดอกเบี้ยและราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ล้วนแต่เป็นการคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งสิ้น

### ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม

Porter (1990) ได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม โดยได้สร้างแบบจำลอง "แรงผลักดัน 5 ประการ" (Five Forces Model of Competition) ต่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ดังภาพประกอบ



ภาพที่ 4 แบบจำลอง "แรงผลักดัน 5 ประการ" ของการแข่งขัน

ที่มา: อัมพร ไหลประเสริฐ (2556)

จากภาพที่ 4 สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ลักษณะการเข้ามาในตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ (New Entrants of the Market) โดยผู้มาใหม่อาจเป็นลักษณะของการเพิ่มกำลังการผลิตในอุตสาหกรรม เพื่อการพยายามขยายส่วนแบ่งตลาดของตน หรือเป็นผู้ผลิตหน้าใหม่จริงๆ ก็ได้ ถ้ามีผู้ผลิตหน้าใหม่เข้ามาแข่งขันเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จะส่งผลให้ราคาสินค้าหรือบริการและกำไรลดลง หรือทำให้ต้นทุนของบริษัทเดิมเพิ่มขึ้น เพราะต้อง แข่งขันแย่งกันซื้อปัจจัยการผลิต และวัตถุดิบ อาจทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดเดิม ไว้หรือยึดครองส่วนแบ่งตลาดให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งผู้ประกอบการเดิมจะรักษากำไรไว้ได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับอำนาจตลาดหรืออำนาจผูกขาด (Market Power or Monopoly Power) ซึ่งหมายถึงอำนาจในการกำหนดราคา หน่วยผลิตเดิมจะมีอำนาจในการผูกขาดหรืออำนาจตลาดมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าตนมีอำนาจกีดกันคู่แข่งมิให้สามารถเข้ามาแข่งขันได้มากน้อยเพียงใด เช่น การผูกขาดวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ผูกขาดขั้นตอนในการจัดจำหน่าย หรือทุนที่จำเป็นต้องใช้เมื่อเริ่มกิจการ (Capital Requirements) อยู่ในระดับสูง หรือผู้ผลิตเดิมได้รับสิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์ที่ให้ ความคุ้มครองผลิตภัณฑ์ในการลอกเลียนแบบ หรือสัมปทานที่รัฐออกให้ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังขึ้นอยู่กับความคาดคะเนระดับปฏิกิริยาการตอบโต้จากผู้ผลิตเดิมต่อผู้ผลิตใหม่ (Expected Retaliation)

ถ้าการตอบโต้ของผู้ผลิตเดิมคาดว่าจะรุนแรง โอกาสที่ผู้ผลิตใหม่ที่จะสามารถบุกกรุกเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมก็ย่อมน้อยลง

2. อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (The Bargaining of the Firm's Suppliers) ซัพพลายเออร์เป็นผู้ที่มีความสำคัญในการควบคุมราคาและคุณภาพสินค้าของบริษัท โดยซัพพลายเออร์จะมีอำนาจต่อรองในอุตสาหกรรมสูงถ้าหากมีลักษณะที่โดดเด่น คือ เป็นผู้ผลิตหรือผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือกึ่งสำเร็จรูปเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ มีจำนวนไม่มากนักและมีการกระจุกตัวค่อนข้างสูงทำการผลิตและส่งมอบวัตถุดิบให้กับผู้ซื้อที่มีอยู่หลายรายและเป็นผู้ซื้อรายย่อยไม่มีวัตถุดิบหรือสินค้ากึ่งสำเร็จรูปที่ผลิตในอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่จะมาทดแทนได้อย่างสมบูรณ์หรือแม้จะมีอยู่แต่ผู้ผลิตและส่งมอบยังมีความได้เปรียบในด้านต้นทุนและคุณภาพ โดยวัตถุดิบจากผู้ผลิตและส่งมอบเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการผลิตสินค้าขั้นต่อไปภายในอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะด้านคุณภาพหรือสัดส่วนที่สำคัญของต้นทุนการผลิต ที่ผู้ซื้อมีความรู้สึกว่าจะวัตถุดิบของผู้ผลิตหรือผู้ส่งมอบมีความแตกต่างจากผู้ผลิตหรือผู้ส่งมอบวัตถุดิบรายอื่นๆ ด้วยการที่ผู้ผลิตหรือผู้ส่งมอบสามารถเข้าไปผลิตสินค้าสำเร็จรูปได้เอง (Threat of Forward Integrate)

3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (The Bargaining Power of Buyer) ผู้ซื้อสามารถต่อรองเรื่องคุณภาพ ราคาและ/หรือปริมาณสินค้า โดยผู้ซื้อจะมีอำนาจมาก หากมีจุดเด่นคือ เป็นเพียงผู้ซื้อไม่กี่ราย และซื้อในปริมาณละมากๆ ขณะที่ผู้ขายมีเป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นสินค้าที่ผลิตในอุตสาหกรรมนั้นๆ เป็นสินค้าที่จำเป็นสำหรับผู้ซื้อ เป็นสัดส่วนที่สำคัญของต้นทุนการผลิตของผู้ซื้อ ดังนั้น ผู้ซื้อต้องให้ความสนใจและมีความรอบคอบในการตัดสินใจซื้อเป็นอย่างมาก โดยจะมีมาตรฐานอุตสาหกรรมควบคุมอยู่ ไม่สร้างความแตกต่างในความรู้สึกของผู้ซื้อ ผู้ซื้อจะเลือกซื้อจากผู้ผลิตรายใดก็ได้ แต่วัตถุดิบเหล่านั้นจะไม่มีผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้าที่ผู้ซื้อจะนำไปผลิตต่อไป อำนาจของผู้ซื้อจะลดน้อยลงเนื่องจากการหันไปซื้อวัตถุดิบจากแหล่งอื่นทำให้คุณภาพสินค้าลดลง การแสดงข้อมูลข่าวสารที่สมบูรณ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของผู้ขาย ทั้งด้านอุปสงค์ ราคา การตลาด การแข่งขัน ต้นทุนการผลิตของผู้ผลิตรายต่างๆ และแหล่งที่ขาย เป็นต้น

4. ผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ (Substitutes Product) แรงกดดันจากผลิตภัณฑ์ทดแทนจะเพิ่มมากขึ้น เมื่อผลิตภัณฑ์ทดแทนให้คุณค่าเดียวกันแต่มีราคาถูกกว่า และผู้ซื้อคุ้นเคยกับสินค้าทดแทน การใช้ทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์ หรือทดแทนกันได้ในบางโอกาสก็ตาม สามารถสร้างความเสียหายทั้งในด้านการตลาดและการเงินแก่ผู้ผลิตสินค้าที่ถูกทดแทน ถ้าผลิตภัณฑ์ทดแทนมีน้อยย่อมมีโอกาสขึ้นราคาและทำกำไรเพิ่มขึ้นได้

5. ความเข้มข้นของการแข่งขันระหว่างผู้แข่งขันในอุตสาหกรรม (The Intensity of Rivalry among Competitors) การแข่งขันที่เข้มข้นเป็นผลมาจากปัจจัยสำคัญ ได้แก่ การที่มีบริษัทเล็กๆ เป็นจำนวนมากหรือไม่มีบริษัทใดเหนือบริษัทอื่นอย่างชัดเจน การกำหนดมาตรฐานในการ

แข่งขันและบังคับให้เป็นไปตามมาตรฐานนั้น เช่น กฎหมายแข่งขันทางการค้าหรืออาจจะเป็นอุตสาหกรรมที่อัตราการเติบโตช้า ทำให้แต่ละบริษัทต้องแย่งส่วนแบ่งตลาดเพื่อรักษาอัตราการเติบโตของตน หรืออาจเกิดจากการที่สินค้าของแต่ละบริษัทไม่มีความแตกต่างที่เหนือกว่า ราคาจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้ซื้อใช้ในการเลือกตัดสินใจ อาจเกิดสงครามราคาเป็นผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงได้และทำให้กำไรจากการขายลดลง

### ทฤษฎีการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสม

อัมพร ไหลประเสริฐ (2556) นอกจากการวิเคราะห์ SWOT analysis ที่ละด้านแล้ว ยังมีวิธีการ SWOT อีกแบบที่น่าสนใจ บางครั้งเราอาจจับคู่ทำการวิเคราะห์แบบนี้ได้ เรียกว่า TWOS Matrix ดังภาพที่ 2

SO วิเคราะห์ว่า จุดแข็งอะไรและมีโอกาสอะไรที่สนับสนุนจุดแข็งนั้น เช่น ในธุรกิจการขนส่งพนักงานของเรามีความชำนาญเส้นทาง สามารถลดระยะทางการขนส่งได้และประหยัดกับราคาน้ำมันลดลงทำให้โอกาสทำกำไรมีสูงขึ้น

WT วิเคราะห์ว่า มีอุปสรรคอะไรบ้าง และเราจะสามารถใช้จุดแข็งแก้ไขอุปสรรคนั้นได้อย่างไร เช่น ในธุรกิจท่องเที่ยว ในช่วงหน้ามรสุมนักท่องเที่ยวจะลดลง โรงแรมเรามีจุดแข็งในด้านการจัดกิจกรรมเสริมและสถานที่อบรมสัมมนา อาจดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการโรงแรมได้อย่างสม่ำเสมอ

WO วิเคราะห์ว่า มีสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เอื้อโอกาสให้เราแล้ว แต่ถ้าเรายังมีจุดอ่อนอะไรที่จะทำให้เราฉวยโอกาสนั้นไม่ได้

ST วิเคราะห์ว่า สภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคกับเราและยังกระทบกับจุดอ่อนของเราโดยตรงด้วย



ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	<b>จุดแข็ง (Strength)</b> 1 2 3	<b>จุดอ่อน (Weakness)</b> 1 2 3
	<b>โอกาส (Opportunity)</b> 1 2 3	<b>WO</b> ใช้โอกาสลดจุดอ่อน <b>(กลยุทธ์เชิงแก้ไข)</b>
<b>อุปสรรค (Threat)</b> 1 2 3	<b>ST</b> ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค <b>(กลยุทธ์เชิงป้องกัน)</b>	<b>WT</b> แก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค <b>(กลยุทธ์เชิงรับ)</b>

ภาพที่ 5 TWOS Matrix

ที่มา: อัมพร ไหลประเสริฐ (2556)

เมื่อทำการวิเคราะห์แล้วเราจะได้รายการหัวข้อ SWOT ออกมา ให้จัดประเภทดูว่าเป็น SO, ST, WO, WT อย่างละกี่รายการ และจัดลำดับความสำคัญว่าควรปรับปรุงและแก้ไขรายการใดก่อน กลยุทธ์ที่คิดขึ้นมาแต่ละข้อสามารถเชื่อมและเสริมกันได้เช่น กลยุทธ์ในช่อง WT สามารถแปลงให้เป็นโอกาสทางธุรกิจและนำไปเชื่อมและสร้างกลยุทธ์ในช่อง SO ได้ ซึ่งจะเห็นว่าเมื่อเอามาจับคู่กันแล้วก็จะเข้าใจองค์กรและปัญหาที่เกิดขึ้น มองภาพรวมออก และสามารถวางกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างถูกต้องและถูกทิศทาง แต่ที่สำคัญคือ ควรเขียนรายการ SWOT ออกมาให้สั้นที่สุดโดยควรเขียนออกมาไม่เกินสามรายการต่อหนึ่งตัวหรือทั้งหมดควรรวมกันไม่เกิน 12 รายการ โดยเอาสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรมากที่สุดขึ้นมา ไม่เช่นนั้นเวลา ทำรายการของกลยุทธ์ออกมาจะมากเกินไปและเมื่อนำไปปฏิบัติจะเยอะและทำได้ยาก

#### การกำหนดแผนกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix

กลยุทธ์ WT หนีความเสี่ยง จุดอ่อน และหลีกเลี่ยง อุปสรรค

กลยุทธ์ WO เลี่ยงจุดอ่อน นำความสามารถเฉพาะอย่างมาใช้ให้ได้เปรียบในส่วนที่มีโอกาสสูง

กลยุทธ์ ST เอาจุดแข็งสูงสุดไปข่มอุปสรรคเช่น ใช้ จุดแข็ง ทางเทคโนโลยี การจัดการเพื่อจัดการอุปสรรคที่มีคู่แข่งมาก

กลยุทธ์ SO เป็นสถานการณ์ที่บริษัทต้องการมากที่สุดโดยใช้จุดแข็งและโอกาสที่ดี สร้างแผนรุก

### ทางเลือกกลยุทธ์

เลือก WT เมื่อเห็นจุดอ่อนและอุปสรรคสูงกว่าคู่แข่ง ต้องพัฒนาอีกระยะ จึงจะแข่งขันได้ (กลยุทธ์ถอย)

เลือก WO มีจุดอ่อนสูงแต่โอกาสก็สูงด้วย ต้องคอยหลีกเลี่ยง บางจุดอ่อนเพื่อโอกาส ควรเลือกแผนตั้งรับ (Defensive)

เลือก ST มีจุดแข็งสูงแต่เจออุปสรรคแข่งขันสูง หรือผู้บริหารยังขาดความมั่นใจ ควรเลือกแผนทดสอบโครงการ Pilot test เพื่อดูความเป็นไปได้ของแผนบางตัวที่คาดว่าจะสร้างตลาดใหม่ได้ (Competitive)

เลือก SO มีทั้งจุดแข็งและโอกาสสูง เลือกแผนรุก (Aggressive) และลงทุนด้านงบประมาณเต็มที่เพื่อชัยชนะในการแข่งขันและยึดตลาดได้ก่อนคู่แข่ง (Competitive)

### กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากการศึกษาการวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันมีบุคคลหลายบุคคลที่ได้ให้ความหมายไว้ซึ่งมีความแตกต่างกันในรายละเอียดดังนี้

วิทยา ด้านธำรงกุล (2554: 39) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันหมายถึงความสามารถขององค์กรใดองค์กรหนึ่งในการสร้างผลงานเหนือองค์กรอื่นๆ จากการผลิตสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยประสิทธิภาพที่เหนือกว่าพื้นฐานของการสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขันคือความเหนือกว่าในด้านประสิทธิภาพคุณภาพนวัตกรรมและการตอบสนองต่อผู้บริโภค

ปพฤกษ์ อุตสาหกรรมวิจิตร (2547: 50) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันหมายถึงความสามารถของธุรกิจที่จะสามารถสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขันในผลิตภัณฑ์และบริการได้ในตลาดโลก

สมยศ นาวิการ (2548: 45) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันหมายถึงการที่บริษัทมีบางสิ่งบางอย่างที่คู่แข่งไม่มีกระทำบางสิ่งบางอย่างได้ดีกว่าบริษัทอื่นหรือกระทำบางสิ่งบางอย่างที่บริษัทอื่นไม่สามารถทำได้ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจะเป็นส่วนประสมที่จำเป็นต่อความสำเร็จและการอยู่รอดในระยะยาวขององค์กร

Porter (1990) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันหมายถึงเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งองค์กรต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง 3 ด้าน ประกอบด้วยกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และกลยุทธ์การเน้นตลาดเฉพาะส่วน (Focus)



Kotler (1997: 205-213) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันหมายถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยมีดัชนีชี้วัดต่างๆ เช่น อัตราการหมุนของสินค้าคงเหลือผลตอบแทนจากยอดขาย เป็นต้น

อดุลย์ กลิ่นกาเซิน (2541: 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันหมายถึงความสามารถอันบังเกิดจากการครอบครองทรัพยากรที่มีความพิเศษอย่างมากเช่นสมรรถภาพด้านนวัตกรรมทรัพยากรที่มีคู่และมีความแตกต่างออกไปจากรูปแบบเดิมและไม่สามารถลอกเลียนแบบรวมทั้งทดแทนกันได้

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึงความสามารถขององค์กรใดองค์กรหนึ่งในการสร้างผลงานเหนือองค์กรอื่นๆ จากการผลิตสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยประสิทธิภาพที่เหนือกว่าพื้นฐานความสำคัญของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันคือความเหนือกว่าในด้านประสิทธิภาพคุณภาพนวัตกรรมและการตอบสนองต่อผู้บริโภคซึ่งสามารถทำให้กิจการดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Porter (2007 อ้างใน SVN Thailand "เครือข่ายธุรกิจเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม", 2556): ระบบออนไลน์) ได้เสนอแนวคิดเพื่อบริหารงานในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งเรียกว่า “การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน หรือ Competitive Advantage” ประกอบไปด้วยกลยุทธ์หลักๆ คือ 1) กลยุทธ์การสร้างความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) 2) กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ 3) กลยุทธ์มุ่งพื้นที่จุดสนใจ (Focus) ซึ่งกลยุทธ์ทั้ง 3 ชนิด จะสร้างโอกาสสำหรับผู้บริหารการปฏิบัติการที่จะทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน(Competitive advantage) ซึ่งมุ่งความคิดในการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าในด้านคุณภาพและวิธีการที่สามารถทำต่อไปได้รูปแบบของกลยุทธ์เหล่านี้ อาจคงอยู่แต่ผู้บริหารการปฏิบัติการอาจต้องมีการประสมประสานบางสิ่งบางอย่างเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและบรรลุข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยได้อธิบายกลยุทธ์การสร้างความเป็นผู้นำในการแข่งขัน ดังต่อไปนี้

#### 1. กลยุทธ์การสร้างความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)

การลดต้นทุนในการผลิต หรือดำเนินงานที่ไม่จำเป็น เพื่อที่สามารถตั้งราคาขายได้ในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งสามารถทำได้โดยขั้นแรกการ วิเคราะห์ขั้นตอนในการดำเนินงานทั้งหมด แล้วหาจุดบกพร่อง หรือความสูญเปล่า (Wastes) แล้วรีบดำเนินการปรับปรุง โดยปรับหรือลดสิ่งที่ไม่จำเป็นออก แล้วทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตัวอย่างเช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน และไม่เกิดประโยชน์ ค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นต่างๆ ออกไป และส่งเสริมกิจกรรมการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยการนำแนวคิดหรือเครื่องมือต่างๆ มาใช้ เช่น กิจกรรม 5 ส. กลุ่มกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพ (Quality Control

Cycle : QCC) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management :TQM) การบำรุงรักษาทีวมล (Total Productive Management : TPM) การบริหารการผลิตแบบทันเวลา (Just in Time: J) กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion) กิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ซึ่งควรเลือกให้เหมาะสม แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอย่างจริงจัง โดยเฉพาะการส่งเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึกในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่า และเป็นประโยชน์สูงสุด ไม่ใช่แบบทิ้งๆ ขว้างๆ เช่น วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต หรือใช้ให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด หรือการรณรงค์ในการปิดน้ำปิดไฟเมื่อไม่ใช้งาน ควบคู่กับการส่งเสริมให้สร้างจิตสำนึกในคุณภาพ (Quality Awareness) ให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคน เพื่อลดปัญหาของเสีย หรือป้องกันปัญหาลูกค้าร้องเรียน (Customer Complain) เพราะถ้าหากลูกค้าร้องเรียน นอกจากรายได้ไม่เกิดขึ้นแล้วยังจะสูญเสียลูกค้ารายเดิมและชื่อเสียงของบริษัทและฝ่ายจัดหาทรัพยากรควรศึกษาแนวทางการใช้วัตถุดิบที่มีราคาถูกลง โดยการค้นหาผู้ค้ารายใหม่ที่สามารถขายสินค้าหรือให้บริการ เช่น วัตถุดิบ (Raw Material) ที่ใช้ในการผลิต หรือให้บริการรถขนส่ง (Transportation Service) ที่มีราคาถูกลงกว่าเดิม แต่ต้องไม่กระทบต่อคุณภาพเพราะถ้าหากคิดที่จะเลือกแต่สินค้าถูกอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ อาจก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

## 2. กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

การสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือการให้บริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง หรือของที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อสร้างทางเลือกใหม่ให้กับลูกค้า และเป็นการสร้างโอกาสใหม่ๆ ในการขยายตลาดซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้โดย ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนา ผลิตภัณฑ์ (Research and Development) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากที่สุด โดยกระทำควบคู่ไปกับการ ส่งเสริมการวิจัยตลาด (Marketing Research) ไปพร้อมกัน เพื่อเป็นการค้นหาความต้องการใหม่ๆ ของผู้บริโภค ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และนำข้อมูลเหล่านั้นมา ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร (Learning Organization) เพื่อให้คนในหน่วยงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ วิธีการทำงาน หรือเรื่องที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน ระหว่างกันและกัน เช่น การดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งสิ่งที่ได้อาจนำไปสู่การปรับปรุง ปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต การบริหารงาน หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่เป็นข้อแตกต่างกับองค์กรอื่น อันจะพัฒนาให้เป็นจุดแข็ง (Strengths Point) ขององค์กรโดยการพัฒนาปรับปรุงความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เป็นความสามารถที่ไม่มีใครมาลอกเลียนแบบได้ ซึ่งจะส่งผลให้สินค้ามีความแตกต่างจากคู่แข่งอย่างชัดเจน เมื่อลูกค้าไปถึงผลิตภัณฑ์นั้นเมื่อใด ต้องนึกถึงชื่อของเจ้าของกิจการเป็นรายแรก

### 3. กลยุทธ์มุ่งเน้นที่จุดสนใจ (Focus)

การมุ่งเน้นที่จุดสนใจ (Focus) คือการตอบสนองความต้องการที่เฉพาะกลุ่มซึ่งทำให้เกิดความชัดเจนในการเลือกใช้สินค้า ซึ่งจำแนกได้หลายประเภท ซึ่งส่วนใหญ่จำแนกตามอายุ เพศลักษณะการใช้ชีวิต (Life Style) ซึ่งในปัจจุบันมีการใช้กลยุทธ์นี้กันมากขึ้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการวิเคราะห์ความสามารถของตนเอง (Self-Analysis) เพื่อค้นหาความสามารถ หรือศักยภาพที่มีอยู่ในปัจจุบัน แล้วทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เพื่อเลือกจุดที่เหมาะสมกับเจ้าของกิจการมากที่สุดเช่น การเน้นผลิตภัณฑ์เดี่ยวหรือการเน้นผลิตภัณฑ์เฉพาะผู้สูงอายุ เพื่อปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ที่เลือกเอาไว้และทำจุดสนใจให้เด่นชัดขึ้น เพื่อสื่อสารให้กับลูกค้าได้รับทราบถึงความแตกต่าง หรือจุดเด่นที่มีในผลิตภัณฑ์ ทำให้ลูกค้านึกถึงสินค้าของเราทันที เมื่อความต้องการสินค้าชนิดนี้มากขึ้น ซึ่งในการโฆษณา หรือการประชาสัมพันธ์นั้นควรเลือกใช้สื่อที่เหมาะสม และสอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ เพราะถ้าหากใช้สื่อผิดจุดเด่นที่ต้องการอาจไม่โดดเด่นเหมือนที่คาดหวังเอาไว้ โดยมีการติดตามและประเมินผลงาน (Follow up and Evaluation) โดยติดตามผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการดำเนินงานแล้วทำการประเมินผลงานที่เกิดขึ้น แล้วปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

ประสงค์ ประณีตพลกรัง และศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2547) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage Strategy) มีหลายรูปแบบ ซึ่งผู้บริหารการปฏิบัติการจะต้องเลือกกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งหรือประสมประสานกลยุทธ์ทั้งหลายเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและบรรลุข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมีรายละเอียดแต่ละประเด็นดังนี้

1. การแข่งขันทางด้านความแตกต่าง (Competing on Differentiation) โดยธุรกิจจะต้องพยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยทำให้ลูกค้ามองเห็นว่าสินค้าของบริษัทนั้นมีคุณค่าเหนือกว่าคู่แข่ง การสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการสามารถทำได้หลายวิธี เช่น ความแตกต่างทางด้านกายภาพ (Physical Differentiation) ทำได้โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีความเป็นเอกลักษณ์ เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้นในสายตาของลูกค้า ซึ่งความแตกต่างนี้จะทำให้บริษัทสามารถหลีกเลี่ยงการแข่งขันที่รุนแรงได้ เช่น บริษัทเซฟสกิน ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตถุงมือ ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) โดยการพัฒนาถุงมือสำหรับผิวที่แพ้ง่าย ซึ่งเป็นถุงมือแบบใช้แล้วทิ้ง เนื่องจากได้รับการร้องเรียนจากลูกค้า ในขณะที่บริษัทผู้ผลิตถุงมือรายอื่นๆ ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ จึงทำให้สินค้าของ บริษัทเซฟสกิน มีคุณค่าเหนือกว่าคู่แข่ง การสร้างความแตกต่างด้านบริการ (Services Differentiation) สามารถทำได้โดยการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า การมีสถานที่จัดจำหน่ายหรือศูนย์กระจายสินค้าที่ทั่วถึง

การจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว ตลอดจนการบริการหลังการขาย เป็นต้น และการสร้างความแตกต่างทางด้านประสบการณ์ (Experience Differentiation) โดยการทำให้ลูกค้ามีประสบการณ์ร่วมกับสินค้าและบริการของเราผ่านทางประสาทสัมผัสทั้งห้า (Five Senses) คือ รูป รส กลิ่น เสียง และสัมผัส ร้านกาแฟสตาร์บัค เป็นตัวอย่างที่ดีของการสร้างประสบการณ์ร่วมกับลูกค้า กล่าวคือเมื่อลูกค้าเดินผ่านหน้าร้านก็จะได้กลิ่นที่หอมกรุ่นของกาแฟ เมื่อเข้าไปนั่งในร้านก็จะได้เห็นเครื่องปั้นกาแฟ ได้ยินเสียงชงกาแฟ และในขณะที่นั่งจิบกาแฟในร้านก็จะได้ยินเสียงเพลงเบาๆ นอกจากนี้ยังมีการให้บริการที่ดีเยี่ยมอีกด้วย

2. การแข่งขันด้านต้นทุน (Competing on Cost) คือ ความพยายามทำให้ต้นทุนการผลิตสินค้าต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อที่จะได้สามารถขายสินค้าได้ในราคาถูก ซึ่งเป็นกลยุทธ์ทางการแข่งขันอย่างหนึ่งที่เรียกว่า ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบทางการแข่งขันที่คำนึงถึงประสิทธิภาพในการลดต้นทุน และการจ้างงานเพื่อที่จะได้มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง การแข่งขันการแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์ด้านต้นทุนต่ำจะต้องใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ด้านต้นทุนต่ำจึงต้องมีความเข้าใจในด้านการพยายามใช้ทรัพยากรให้เต็มที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดขนาดที่เหมาะสมทำให้บริษัทสามารถกระจายค่าโสหุ้ยได้อย่างเพียงพอ ส่งผลให้ต้นทุนต่ำลง และทำให้มีกำไรได้เปรียบด้านต้นทุนตัวอย่างเช่น บริษัท วอลมาร์ท ใช้กลยุทธ์ราคาต่ำอย่างต่อเนื่องกับธุรกิจห้างสรรพสินค้าของตนด้วยการเปิดตลอด 24 ชั่วโมง เป็นเวลา 20 ปี ทำให้บริษัทสามารถประสบความสำเร็จในส่วนของตลาด โดยได้ส่วนแบ่งตลาดสูงสุดและมียอดขายเป็นอันดับหนึ่งของโลกและเป็นบริษัทที่มีค่าโสหุ้ยและต้นทุนการจัดจำหน่ายที่ต่ำ มีการขนส่งสินค้าที่รวดเร็ว ลดต้นทุนคลังสินค้า ใช้วิธีการขนส่งโดยตรวจจากผู้ผลิตทำให้สินค้าคงคลังมีภาระขายออกสูง จึงทำให้เป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Low-Cost Leadership) ต้องพยายามให้บรรลาคูณค่าสูงตามความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้การใช้กลยุทธ์ด้านต้นทุนต่ำนั้นไม่ได้หมายความว่าทำให้คุณค่าและคุณภาพ ของผลิตภัณฑ์ต่ำลงแต่เป็นการทำให้สินค้ามีต้นทุนถูกลง โดยที่คุณภาพยังคงเดิม การแข่งขันด้วยต้นทุนต่ำ บริษัทที่ทำการผลิตด้วยต้นทุนต่ำจะใช้วิธีกำจัดทุกอย่างที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ ในอดีตบริษัทเหล่านี้จะผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานสำหรับตลาดขนาดใหญ่ กำไรเกิดจากใช้กระบวนการผลิตที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อย เข้มงวดต่อการวัดผลผลิต ลงทุนในระบบอัตโนมัติและลดแรงงาน ในปัจจุบันจะพิจารณาลดต้นทุนทุกส่วนในโครงสร้างต้นทุน ไม่เฉพาะต้นทุนด้านแรงงาน ในขณะเดียวกันจะต้องพิจารณาการลงทุนเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในระยะยาว เช่น การปรับปรุงเครื่องจักรให้ทันสมัย ปรับปรุงการปฏิบัติงาน อบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน

3. การแข่งขันด้านการตอบสนอง (Competing on Response) การตอบสนองเป็นคุณค่าของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และจัดส่งให้ทันเวลา มีตารางการทำงานที่เชื่อถือได้ และมีการปฏิบัติงานที่



สามารถยืดหยุ่นได้ ในการตอบสนองต่อลูกค้าจะต้องมีความยืดหยุ่นได้ ความเชื่อถือได้ของการจัดตารางการทำงานและมีความรวดเร็ว โดยการตอบสนองด้วยความยืดหยุ่น (Flexible Response) เป็นความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงการออกแบบและปริมาณการผลิตสินค้า หรือบริการให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ เช่น บริษัท ฮิวเลตต์-แพคการ์ด เป็นบริษัทจำหน่ายคอมพิวเตอร์ที่มีความยืดหยุ่นทั้งทางด้านการออกแบบและการเปลี่ยนแปลงปริมาณการผลิต เนื่องจากคอมพิวเตอร์เป็นสินค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงง่าย ผลิตภัณฑ์ของ ฮิวเลตต์-แพคการ์ด จึงมีวงจรชีวิตที่สั้นเป็นเดือน ปริมาณและต้นทุนจึงเปลี่ยนตามช่วงวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่สั้น อย่างไรก็ตามบริษัทก็ประสบความสำเร็จเนื่องจากมีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และมีความยืดหยุ่นทางด้านปริมาณการผลิต เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยการออกแบบผลิตภัณฑ์และควบคุมต้นทุนเพื่อก่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ในการแข่งขันด้วยความยืดหยุ่น คล่องตัว ทางการตลาดมักจะต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย เพื่อเสนอให้กับลูกค้าแต่หน่วยผลิตมักจะต้องต้นทุน เนื่องจากจะทำให้ระบบการผลิตมีประสิทธิภาพ ลดลงและต้นทุนสูงขึ้นทำให้ความยืดหยุ่น คล่องตัวในการปรับกระบวนการผลิต เป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งด้านการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งก่อให้เกิดข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งกล่าวโดยสรุป ในทางการปฏิบัติในกลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันมีแนวคิดที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความแตกต่าง (Different) 2) ต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) และ 3) การตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick response) เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 1 สรุปประเด็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปี	ผู้ทำวิจัย	เรื่อง	ทฤษฎี
2561	มาริสสา เจริญเศรษฐกิจ	กลยุทธ์การสร้างควม ได้เปรียบในการแข่งขัน ของ ธุรกิจ สถานีบริการแก๊ส แอล พีจี ในประเทศไทย	- แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การ สร้างควมได้เปรียบทางการ แข่งขัน - แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ การจัดการ - แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัย แวดล้อมทางการแข่งขัน ของ ธุรกิจ - แนวคิดของการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)
2558	ชนิศา สมศักดิ์	กลยุทธ์การสร้างควม ได้เปรียบทางการแข่งขันของ ธุรกิจบ้านจัดสรร จังหวัด เชียงใหม่	- แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การ สร้างควมได้เปรียบทางการ แข่งขัน - ทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมสภาพแวดล้อม ในการดำเนินธุรกิจธุรกิจ - แนวคิดทฤษฎี ปัจจัย ทางการแข่งขัน
2557	จันทร์เพ็ญ ชาประดิษฐ์	การสร้างควมได้เปรียบ ทางการแข่งขันของ ผู้ประกอบการโต๊ะจีนจังหวัด นครปฐม	- ทฤษฎีการบริหารจัดการ ธุรกิจ - ทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ - กลยุทธ์การสร้างควม ได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปี	ผู้ทำวิจัย	เรื่อง	ทฤษฎี
2559	พรพิมล แผ่นผา	การศึกษาแนวทางการสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในธุรกิจ อาหารสุนัขสำเร็จรูปใน พื้นที่ภาคตะวันออก	- กลยุทธ์การสร้างความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน - ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ - การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) - ทฤษฎีส่วนประสมทาง การตลาด - ทฤษฎีพฤติกรรมผู้บริโภค
2559	ณิศา ศรวณีย์	การศึกษาปัญหาและกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน กรณีศึกษา บริษัท ซาบีน่า จำกัด (มหาชน)	- ทฤษฎีการจัดการเชิงกล ยุทธ์ (Strategic Management) - ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพ การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five - Force Model) - ทฤษฎีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) - ทฤษฎีการวิเคราะห์ ทางเลือกที่เหมาะสม (TOWS matrix) - ทฤษฎีเกี่ยวกับการ สร้าง ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

มาริสสา เจริญเศรษฐกิจ (2561) ได้ศึกษา กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของ  
ธุรกิจสถานีบริการ แก๊สแอลพีจี ในประเทศไทย โดยศึกษาสภาพทั่วไปในการประกอบธุรกิจสถานี  
บริการแก๊ส แอลพีจี และวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของผู้ประกอบการ ด้วยการ  
สัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยพบว่า การเจริญเติบโตนั้นเป็นไปในทางถดถอยด้วยปัจจัยราคาน้ำมันที่  
ลดลงประกอบกับรัฐบาลลดบทบาทในการเข้ามาสนับสนุนพลังงานทางเลือกอย่างจริงจังปัจจัย  
แวดล้อมการแข่งขันในการดำเนินงานธุรกิจสถานีบริการแก๊สแอลพีจี ด้วยการใช้แบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่า ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการสถานีสถานีบริการแก๊สแอลพีจี ที่มีบริษัทตัวแทนจำหน่ายต่างกันจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันธุรกิจสถานีสถานีบริการแก๊สแอลพีจีแตกต่างกันโดยพบว่า ปัจจัยการจัดการธุรกิจ ด้านการควบคุมมีน้ำหนักมากที่สุดที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันธุรกิจสถานีสถานีบริการแก๊สแอลพีจี และปัจจัยแวดล้อมการแข่งขันในการดำเนินงานธุรกิจสถานีสถานีบริการแก๊สแอลพีจี ด้านการดำเนินงานมีน้ำหนักมากที่สุดที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจสถานีสถานีบริการแก๊สแอลพีจีในประเทศไทย ผู้ประกอบการธุรกิจสถานีสถานีบริการแก๊สแอลพีจีควรมีการวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ มีการตรวจสอบความปลอดภัยในทุกด้าน โดยมีนโยบายด้านคุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัยและสร้างมาตรฐานเดียวกันให้กับสถานีสถานีบริการแอลพีจีทุกแห่ง เพื่อให้การบริการและคุณภาพของแก๊สนั้นเป็นไปตามนโยบายของภาครัฐและการปรับตัวให้เข้ากับเศรษฐกิจ

ชนิศา สมศักดิ์ (2558) ได้ศึกษา กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรร จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 1) เพื่อศึกษาปัจจัยทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ ที่เป็นคนท้องถิ่นและมีการจัดสรรที่ดินขนาดกลาง ตั้งแต่ 19-100 ไร่ตามพระราชบัญญัติการจัดสรรที่ดิน ปี 2543 จำนวนทั้งสิ้น 4 รายแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และได้ผลการศึกษาดังนี้ ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการ และผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจมีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 15-28 ปี ขนาดพื้นที่จัดสรร 30-72 ไร่ โดยผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจทุกรายได้มีการจดทะเบียนนิติบุคคลและที่ตั้งของกิจการทั้ง 4 ราย ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่แตกต่างกัน ในด้านปัจจัยทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรรในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า 1) ด้านอุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาลงทุน อยู่ในระดับปานกลาง 2) ด้านอำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต อยู่ในระดับสูง 3) ด้านอำนาจการต่อรองของผู้ซื้ออยู่ในระดับสูง 4) ด้านภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนอยู่ในระดับต่ำและ 5) ด้านความเข้มข้นทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมอยู่ในระดับสูง ในด้านกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการ และผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจได้เลือกใช้กลยุทธ์การสร้างรายได้แตกต่างโดยเลือกความหลากหลายของแบบบ้าน และทำเลที่ตั้งที่อยู่ใกล้สิ่งอำนวยความสะดวก และกลยุทธ์การมุ่งเฉพาะกลุ่ม โดยผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจได้มุ่งความสนใจไปที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งแบ่งออกเป็น กลุ่มลูกค้าระดับกลางและระดับบน

จันทร์เพ็ญ ชาประดิษฐ์ (2557) ได้ศึกษา การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการโตะเงินจังหวัดนครปฐมการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบและการดำเนินธุรกิจของโตะเงิน จังหวัดนครปฐม และ 2) การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการโตะเงิน จังหวัดนครปฐม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

หลักได้แก่ ผู้ประกอบการโต๊ะจีน ลูกค้าผู้เคยใช้บริการ และประธานชมรมผู้ประกอบการโต๊ะจีน จังหวัดนครปฐม และนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูล วิเคราะห์เนื้อหา สรุปผลการศึกษาและนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบการพรรณนาความ ผลการศึกษา พบว่า 1) รูปแบบและการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการโต๊ะจีน เป็นธุรกิจขนาดเล็ก แบบเจ้าของคนเดียว ส่วนการบริหารงานนั้นผู้ประกอบการจะบริหารงานเพียงคนเดียว โดยมีการวางแผนการทำงานที่เป็นขั้นตอนและในแต่ละขั้นตอนการทำงานผู้ประกอบการจะให้ความสำคัญเนื่องจากมีผลกระทบต่อคุณภาพของอาหาร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของธุรกิจประเภทนี้ 2) ต้นทุนการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น พบว่าผู้ประกอบการใช้วิธีการสร้างความแตกต่างของคุณภาพของอาหารและการบริการ เพื่อดึงดูดลูกค้าในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง และยังพบอีกว่าการใช้นายหน้าก็เป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการสามารถเพิ่มช่องทางการเข้าถึงลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้นนอกจากนี้ยังพบว่ามีผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นตลาดเฉพาะโดยการมุ่งเน้นลูกค้าระดับล่างที่ต้องการโต๊ะจีนที่มีราคาไม่สูงและไม่ให้ความสำคัญกับรูปแบบมากนัก

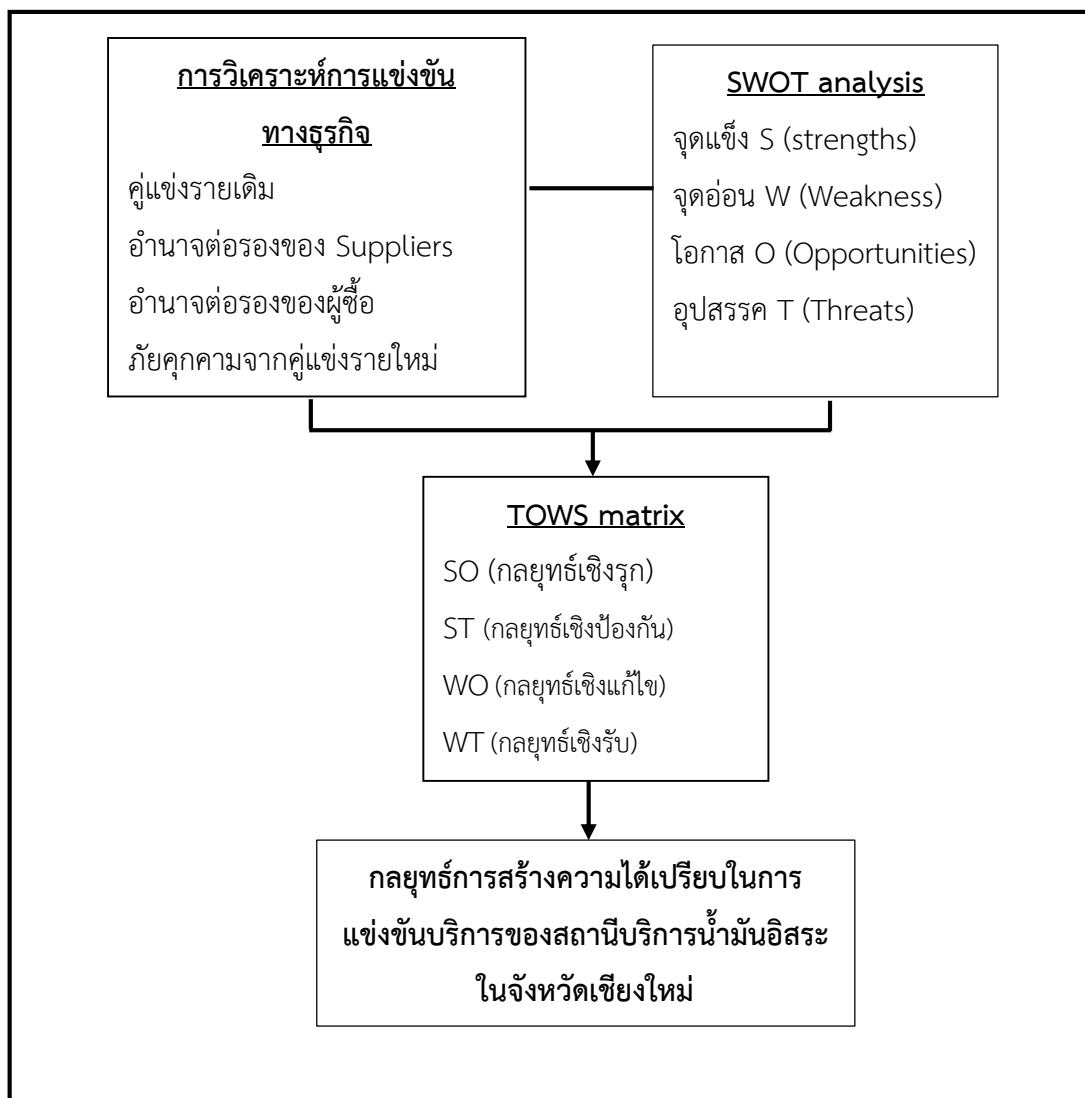
พรพิมล แผ่นผา (2559) ได้ศึกษา การศึกษาแนวทางการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ อาหารสุนัขสำเร็จรูปในพื้นที่ภาคตะวันออก การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อหาแนวทางสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ อาหารสุนัขสำเร็จรูปในพื้นที่ภาคตะวันออก รวบรวมข้อมูล โดยการวิจัยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview research) วิธีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มผู้ประกอบการจำนวน 13 ราย ผลการวิจัยพบว่า ความรุนแรงของการแข่งขันธุรกิจจำหน่ายอาหารสุนัขสำเร็จรูป ได้รับผลกระทบจาก ห้างสรรพสินค้า ร้านค้าส่งขนาดใหญ่มากที่สุดและใช้กลยุทธ์ด้านราคาขายในการสู้กับคู่แข่ง อำนาจการต่อรองของผู้ขายในการซื้ออาหารสุนัขสำเร็จรูปสามารถต่อรองได้อยู่ในระดับมาก เนื่องจากซื้อในปริมาณที่มากการต่อรองในการซื้อสินค้าของลูกค้ามีส่งผลกระทบต่อธุรกิจ คือส่งผลทำให้กำไรจากการขายไม่คงที่มากที่สุด ภัยคุกคามที่เกิดจากคู่แข่งรายใหม่ทำให้เกิดปัญหาด้านราคาขายมากที่สุด กลยุทธ์ที่ทางร้านใช้รับมือกับคู่แข่งรายใหม่ คือการจัดโปรโมชั่นซื้อสินค้าในราคาสมาชิก อาหารสุนัขสำเร็จรูปมีสินค้าทดแทน ไม่ว่าจะเป็นข้าวคลุกเอง หรือ อาหารสุนัขยี่ห้ออื่นๆ มากมาย โดยวิธีการรับมือ ใช้การนำเสนอคุณประโยชน์ของอาหารสุนัขสำเร็จรูปมาก จุดแข็งของธุรกิจจำหน่ายอาหารสุนัขสำเร็จรูปเป็นเรื่องของราคาสินค้าที่ไม่แพง เป็นราคาที่ลูกค้าสามารถจับต้องได้ จุดอ่อนของธุรกิจจำหน่ายอาหารสุนัขสำเร็จรูปของร้านค้าที่ส่งผลต่อการทำธุรกิจอาหารสุนัข คือ สินค้าขาดจากชั้นวางจำหน่าย สินค้าไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งส่งผลทำให้พลาดโอกาสที่จะขายสินค้าในช่วงนั้นไปพื้นที่การจัดเรียงสินค้าน้อยเกินไป สถานที่จอดรถไม่สะดวก เนื่องจากเป็นร้านในตลาด ทำให้มีปัญหาในการหาที่จอดรถของลูกค้า พื้นที่ในการสต็อกสินค้าไม่เพียงพอ เนื่องจากมีสินค้าหลากหลายส่งผลกระทบต่อพื้นที่จัดเก็บสินค้าคงคลังโอกาสในการทำธุรกิจ



จำหน่ายอาหารสุนัขสำเร็จรูป คือ สิ่งแวดล้อมทางการตลาดอาหารสุนัขสำเร็จรูปสามารถสร้างโอกาสให้กับธุรกิจ คือในปัจจุบันคนนิยมเลี้ยงสุนัขมากขึ้นเกิดจากแนวโน้มในปัจจุบันคนแต่งงานน้อยลงจึงหันมาเลี้ยงสัตว์เพิ่มมากขึ้น อุปสรรคในการทำธุรกิจจำหน่ายอาหารสุนัขสำเร็จรูปเกิดจากภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซา ทำให้ผู้ซื้อไม่ยอมเสียเงินในสิ่งที่ไม่จำเป็นนัก อะไรที่ประหยัดได้ก็จะประหยัด ทำให้ส่งผลโดยตรงกับยอดขายที่ลดลงของทางร้าน

ณิศา ศรวณีย์ (2559) ได้ศึกษา การศึกษาปัญหาและกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน กรณีศึกษา บริษัท ซาบีน่า จำกัด (มหาชน) ปัจจุบันตลาดชุดชั้นในสตรีภายในประเทศเป็นตลาดที่มีการแข่งขันสูงในทุกระดับราคา โดยชุดชั้นใน Sabina ถูกจัดเป็นผู้ผลิตชุดชั้นในตลาดระดับบน มีผู้ประกอบการหลายรายในอุตสาหกรรมชุดชั้นในร่วมในตลาดระดับบน การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงเป็นการศึกษาปัญหาและกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท ซาบีน่า จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์ ในการศึกษา ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาปัญหาด้านความสามารถในการแข่งขันขององค์กร 2) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร จากการศึกษาพบว่า บริษัท ซาบีน่า จำกัด (มหาชน) อยู่ในธุรกิจที่มีการแข่งขันน้อยอย่างรุนแรง ซึ่งการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา (Strategic Alternatives) โดยในการพิจารณาทางเลือกของกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) นั้นทำให้เห็นว่า บริษัท ซาบีน่า จำกัด (มหาชน) ซึ่งในปัจจุบันครองตลาดเป็นอันดับที่สองมีความแข็งแกร่งด้านภาพลักษณ์และมีศักยภาพในการออกแบบและผลิตจึงทำให้บริษัทมีโอกาสที่จะเติบโตต่อไปในอนาคต ประกอบกับจากการวิเคราะห์ด้วย TOWS MATRIX และ วิเคราะห์ทางเลือกด้วย Matrix Data Analysis ทำให้ได้แนวทางที่เหมาะสมสำหรับองค์กร คือ “กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์” เพื่อเป็นการสร้างความเติบโตโดยการพัฒนาสินค้า และเน้นการพัฒนาตลาดเพิ่มขอบเขตของฐานลูกค้าให้ครอบคลุมกลุ่มผู้บริโภคให้มากขึ้น เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมากขึ้นและเพื่อเน้นกระบวนการที่ความพึงพอใจให้ลูกค้า อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณากลยุทธ์ที่กำหนดแล้วอาจจะมองได้ว่าต้องมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งเพื่อการสร้างกิจกรรมภายในกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์เพื่อทำให้เกิดความแตกต่างอย่างชัดเจน รวมถึงการพยายามมองหาโอกาสเพิ่มเติมทั้งในฝั่งของผู้ประกอบการและผู้บริโภคจากข้อมูลและปัจจัยแวดล้อมที่มีความเกี่ยวข้องหรือนำไปขยายประเด็นต่อ เช่น จากข้อมูลเชิง ปริมาณในส่วนของปัจจัยด้านพฤติกรรม โดยเฉพาะข้อมูลดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของ ส่วนผสมทางการตลาดซึ่งบ่งชี้ว่ามีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในสตรีของผู้บริโภคเป็นอย่างมาก อีกทั้งการส่งเสริมการตลาดซึ่งถูกให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งจากการศึกษามีประเด็นที่น่าสนใจ คือมีการใช้ถึงความสำคัญของดาราและผู้ซื้อเสียงที่เป็นที่ยอมรับของสังคมนั้นมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อ เลือกใช้ชุดชั้นในซาบีน่า ซึ่งอาจนำไปพิจารณาต่อถึงศักยภาพและความคุ้มค่าในการทำกิจกรรมร่วมกับปัจจัยเรื่องดังกล่าว

กรอบแนวความคิด



ภาพที่ 6 กรอบแนวความคิดงานวิจัยในส่วนผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระ



### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษานี้ ประกอบด้วย วิธีการศึกษาและขั้นตอนการศึกษา การเลือกผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### วิธีการวิจัยและขั้นตอนการวิจัย

ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการศึกษาข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความครอบคลุมกับข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ให้ได้มากที่สุดและน่าเชื่อถือที่สุด ดังนี้

1. ศึกษาเรื่องราวของธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระ ในจังหวัดเชียงใหม่จากวารสารสิ่งพิมพ์ เอกสาร บทความทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์ทางอินเทอร์เน็ตรวมถึงรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงความเป็นมาและสถานการณ์ปัจจุบันของธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระ ในจังหวัดเชียงใหม่จากแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้แก่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ หอสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตลอดจนข้อมูลจากห้องสมุดทางอินเทอร์เน็ตของมหาวิทยาลัยต่างๆ แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มารวบรวมสรุปเนื้อหาและประเด็นสำคัญเพื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิเพื่อให้เกิดความถูกต้องแม่นยำและความน่าเชื่อถือ

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่มีกำหนดกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับคำถาม โดยใช้แนวคำถามที่มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Question) ในการถามคำถาม เพื่อกระตุ้นให้ผู้ที่ถูกสัมภาษณ์สามารถเล่าเรื่องราว แสดงความคิดเห็นและตอบคำถามได้อย่างอิสระซึ่งอยู่ภายใต้กรอบคำถามที่กำหนด เป็นการพูดคุยกันตามธรรมชาติ

#### การเลือกผู้ให้ข้อมูล

โดยผู้ทำวิจัยจะทำการเลือกผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระ อำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 6 ราย โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) (กรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงานประเทศไทย, 2562: ระบบออนไลน์) โดยเก็บจาก

- 1.1 ร้านประนอมบริการ
- 1.2 ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอส พี เอ็น ปีโตรเลียม
- 1.3 ร้านของคุณสน ไชยชนะ
- 1.4 ร้านสมจิต บริการ
- 1.5 บริษัท บุญประสงค์ ปีโตรเลียม จำกัด
- 1.6 ร้านของคุณศรีวิชัย กองแก้ว

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ  
สถานีสาน้ำมันอัสระอำเภอสอด จังหวัด ประกอบด้วยข้อมูล 6 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์  
ทำงาน และ ข้อมูลทั่วไปของกิจการ คือ รูปแบบของกิจการ จำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนิน  
กิจการ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์การแข่งขันทางธุรกิจ คือ คู่แข่งรายเดิม อำนาจต่อรอง  
ของ Suppliers อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ภัยคุกคามจากคู่แข่งใหม่ และภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

**ส่วนที่ 3** ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ได้แก่ สภาพแวดล้อม  
ภายใน จุดแข็ง จุดอ่อน สภาพแวดล้อมภายนอก โอกาส และอุปสรรค

**ส่วนที่ 4** นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) มาวิเคราะห์  
ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนผสมทางการตลาด (7'Ps) ภายในและภายนอก

**ส่วนที่ 5** นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) มาวิเคราะห์  
ข้อมูลเพื่อกำหนดกลยุทธ์ TOWS matrix ได้แก่ กลยุทธ์ WT กลยุทธ์เชิงรับ, กลยุทธ์ WO กลยุทธ์  
เชิงแก้ไข, กลยุทธ์ ST กลยุทธ์เชิงป้องกันและ กลยุทธ์ SO กลยุทธ์เชิงรุก

**ส่วนที่ 6** นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) มาวิเคราะห์  
ข้อมูลเพื่อกำหนดกลยุทธ์ TOWS matrix และกำหนดกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน  
ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์  
การตอบสนองที่รวดเร็ว

## การสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสร็จสมบูรณ์แล้วไปทดสอบหาความถูกต้องหรือความเที่ยงตรง โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการ ได้ทำการตรวจสอบแก้ไขพิจารณาความเที่ยงตรงของเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ไปทำการปรับปรุงแก้ไขให้ชัดเจนและครอบคลุมในการศึกษาวิจัยให้ได้มากที่สุด

## วิธีการรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลและแหล่งข้อมูลการศึกษาครั้งนี้มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแยกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการสถานบริการน้ำมันอิสระ จังหวัดเชียงใหม่ จำกัดมีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย ไปติดต่อขอความร่วมมือกับสถานบริการน้ำมันอิสระในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่

2. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ

3. เก็บรวบรวมแบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ เพื่อดำเนินการในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยรวบรวมข้อมูลจาก หนังสือ วารสาร สถิติต่างๆ ตัวอย่างงานต่างๆ เอกสาร บทความและตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่เป็นแนวทางในการศึกษา

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาครั้งนี้

ศึกษาจากเอกสาร บทความ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ทางอินเทอร์เน็ตและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของสถานบริการน้ำมันอิสระ ในจังหวัดเชียงใหม่

### วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ด้วย (thematic analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่แก่นสาระ เน้นการหาความหมาย การตีความข้อมูล อย่างลึกซึ้งจากมุมมองของคนในต้องวิเคราะห์ ตลอดกระบวนการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ด้วยตนเอง และใช้การอ่านทบทวนหลายครั้งเพื่อการบรรยาย อธิบาย หรือตีความเพื่อนำข้อมูลที่ได้มากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของสถานีบริการน้ำมันอิสระใน จังหวัดเชียงใหม่
2. นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ได้มีวิเคราะห์มาแล้ว จัดทำเป็นเป็นกลยุทธ์แล้วนำกลับไปยังผู้ประกอบการทำการวิเคราะห์ ว่า เห็นด้วย หรือ ไม่เห็นด้วย กับกลยุทธ์ที่มาจากวิเคราะห์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการวิเคราะห์ข้อมูล



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันของสถานีสาน้ำมันอิสระ ในจังหวัดเชียงใหม่ ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ของผู้ประกอบการหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจสถานีสาน้ำมันอิสระ ซึ่งเป็นผู้ที่เป็นคนท้องถิ่นและมีสถานีสาน้ำมันในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 6 ราย และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็นดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการสถานีสาน้ำมันอิสระ
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์การแข่งขันทางธุรกิจ
- ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)
- ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนผสมทางการตลาด (7'Ps)
- ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์ (TOWS matrix)
- ส่วนที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับการกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการสถานีสาน้ำมันอิสระ

ตารางที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ของร้านประนอมบริการ

ข้อมูลทั่วไปของผู้สัมภาษณ์	ร้านประนอมบริการ
ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์	นางสุทิมา หล้าจู้
อายุ	48 ปี
ตำแหน่ง	ผู้จัดการร้าน
ประสบการณ์ในการทำงาน	25 ปี
กิจการจัดตั้งเมื่อ	11 พฤศจิกายน 2538
ประเภทของสถานีสาน้ำมัน	มาตรา 11
จำนวนหัวจ่ายน้ำมัน	4 หัวใจ
ชนิดน้ำมันที่จำหน่าย	ดีเซล = 2 หัวใจ, แก๊สโซฮอล์ 95 หัวใจ = 1 หัวใจ เบนซิน = 1 หัวใจ
รายได้ต่อวัน	30,000 – 40,000 บาท

ตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ร้านประนอมบริการ ชื่อนางสุทิมา หล้าจู อายุ 48 ปี ตำแหน่งผู้จัดการร้าน ประสบการณ์ในการทำงาน 25 ปี กิจการจัดตั้งเมื่อ 11 พฤศจิกายน 2538 ที่อยู่ของสถานีบริการน้ำมัน 108 ม.4 ต.บ่อหลวง อ.ฮอด จ.เชียงใหม่ ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน มาตรฐาน 11 จำนวนหัวจ่ายน้ำมัน 4 หัวจ่าย ชนิดน้ำมันที่จำหน่ายดีเซล = 2 หัวใจ, แก๊สโซฮอล์ 95 = 1 หัวใจ, เบนซิน = 1 หัวใจ รายได้ต่อวัน 30,000 – 40,000 บาท

ตารางที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ของห้างหุ้นส่วนจำกัด เอส พี เอ็น ปีโตรเลียม

ข้อมูลทั่วไปของผู้สัมภาษณ์	ร้านประนอมบริการ
ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์	นางศิริพรรณ พุทธเหมาะ
อายุ	53 ปี
ตำแหน่ง	เจ้าของกิจการ (ผู้จัดการร้าน)
ประสบการณ์ในการทำงาน	32 ปี
กิจการจัดตั้งเมื่อ	13 กุมภาพันธ์ 2547
ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน	มาตรฐาน 11
จำนวนหัวจ่ายน้ำมัน	3 หัวใจ
ชนิดน้ำมันที่จำหน่าย	ดีเซล = 2 หัวใจ, แก๊สโซฮอล์ 95 หัวใจ = 1 หัวใจ เบนซิน = 1 หัวใจ
รายได้ต่อวัน	30,000 – 40,000 บาท

ตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอส พี เอ็น ปีโตรเลียม ชื่อนางศิริพรรณ พุทธเหมาะ อายุ 53 ปี ตำแหน่งผู้จัดการร้าน ประสบการณ์ในการทำงาน 32 ปี กิจการจัดตั้งเมื่อ 13 กุมภาพันธ์ 2547 ที่อยู่ของสถานีบริการน้ำมัน 26 ม.3 ต.หางดง อ.ฮอด จ.เชียงใหม่ ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน มาตรฐาน 11 จำนวนหัวจ่ายน้ำมัน 3 หัวจ่าย ชนิดน้ำมันที่จำหน่ายดีเซล = 2 หัวใจ, แก๊สโซฮอล์ 95 = 1 หัวใจ รายได้ต่อวัน 60,000 – 70,000 บาท



ตารางที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ร้านของคุณสน ไชยชนะ

ข้อมูลทั่วไปของผู้สัมภาษณ์	ร้านประนอมบริการ
ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์	นายสน ไชยชนะ
อายุ	73 ปี
ตำแหน่ง	เจ้าของกิจการ (ผู้จัดการร้าน)
ประสบการณ์ในการทำงาน	50 กว่าปี
กิจการจัดตั้งเมื่อ	16 กรกฎาคม 2545
ประเภทของสถานบริการน้ำมัน	มาตรา 11
จำนวนหัวจ่ายน้ำมัน	2 หัวใจ
ชนิดน้ำมันที่จำหน่าย	ดีเซล = 1 หัวใจ, แก๊สโซฮอล์ 95 หัวใจ = 1 หัวใจ เบนซิน = 1 หัวใจ
รายได้ต่อวัน	20,000 – 28,000 บาท

ตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ร้านของคุณสน ไชยชนะ ชื่อ นายสน ไชยชนะ อายุ 73 ปี ตำแหน่งผู้จัดการร้าน ประสบการณ์ในการทำงาน 50 กว่าปี กิจการจัดตั้งเมื่อ 16 กรกฎาคม 2545 ที่อยู่ของสถานี บริการน้ำมัน 30 ม.1 ต.บ่อหลวง อ.ฮอด จ.เชียงใหม่ ประเภทของสถานบริการน้ำมัน มาตรา 11 จำนวนหัวจ่าย น้ำมัน 2 หัวจ่าย ชนิดน้ำมันที่จำหน่ายดีเซล = 1 หัวใจ, แก๊สโซฮอล์ 95 = 1 หัวใจ รายได้ต่อวัน 30,000 – 40,000 บาท

ตารางที่ 5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ร้านสมจิต บริการ

ข้อมูลทั่วไปของผู้สัมภาษณ์	ร้านประนอมบริการ
ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์	นายสมจิต วัฒนนท์
อายุ	68 ปี
ตำแหน่ง	เจ้าของกิจการ (ผู้จัดการร้าน)
ประสบการณ์ในการทำงาน	45 กว่าปี
กิจการจัดตั้งเมื่อ	17 มกราคม 2545
ที่อยู่ของสถานีสถานีบริการน้ำมัน	354 ม.12 ต.บ่อหลวง อ.ฮอด จ.เชียงใหม่
ประเภทของสถานีสถานีบริการน้ำมัน	มาตรา 11
จำนวนหัวจ่ายน้ำมัน	2 หัวใจ
ชนิดน้ำมันที่จำหน่าย	ดีเซล = 1 หัวใจ, เบนซิน = 1 หัวใจ
รายได้ต่อวัน	30,000 – 40,000 บาท

ตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ร้านสมจิต บริการ ชื่อ นายสมจิต วัฒนนท์ อายุ 68 ปี ตำแหน่งผู้จัดการร้าน ประสบการณ์ในการทำงาน 45 กว่าปี กิจการจัดตั้งเมื่อ 17 มกราคม 2545 ที่อยู่ของสถานี บริการน้ำมัน 354 ม.12 ต.บ่อหลวง อ.ฮอด จ.เชียงใหม่ ประเภทของสถานีสถานีบริการน้ำมัน มาตรา 11 จำนวนหัวจ่าย น้ำมัน 2 หัวจ่าย ชนิดน้ำมันที่จำหน่ายดีเซล = 1 หัวใจ, เบนซิน = 1 หัวใจ รายได้ต่อวัน 30,000 – 40,000 บาท

ตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ บริษัท บุญประสงค์ ปีโตเลียม จำกัด

ข้อมูลทั่วไปของผู้สัมภาษณ์	ร้านประนอมบริการ
ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์	นายประสงค์ โกฎิ
อายุ	57 ปี
ตำแหน่ง	เจ้าของกิจการ (ผู้จัดการร้าน)
ประสบการณ์ในการทำงาน	30 กว่าปี
กิจการจัดตั้งเมื่อ	ปี 2534
ที่อยู่ของสถานีบริการน้ำมัน	บ่อสลิ (เส้นทางหลัก ฮอด-แม่สะเรียง)
ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน	ประเภท ก
จำนวนหัวจ่ายน้ำมัน	6 หัวใจ
ชนิดน้ำมันที่จำหน่าย	ดีเซล = 3 หัวใจ, เบนซิน = 1 หัวใจ, แก๊สโซฮอลล์ 95 = 1 หัวใจ
รายได้ต่อวัน	70,000 – 80,000 บาท

ตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์บริษัท บุญประสงค์ ปีโตเลียม จำกัด ชื่อ นายประสงค์ โกฎิ อายุ 57 ปี ตำแหน่งผู้จัดการร้าน ประสบการณ์ในการทำงาน 30 กว่าปี กิจการจัดตั้งเมื่อ ปี 2534 ที่อยู่ของสถานีบริการน้ำมัน บ่อสลิ (เส้นทางหลัก ฮอด-แม่สะเรียง) ต.บ่อสลิ อ.ฮอด จ.เชียงใหม่ ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน ประเภท ก จำนวนหัวจ่าย น้ำมัน 6 หัวจ่าย ชนิดน้ำมันที่จำหน่าย ดีเซล = 3 หัวใจ, เบนซิน = 1 หัวใจ แก๊สโซฮอลล์ 95 = 2 หัวใจ รายได้ต่อวัน 70,000 – 80,000 บาท

**ตารางที่ 7** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ร้านของคุณศรีวิชัย กองแก้ว

ข้อมูลทั่วไปของผู้สัมภาษณ์	ร้านของคุณศรีวิชัย กองแก้ว
ชื่อผู้สัมภาษณ์	นายศรีวิชัย กองแก้ว
อายุ	42 ปี
ตำแหน่ง	เจ้าของกิจการ (ผู้จัดการร้าน)
ประสบการณ์ในการทำงาน	20 กว่าปี
กิจการจัดตั้งเมื่อ	25 กรกฎาคม 2554
ที่อยู่ของสถานีสถานีบริการน้ำมัน	176 ม.5 ต.บ่อสลิ อ.ฮอด จ.เชียงใหม่
ประเภทของสถานีสถานีบริการน้ำมัน	มาตรา 11
จำนวนหัวจ่ายน้ำมัน	3 หัวใจ
ชนิดน้ำมันที่จำหน่าย	ดีเซล = 2 หัวใจ, แก๊สโซฮอล์ 95 = 1 หัวใจ
รายได้ต่อวัน	20,000 – 30,000 บาท

ตารางที่ 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ร้านของคุณศรีวิชัย กองแก้ว อายุ 42 ปี ตำแหน่งผู้จัดการร้าน ประสบการณ์ในการทำงาน 20 กว่าปี กิจการจัดตั้งเมื่อ 25 กรกฎาคม 2554 ที่อยู่ของสถานีสถานีบริการน้ำมัน 176 ม.5 ต.บ่อสลิ อ.ฮอด จ.เชียงใหม่ ประเภทของสถานีสถานีบริการน้ำมัน ประเภทมาตรา 11 จำนวนหัวจ่าย น้ำมัน 3 หัวจ่าย ชนิดน้ำมันที่จำหน่ายดีเซล = 2 หัวใจ, แก๊สโซฮอล์ 95 = 1 หัวใจ รายได้ต่อวัน 20,000 – 30,000 บาท

**ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์การแข่งขันทางธุรกิจ**

ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎี Five-Force Model หรือการวิเคราะห์ปัจจัยทางการแข่งขันของสถานีสถานีบริการน้ำมันอิสระ ในการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจของธุรกิจสถานีสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดเชียงใหม่ประกอบด้วย อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาลงทุน อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อุปสรรคของสินค้าที่ทดแทนกันได้และความเข้มข้นทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมของธุรกิจสถานีสถานีบริการน้ำมัน

## อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาลงทุน

ตารางที่ 8 อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ในธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระ

อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่	กิจการ					
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ
จำนวนคู่แข่งรายใหม่ในธุรกิจสถานีบริการ						
- จำนวนคู่แข่งรายใหม่มีจำนวนมาก	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- จำนวนคู่แข่งรายใหม่มีจำนวนน้อย	-	-	-	-	-	-
การจดทะเบียนขออนุญาตจัดตั้งสถานีบริการน้ำมัน						
- การจดทะเบียนขออนุญาตจัดตั้งเป็นไปได้ยาก	-	-	-	-	-	✓
- การจดทะเบียนขออนุญาตจัดตั้งเป็นไปได้ไม่ยากและไม่ง่าย	✓	✓	✓	✓	✓	-
- การจดทะเบียนขออนุญาตจัดตั้งเป็นไปได้ไม่ยาก	-	-	-	-	-	-
นโยบายของรัฐส่งเสริมธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน						
- มีนโยบายส่งเสริมธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน	✓	✓	✓	✓	✓	-
- ไม่มีนโยบายในการส่งเสริมสถานีบริการน้ำมัน	-	-	-	-	-	✓
เงินลงทุนที่ใช้ในธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน						
- เงินลงทุนจำนวนมาก	✓	✓	✓	✓	✓	-
- เงินลงทุนจำนวนน้อย	-	-	-	-	-	-
ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ						
- ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมาก	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจน้อย	-	-	-	-	-	-

หมายเหตุ ก, ข, ค, ง, จ, ฉ คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระ

ก = ร้านประนอมบริการ

ข = หจก. เอส พี เอ็น ปีโตเลียม

ค = ร้านของคุณสน ไชยชนะ

ง = ร้านสมจิต บริการ

จ = บริษัท บุญประสงค์ ปีโตเลียม จำกัด

ฉ = ร้านของคุณศรีวิชัย กองแก้ว

✓ คือ สิ่งที่อยู่ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติ

- คือ สิ่งที่อยู่ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจไม่ได้ปฏิบัติ



จากตารางที่ 8 จำนวนคู่แข่งรายใหม่ ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า ธุรกิจสถานีสาน้ำมันในจังหวัดเชียงใหม่ได้มีคู่แข่งรายใหม่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก จากเข้ามาลงทุนของธุรกิจสถานีสาน้ำมันที่มาจากส่วนจาก เนื่องจากต้องการขยายฐานกลุ่มลูกค้าในต่างจังหวัดเพิ่มมากขึ้น ได้แก่ บางจาก พีที ปตท. เป็นต้น ซึ่งการลงทุนจากส่วนกลางนี้ถือว่าเป็นธุรกิจสถานีสาน้ำมันที่เป็นแบรนด์ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันดี ในด้านความน่าเชื่อถือและคุณภาพของสถานีสาน้ำมันด้วย ทำให้การแข่งขันในธุรกิจสถานีสาน้ำมันที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน

จำนวนคู่แข่งรายใหม่ ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า ธุรกิจสถานีสาน้ำมันในจังหวัดเชียงใหม่ได้มีคู่แข่งรายใหม่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก จากการเข้ามาลงทุนของธุรกิจสถานีสาน้ำมันทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่หรือที่มาจากแหล่งส่วนกลางเนื่องจากต้องการขยายกลุ่มลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

การจดทะเบียนขออนุญาตจัดตั้งสถานีสาน้ำมัน ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นที่ต่างกันดังนี้

ธุรกิจสถานีสาน้ำมันอิสระทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า การจดทะเบียนขออนุญาตจัดตั้งสถานีสาน้ำมันนั้นไม่ยากแล้วก็ไม่ยุ่งยากขึ้นอยู่กับการจัดเตรียมเอกสารของธุรกิจเนื่องจากเป็นสถานีสาน้ำมันขนาดเล็กและไม่มี ความยุ่งยากในการจัดตั้งซึ่งสามารถจัดตั้งได้ง่ายไม่ยุ่งยากเพียงแค่มีวิศวกรในการจัดตั้งแล้วในการจดทะเบียนนั้นขึ้นอยู่กับความพร้อมของเอกสาร จึงมีกระบวนการและขั้นตอนในการจะทะเบียนขออนุญาตจัดตั้งสถานีสาน้ำมันเป็นไปได้ไม่ยากและไม่ยุ่งยาก

นโยบายของรัฐที่ส่งเสริมธุรกิจสถานีสาน้ำมัน ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจที่ 6 ราย ได้ ได้ให้ความคิดเห็นว่า รัฐบาลไม่ค่อยจะมีส่วนในการสนับสนุนนโยบายเกี่ยวกับธุรกิจสถานีสาน้ำมัน แต่ก็มีธนาคารที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนในเรื่องของสินเชื่อเพื่อธุรกิจ

เงินลงทุนที่ใช้ในธุรกิจสถานีสาน้ำมัน ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจธุรกิจสถานีสาน้ำมันอิสระทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า เงินลงทุนถือว่าเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินธุรกิจสถานีสาน้ำมันเนื่องจากการซื้ออุปกรณ์ในการจำหน่ายน้ำมัน เช่น ตู้จ่ายน้ำมัน และการซื้อน้ำมันมาจำหน่าย แต่ที่ดินส่วนมากจะเป็นของเจ้าของธุรกิจเป็นแหล่งที่อยู่อาศัย ในการจัดตั้งนั้นไม่ได้มีกำหนดการมากมายจึงทำให้เงินทุนนั้นไม่มากเหมือนกับสถานีสาน้ำมันที่เป็นแบรนด์

ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจที่ 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า การดำเนินธุรกิจสถานีสาน้ำมันจำเป็นต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการวางแผนสถานที่จำหน่ายน้ำมัน กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างความแตกต่างของสถานีสาน้ำมันเพื่อให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการในสถานีสาน้ำมัน การคำนวณในการซื้อน้ำมันมาจำหน่ายแต่ละครั้งรวมไป

ถึงการควบคุมดูแลผู้มาปฏิบัติงานในสถานบริการน้ำมันเพื่อป้องกันการไม่ให้เกิดการขโมยหรือแอบโกงเงินของผู้ประกอบการ

### ตารางที่ 9 อำนาจต่อรองของผู้ขาย

อำนาจต่อรองของผู้ขาย	กิจการ					
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ
จำนวนบริษัทที่จำหน่ายน้ำมัน						
- จำนวนบริษัทที่จำหน่ายน้ำมันที่มีจำนวนมาก	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- จำนวนบริษัทที่จำหน่ายน้ำมันที่มีจำนวนน้อย	-	-	-	-	-	-
การสั่งซื้อน้ำมันมาจำหน่าย						
- ซื้อน้ำมันในปริมาณที่มาก	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- ซื้อน้ำมันในปริมาณที่น้อย	-	-	-	-	-	-
การรับผิดชอบเมื่อเกิดความเสียหาย						
- มีการรับผิดชอบเมื่อเกิดการเสียหาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- ไม่มีการรับผิดชอบเมื่อเกิดการเสียหาย	-	-	-	-	-	-

หมายเหตุ ก, ข, ค, ง, จ, ฉ คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจสถานบริการน้ำมันอิสระ

ก = ร้านประนอมบริการ

ข = หจก. เอส พี เอ็น ปีโตเลียม

ค = ร้านของคุณสน ไชยชนะ

ง = ร้านสมจิต บริการ

จ = บริษัท บุญประสงค์ ปีโตเลียม จำกัด

ฉ = ร้านของคุณศรีวิชัย กองแก้ว

✓ คือ สิ่งที่ผู้ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติ

- คือ สิ่งที่ผู้ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจไม่ได้ปฏิบัติ

จากตารางที่ 9 จำนวนบริษัทจำหน่ายน้ำมันผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า จำนวนบริษัทที่จำหน่ายน้ำมันในจังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนที่เพิ่มมากกว่าที่ผ่านมา ซึ่งแต่ละบริษัทก็เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จัก เนื่องจากบริษัทได้เหล่านี้นำสิ่งเห็นถึงโอกาสในการขยายตัวทางเศรษฐกิจของเชียงใหม่ที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องจากการที่เชียงใหม่เป็นหัวเมืองที่อยู่ใกล้พื้นที่เขตเศรษฐกิจการค้าชายทางพืชผลทางการเกษตรและเป็นจังหวัดที่มีเกษตรกรที่มีจำนวนมากและคนกลางที่รับซื้อพืชผลทางการเกษตรเป็นจำนวนมากจึงทำให้น้ำมันอย่างเป็นที่ต้องการเพื่อใช้ในการเดินทาง

การสั่งซื้อน้ำมันมาจำหน่าย ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า ในการดำเนินการสั่งซื้อน้ำมันมาจำหน่ายนั้น ต้องมีการวางแผนในการสั่งซื้อ โดยที่บริษัทที่มีการจำหน่ายน้ำมันจะให้เครดิตกับผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจได้ดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมันมานาน มีประสบการณ์มาก และยังเป็นคู่ค้าทางธุรกิจกันมานาน ทำให้สามารถต่อรองราคาน้ำมันได้ด้วยเช่นกัน

การรับผิดชอบเมื่อเกิดความเสียหายจำหน่าย ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า เมื่อเกิดความเสียหายของน้ำมันที่นำไปจำหน่ายที่การสั่งซื้อจากบริษัทสามารถคืนหรือเปลี่ยนได้ ทางบริษัทจะมีการให้ตรวจเช็คความถูกต้องของน้ำมันก่อนนำออกไปจากบริษัท เนื่องจากผู้ประกอบการหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจได้ประกอบธุรกิจสถานีบริการน้ำมันมานานและเป็นคู่ค้ากันมานาน

#### ตารางที่ 10 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	กิจการ					
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ
ลูกค้าสามารถต่อรองน้ำมันในการซื้อ						
- มาก	-	-	-	-	-	-
- น้อย	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ปัจจัยที่สามารถให้ลูกค้าต่อรองราคาน้ำมันได้						
- ซื้อน้ำมันในปริมาณที่มาก	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- มีสถานีบริการน้ำมันที่เพิ่มมากขึ้น	-	-	-	-	-	-
น้ำมันมีมาตรฐานเดียวกันสามารถทดแทนกันได้						
- สิ้นค้ามาตรฐานเดียวกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- สิ้นค้ามาตรฐานที่แตกต่างกัน	-	-	-	-	-	-

หมายเหตุ ก, ข, ค, ง, จ, ฉ คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจสถานบริการน้ำมันอิสระ

ก = ร้านประนอมบริการ

ข = หจก. เอส พี เอ็น ปีโตเลียม

ค = ร้านของคุณสน ไชยชนะ

ง = ร้านสมจิต บริการ

จ = บริษัท บุญประสงค์ ปีโตเลียม จำกัด

ฉ = ร้านของคุณศรีวิชัย กองแก้ว

✓ คือ สิ่งที่อยู่ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติ

- คือ สิ่งที่อยู่ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจไม่ได้ปฏิบัติ

จากตารางที่ 10 ลูกค้าสามารถต่อรองราคาน้ำมันในการซื้อ ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า ในปัจจุบันจำนวนสถานบริการน้ำมันในจังหวัดเชียงใหม่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก จะเป็นทั้งการลงทุนเองและการมีบริษัทส่วนกลางเข้ามาลงทุน ส่งผลให้ผู้มีทางเลือกในการตัดสินใจที่จะเข้าใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้นไปด้วย แต่ในการเติมน้ำมันนั้นผู้ซื้อจะไม่สามารถต่อรองราคาน้ำมันได้ เนื่องจากราคาน้ำมันได้มีการกำหนดไว้แล้วราคาขายปลีกและราคาขายส่ง ดังนั้นจึงส่งผลให้ผู้ซื้อสามารถต่อรองราคาได้ค่อนข้างน้อย

ปัจจัยที่สามารถให้ลูกค้าต่อรองราคาน้ำมันได้ ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า ในปัจจุบันจำนวนสถานบริการน้ำมันในจังหวัดเชียงใหม่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก จะเป็นทั้งการลงทุนเองและการมีบริษัทส่วนกลางเข้ามาลงทุน ส่งผลให้ผู้มีทางเลือกในการตัดสินใจที่จะเข้าใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้นไปด้วย เนื่องจากราคาน้ำมันที่มีการกำหนดไว้แล้วนั้นจะทำให้การจำหน่ายให้กับลูกค้าที่ซื้อในราคาส่งจะได้กำไรน้อยแต่ถ้าหากลูกค้าซื้อในปริมาณที่มากกว่าจำนวนที่ตั้งไว้ก็สามารถลดเพิ่มได้เพื่อเป็นการรักษาลูกค้าเอาไว้

น้ำมันมีมาตรฐานเดียวกันสามารถทดแทนกันได้ ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า ความสนใจของผู้เข้ารับบริการส่วนใหญ่มักให้ความสนใจในเรื่องของคุณภาพ การได้มาตรฐานของน้ำมัน สิ่งนี้ผู้ประกอบการสถานบริการน้ำมันต่างก็ให้ความสำคัญมาก ส่งผลให้สถานบริการน้ำมันทุกที่มีมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ผู้เข้าใช้บริการมีทางเลือกที่เพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงในการมีอำนาจต่อรองราคาของผู้ซื้อปลีกด้วยเช่นกัน

ตารางที่ 11 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน	กิจการ					
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ
สินค้าที่ทดแทนกันได้						
- มีสินค้าที่ทดแทนกันได้	-	-	-	-	-	-
- ไม่มีสินค้าที่ทดแทนกันได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ ก, ข, ค, ง, จ, ฉ คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระ

ก = ร้านประนอมบริการ

ข = หจก. เอส พี เอ็น ปีโตเลียม

ค = ร้านของคุณสน ไชยชนะ

ง = ร้านสมจิต บริการ

จ = บริษัท บุญประสงค์ ปีโตเลียม จำกัด

ฉ = ร้านของคุณศรีวิชัย กองแก้ว

✓ คือ สิ่งที่อยู่ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติ

- คือ สิ่งที่อยู่ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจไม่ได้ปฏิบัติ

จากตารางที่ 11 สินค้าที่ทดแทนกันได้ ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า ในปัจจุบันนี้ในจังหวัดเชียงใหม่ต่างคนต่างก็ใช้ยานพาหนะในการเดินทาง ซึ่งในการใช้ยานพานะนั้นก็มีเพิ่มขึ้นมากทุกๆ ปี เมื่อทุกคนมียานพาหนะแล้วก็ต้องมีปัจจัยหลักที่ทำให้ยานพาหนะนั้นเคลื่อนไหวได้โดยการเติมน้ำมันเข้าไป ในส่วนของไฟฟ้าที่จะมีเข้ามาในปัจจุบันนี้ ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเล็งเห็นว่าไฟฟ้านั้นเป็นที่จะเข้ามาสินค้าทดแทนในการใช้น้ำมันแทนไฟฟ้า



ตารางที่ 12 ความเข้มข้นทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

ความเข้มข้นทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม	กิจการ					
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ
สถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน						
- การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- การแข่งขันทางธุรกิจที่ปานกลาง	-	-	-	-	-	-
- การแข่งขันทางธุรกิจที่น้อย	-	-	-	-	-	-
ผลตอบแทนจากการดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน						
- ผลการตอบแทนสูง	-	-	-	-	-	-
- ผลการตอบแทนปานกลาง	-	-	-	-	-	-
- ผลการตอบแทนน้อย	✓	✓	✓	✓	✓	✓
จำนวนของคู่แข่งในธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน						
- จำนวนของคู่แข่งมีจำนวนมาก	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- จำนวนของคู่แข่งมีจำนวนน้อย	-	-	-	-	-	-
กลยุทธ์ของคู่แข่ง						
- กลยุทธ์ของคู่แข่งมีความหลากหลาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- กลยุทธ์ของคู่แข่งไม่มีความหลากหลาย	-	-	-	-	-	-

หมายเหตุ ก, ข, ค, ง, จ, ฉ คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระ

ก = ร้านประนอมบริการ

ข = หจก. เอส พี เอ็น ปีโตเลียม

ค = ร้านของคุณสน ไชยชนะ

ง = ร้านสมจิต บริการ

จ = บริษัท บุญประสงค์ ปีโตเลียม จำกัด

ฉ = ร้านของคุณศรีวิชัย กองแก้ว

✓ คือ สิ่งที่อยู่ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติ

- คือ สิ่งที่อยู่ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจไม่ได้ปฏิบัติ

จากตารางที่ 12 สถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า สถานการณ์การแข่งขันในธุรกิจสถานีบริการน้ำมันมีความรุนแรงมาก เนื่องจากการขยายตัวในการลงทุนของธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเพิ่มมากขึ้น ทั้งในส่วนของภาคกลางที่มีการลงทุนมาก และการมีเปิดธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในเขตรอบนอกของเมืองที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้มีปริมาณของสถานีบริการน้ำมันมีจำนวนมากและลูกค้ามีตัวเลือกในการเข้าใช้บริการมาก เพราะในปัจจุบันเศรษฐกิจของประเทศไทยยังคงซบเซาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสวนทางกับปริมาณสถานีบริการที่เพิ่มมากขึ้น

ผลตอบแทนจากการดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า ผลตอบแทนจากการดำเนินการในธุรกิจสถานีบริการน้ำมันได้ให้ผลตอบแทนที่น้อย เพราะราคาในการจำหน่ายนั้นมีความผันผวนไม่คงที่บางครั้งก็มีการขาดทุน บางครั้งก็มีกำไรแต่ก็ไม่มากเนื่องจากการจำหน่ายเราต้องเน้นปริมาณ จึงทำให้เราต้องขายในราคาที่ต่ำเพื่อเป็นการดึงให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการในสถานีบริการน้ำมัน

จำนวนของคู่แข่งในธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า เนื่องจากการจำหน่ายน้ำมันเป็นสิ่งที่ต้องใช้ในการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน เช่น ใช้เติมใส่รถเพื่อใช้ในเดินทาง, ใช้เติมรถเพื่อการขนส่ง, รวมถึงทางการเกษตรที่ใช้ในการดำรงชีพ เช่น การปั้มน้ำ, การรดน้ำพืชผลทางการเกษตร เป็นต้น จึงเป็นที่ทำให้มีคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น เพราะว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง

กลยุทธ์ของคู่แข่ง ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า กลยุทธ์ของคู่แข่งมีความหลากหลาย เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของสถานีบริการน้ำมันจึงทำให้แต่ละสถานีบริการน้ำมันนั้นต้องมีกลยุทธ์ในการดึงลูกค้าเข้ามารับบริการในสถานีของตนเอง ในการสร้างกลยุทธ์ของสถานีบริการน้ำมันที่เป็นแบรนด์ เช่น มีการแจกน้ำ มีการสะสมแต้มเพื่อแลกของสัมมนาคุณ ส่วนสถานีบริการน้ำมันอิสระ ก็จะมีการจำหน่ายราคาน้ำมันถูกกว่าสถานีบริการน้ำมันที่เป็นแบรนด์ในราคา 10-20 สตางค์ มีการแจกน้ำ มีการแจกเครื่องดื่มชูกำลัง และสะสมแต้มในการเติมน้ำมันเมื่อครบแล้วจะทำการล้างรถให้ฟรี เป็นต้น ดังนั้นเมื่อมีสถานีบริการน้ำมันที่เพิ่มมากขึ้นต่างส่งผลให้แต่ละสถานีบริการน้ำมันต้องมีการคิดกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มฐานลูกค้าและได้เปรียบกับคู่แข่งของธุรกิจ

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคจากความคิดเห็นของผู้ประกอบการ เกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรค ในการจัดการของสถานประกอบการธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน และปัจจัยแวดล้อม ปัจจัยการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของ ผู้ประกอบการธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระทั้ง 6 ราย สามารถวิเคราะห์ออกมาเป็น SWOT Analysis ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน Strengths (จุดแข็ง)

Strengths (จุดแข็ง)	กิจการ					
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ
S1 การวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
S2 มีระบบการประเมินการทำงานด้านคุณภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
S3 มีระบบการจัดสรรบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
S4 มีการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓
S5 มีการตั้งเป้าหมายและนโยบายของสถานีบริการชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✓
S6 มีการตรวจรับรองคุณภาพน้ำมันเชื้อเพลิง	✓	✓	✓	✓	✓	✓
S7 ราคาเป็นไปตามกฎกระทรวงกรมพลังงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓
S8 สถานที่กว้างเอื้ออำนวยต่อการเข้าใช้บริการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
S9 มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อผู้เข้าใช้บริการ ร้านสะดวกซื้อ, คาเฟ่	✓	✓	✓	✓	✓	✓
S10 มีพันธมิตรกับหน่วยงานเอกชนและหน่วยงานของภาครัฐ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
S11 มีชื่อเสียงมาคุณให้กับลูกค้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓

- หมายเหตุ ก, ข, ค, ง, จ, ฉ คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจสถานบริการน้ำมันอิสระ
- ก = ร้านประណอมบริการ
- ข = หจก. เอส พี เอ็น ปีโตเลียม
- ค = ร้านของคุณสน ไชยชนะ
- ง = ร้านสมจิต บริการ
- จ = บริษัท บุญประสงคฺ ปีโตเลียม จำกัด
- ฉ = ร้านของคุณศรีวิชัย กองแก้ว
- ✓ คือ สิ่งที่อยู่ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ เห็นด้วย
- คือ สิ่งที่อยู่ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ไม่เห็นด้วย

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน Weakness (จุดอ่อน)

Weakness (จุดอ่อน)	กิจการ					
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ
W1 ไม่สามารถกำหนดราคาที่เหมาะสมของสินค้าได้ต้อง เป็นไปตามกลไกตลาด		✓	✓	✓	✓	✓
W2 ขาดทิศทางในการบริหารจัดการเรื่องต้นทุน	✓	✓	✓	✓	✓	✓
W3 ไม่สามารถกำหนดนโยบายในระยะยาวได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓
เนื่องจากธุรกิจนี้เกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐบาล	✓	✓	✓	✓	✓	✓
W4 มีข้อจำกัดในการทำการตลาดเพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้า	✓					
W5 เจ้าของกิจการเพียงคนเดียวในหลายๆขั้นตอน						
W6 ชนิดของน้ำมันที่เป็นตัวเลือกให้ลูกค้าน้อย						

- หมายเหตุ ก, ข, ค, ง, จ, ฉ คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจสถานบริการน้ำมันอิสระ
- ก = ร้านประណอมบริการ
- ข = หจก. เอส พี เอ็น ปีโตเลียม
- ค = ร้านของคุณสน ไชยชนะ
- ง = ร้านสมจิต บริการ
- จ = บริษัท บุญประสงคฺ ปีโตเลียม จำกัด
- ฉ = ร้านของคุณศรีวิชัย กองแก้ว
- ✓ คือ สิ่งที่อยู่ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ เห็นด้วย
- คือ สิ่งที่อยู่ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ไม่เห็นด้วย

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก Opportunity (โอกาส)

Opportunity (โอกาส)	กิจการ					
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ
O1 ช่วงฤดูแล้งผู้เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น	✓	✓	✓	✓	✓	✓
O2 ราคาพืชผลทางเกษตรที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓
O3 งานรับเหมาก่อสร้างของหน่วยงานเอกชนและภาครัฐที่เพิ่มขึ้น	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ ก, ข, ค, ง, จ, ฉ คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระ

ก = ร้านประนอมบริการ

ข = หจก. เอส พี เอ็น ปีโตเลียม

ค = ร้านของคุณสน ไชยชนะ

ง = ร้านสมจิต บริการ

จ = บริษัท บุญประสงค์ ปีโตเลียม จำกัด

ฉ = ร้านของคุณศรีวิชัย กองแก้ว

✓ คือ สิ่งที่คุณประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ เห็นด้วย

- คือ สิ่งที่คุณประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ไม่เห็นด้วย

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก Threat (อุปสรรค)

Threat (อุปสรรค)	กิจการ					
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ
T1 คู่แข่งเข้าสู่ธุรกิจง่าย	✓	✓	✓	✓	✓	✓
T2 ลูกคามีสถานีบริการน้ำมันเลือกเข้าใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น	✓	✓	✓	✓	✓	✓
T3 พลังงานไฟฟ้าที่จะเข้ามาทดแทน	✓	✓	✓	✓	✓	✓



- หมายเหตุ ก, ข, ค, ง, จ, ฉ คือ ชื่อสถานประกอบการของธุรกิจสถานบริการน้ำมันอิสระ
- ก = ร้านประนอมบริการ  
 ข = หจก. เอส พี เอ็น ปีโตเลียม  
 ค = ร้านของคุณสน ไชยชนะ  
 ง = ร้านสมจิต บริการ  
 จ = บริษัท บุญประสงค์ ปีโตเลียม จำกัด  
 ฉ = ร้านของคุณศรีวิชัย กองแก้ว
- ✓ คือ สิ่งที่อยู่ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ เห็นด้วย  
 - คือ สิ่งที่อยู่ประกอบการ และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ไม่เห็นด้วย

#### ตารางที่ 17 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

Strengths (จุดแข็ง)	Weakness (จุดอ่อน)
S1 การวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ	W1 ไม่สามารถกำหนดราคาที่แน่นอนของสินค้าได้
S2 มีระบบการประเมินการทำงานด้านคุณภาพ	ต้องเป็นไปตามกลไกตลาด
S3 มีระบบการจัดสรรบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ	W2 ขาดทิศทางในการบริหารจัดการเรื่องต้นทุน
S4 มีการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร	W3 ไม่สามารถกำหนดนโยบายในระยะยาวได้
S5 มีการตั้งเป้าหมายและนโยบายของสถานบริการชัดเจน	เนื่องจากธุรกิจนี้เกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐบาล
S6 มีการตรวจรับรองคุณภาพน้ำมันเชื้อเพลิง	W4 มีข้อจำกัดในการทำการตลาดเพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้า
S7 ราคาเป็นไปตามกฎกระทรวงกรมพลังงาน	W5 เจ้าของกิจการเพียงคนเดียวในหลายๆขั้นตอน
S8 สถานที่กว้างเอื้ออำนวยต่อการเข้าใช้บริการ	W6 ชนิดของน้ำมันที่เป็นตัวเลือกให้ลูกค้าน้อย
S9 มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อผู้เข้าใช้บริการ ร้านสะดวกซื้อ, คาเฟ่	
S10 มีพาร์ทเนอร์กับหน่วยงานเอกชนและหน่วยงานของภาครัฐ	
S11 มีของสัมมนาคุณให้กับลูกค้า	
Opportunity (โอกาส)	Threat (อุปสรรค)
O1 ช่วงฤดูแล้งผู้เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น	T1 คู่แข่งเข้าสู่ธุรกิจง่าย
O2 ราคาพืชผลทางเกษตรที่ดี	T2 ลูกค้ามีสถานบริการน้ำมันเลือกเข้าใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น
O3 งานรับเหมาก่อสร้างของหน่วยงานเอกชนและภาครัฐที่เพิ่มขึ้น	T3 พลังงานไฟฟ้าที่จะเข้ามาทดแทน

การวิเคราะห์ SWOT Analysis จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) จากผู้ประกอบการธุรกิจสถานีสถานีบริการน้ำมันอิสระ จำนวน 6 ราย สามารถสรุปได้ ดังนี้

**S: Strengths (จุดแข็ง)** ของผู้ประกอบการสถานีสถานีบริการน้ำมันอิสระ

S1 การวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจสถานีสถานีบริการน้ำมัน จำนวน 6 สถานี พบว่า สามารถดำเนินกิจการได้ตามระบบของการทำงาน มีการตรวจสอบความปลอดภัยในทุกด้าน และมีระบบจัดการที่รัดกุม โดยมีนโยบายด้านคุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ที่ปฏิบัติตามเป็นส่วนมาก จึงทำให้ระบบการทำงานในทุกๆ ด้าน มีการตรวจสอบที่รัดกุม รอบคอบ และสร้างมาตรฐานเดียวกันให้กับสถานีสถานีบริการน้ำมัน

S2 มีระบบการประเมินการทำงานด้านคุณภาพ

เนื่องจากการดำเนินกิจการธุรกิจสถานีสถานีบริการน้ำมัน จะต้องอาศัยการพัฒนาการทำงานที่มีประสิทธิภาพทางด้านคุณภาพ เพื่อให้การบริการและคุณภาพของน้ำมันนั้น เป็นไปตามนโยบายของภาครัฐ และการปรับตัวให้เข้าเศรษฐกิจ ณ ปัจจุบันที่มีแข่งขันสูงการปรับเปลี่ยนหรือยึดในคุณภาพมาตรฐานการดำเนินการของสถานีสถานีบริการน้ำมันนั้น จะต้องเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกันเสมอ

S3 มีระบบการจัดสรรบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยบุคลากรหรือผู้ประกอบการที่จะทำการมาปฏิบัติงานในสถานีสถานีบริการน้ำมันนั้น จะต้องปฏิบัติงานภายใต้กฎข้อบังคับที่ชัดเจน และมีกฎเกณฑ์การทำงานที่เหมาะสม เนื่องจากการปฏิบัติงานในสถานีสถานีบริการน้ำมันนั้น จะต้องเน้นเรื่องความปลอดภัยเป็นสำคัญ จึงต้องมีระบบที่รัดกุม และบุคลากรหรือผู้ประกอบการนั้น จะต้องเป็นบุคลากรหรือผู้ประกอบการที่มีคุณภาพ เหมาะแก่การทำงานในด้านความปลอดภัยในสถานประกอบการ

S4 มีการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร

จากรายละเอียดข้างต้น การอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรหรือผู้ประกอบการ เปรียบเสมือนการเน้นย้ำว่าบุคลากรหรือผู้ประกอบการนั้นมีประสิทธิภาพในการทำงาน มีการทำงานภายใต้กรอบและระบบที่ถูกต้อง ประกอบกับสามารถคิดริเริ่ม พัฒนาระบบงานใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับการทำงาน และให้กระบวนการทั้งหมดนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการอบรมดังกล่าวจะรวมไปถึงการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพทั้งในด้านการประกอบการ ด้านการตลาด การขาย และพัฒนาผลิตภัณฑ์

S5 มีการตั้งเป้าหมายและนโยบายของสถานีบริการชัดเจน

โดยผู้ประกอบการของสถานีบริการน้ำมัน ในแต่ละแห่งนั้นจะมีความชัดเจนในด้านการทำงานและทิศทางการดำเนินงานธุรกิจที่ชัดเจน เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายและลูกค้าที่เข้าใช้บริการนั้นเป็นกลุ่มที่สามารถวิเคราะห์ได้ชัดเจน สามารถนำไปต่อยอดถึงกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อดึงดูดให้มีผู้เข้าใช้บริการมากขึ้น

S6 มีการตรวจรับรองคุณภาพน้ำมันเชื้อเพลิง

สถานีบริการน้ำมัน จะมีเจ้าหน้าที่จากกรมพลังงานเข้ามาทำการตรวจสอบเพื่อความปลอดภัยในการเข้าเติมน้ำมันจากสถานีบริการน้ำมันที่มีการจำหน่ายน้ำมันที่ผ่านการรับรองหรือไม่ การตรวจรับรองคุณภาพน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือในการเข้าใช้บริการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าที่เข้าใช้บริการนั้น เกิดความมั่นใจและความน่าเชื่อถือในตัวสินค้ามากขึ้น

S7 ราคาเป็นไปตามกฎกระทรวงกรมพลังงาน

ในการกำหนดราคาน้ำมันนั้น สถานีบริการน้ำมันที่เป็นอิสระจะมีการกำหนดเพื่อการจำหน่ายให้กับผู้บริโภคที่ถูกลง เนื่องจากเป็นดึงดูดลูกค้าเข้ามาใช้บริการให้มากขึ้น และรวมถึงไม่ต้องมีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัทใดๆ จึงสามารถที่จะกำหนดราคาได้ต่ำกว่า โดยจะมีราคาต่ำกว่าสถานีบริการที่เป็นแบรนด์ 10 – 20 สตางค์ต่อลิตร ในส่วนสถานีบริการที่เป็นแบรนด์นั้นจะมีการกำหนดราคาตามกฎกระทรวงกรมพลังงานกำหนดไว้ซึ่งราคาแต่ละสถานีนั้นจะไม่มี ความแตกต่างกันเลย

S8 สถานที่กว้างเอื้ออำนวยต่อการเข้าใช้บริการ

สถานีบริการน้ำมันที่เป็นอิสระในอำเภอฮอด จะมีพื้นที่ในการเข้าใช้บริการที่กว้าง และสามารถเข้าออกได้ง่าย เนื่องจากกลุ่มที่เข้าใช้บริการนั้นจะเป็นรถบรรทุกทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่รวมไปถึงเป็นที่จอดพักรถบรรทุกเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่เข้าใช้บริการ

S9 มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อผู้เข้าใช้บริการ ร้านสะดวกซื้อ, คาเฟ่

โดยสถานีบริการน้ำมันนอกจากจะมีการจำหน่ายน้ำมันให้กับลูกค้าแล้ว ในสถานียังมีจุดที่นั่งพักที่เป็นคาเฟ่ และร้านสะดวกซื้อให้ลูกค้าเข้าใช้บริการ เมื่อเข้าเติมน้ำมันแล้วสามารถแวะซื้ออาหารหรือเครื่องดื่มได้ จึงเป็นการเพิ่มความความสะดวกสบายให้กับลูกค้า

S10 มีพาร์ทเนอร์กับหน่วยงานเอกชนและหน่วยงานของภาครัฐ

สถานีบริการน้ำมันที่เป็นอิสระในอำเภอฮอด มีพาร์ทเนอร์กับหน่วยงานเอกชน ที่เป็นโกดังรับส่งสินค้าที่เป็นพืชทางการเกษตร เช่น ข้าวโพด มะเขือเทศ พริก กะหล่ำปลี เป็นต้น และที่เป็นบริษัทรับเหมาก่อสร้าง หรือรับเหมาในการขนส่งหินและทราย ซึ่งหน่วยงานเอกชนนี้ส่วนมากจะเป็นรถบรรทุกในการขนส่ง นอกจากนี้รวมไปถึงหน่วยงานของภาครัฐที่ใกล้เคียงด้วย

S11 มีของสัมมนาคุณให้กับลูกค้า

สถานีบริการน้ำมันที่เป็นอิสระในอำเภอฮอด จะมีการแจกน้ำดื่มเป็นบางช่วงโดยส่วนมากจะทำการแจกในช่วงของเดือนเมษายน เนื่องจากเป็นช่วงฤดูร้อนเป็นช่วงที่มีการจำหน่ายน้ำมันได้ค่อนข้างดีจึงเลือกที่จะแจกในช่วงนี้เพราะเป็นการรักษารัฐานลูกค้า หรือดึงกลุ่มลูกค้าใหม่ด้วย ในการแจกนั้นจะต้องมีการซื้อครบ 700 บาทขึ้นไป

**Weakness (จุดอ่อน)** ของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระ

W1 ไม่สามารถกำหนดราคาที่ไม่แน่นอนของสินค้าได้ต้องเป็นไปตามกลไกตลาด

ในการกำหนดราคาน้ำมันนั้นต้องเป็นไปตามกลไกตลาดเนื่องจากราคาน้ำมันนั้น จะต้องเป็นไปตามนโยบายของกระทรวงพลังงานในการกำหนดราคาไว้ จึงต้องเป็นไปตามกลไกของราคาตลาด ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่สถานีบริการน้ำมันทุกสถานีไม่สามารถควบคุมได้ เว้นแต่กรณีที่ต้องการลูกค้า อาจมีการจัดกิจกรรมทางการตลาดเพิ่มขึ้นเพื่อดึงดูดลูกค้าเข้ามาใช้บริการ

W2 ขาดทิศทางการบริหารจัดการเรื่องต้นทุน

เนื่องจากน้ำมันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ขึ้นอยู่กับนโยบายของภาครัฐ ทำให้ทิศทางการควบคุมต้นทุนนั้นผันผวนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลไปจนถึงกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่ค่อยสามารถบริหารจัดการต้นทุนให้คงที่ได้ จึงส่งผลทำให้การทำกิจกรรมทางการตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายและสร้างจุดเด่นให้แตกต่างจากคู่แข่งขั้นนั้นเป็นไปได้ยาก

W3 ไม่สามารถกำหนดนโยบายในระยะยาวได้เนื่องจากธุรกิจนี้เกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐบาล

เนื่องจากธุรกิจนี้เกี่ยวข้องกับนโยบาย สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายของภาครัฐที่ จะต้องรับทราบเงื่อนไขในการดำเนินกิจการนั้น จึงทำให้การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ หรือการดำเนินกิจการในด้านอื่นๆ นั้นไม่สามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพได้มากเพียงพอ

W4 มีข้อจำกัดในการทำการตลาดเพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้า

โดยข้อจำกัดในการทำการตลาดนั้น มาจากราคาที่ไม่แน่นอนของราคาน้ำมัน ทำให้ไม่สามารถคำนวณต้นทุนเพื่อการสร้างกิจกรรมทางการตลาดที่ยั่งยืนได้ จึงมีอุปสรรคในการเพิ่มกลุ่มลูกค้า ด้วยอีกประการหนึ่งคู่แข่งขั้นหลากหลายทำให้เกิดการแข่งขันสูงและกลุ่มลูกค้ามีจำนวนจำกัด

W5 เจ้าของกิจการเพียงคนเดียวในหลายๆ ขั้นตอน

สถานีสบริการน้ำมันอิสระ นั้นเป็นสถานีที่ส่วนมากนั้นจะมีเจ้าของเพียงคนเดียว และเป็นสถานีที่มีหัวจ่ายน้ำมันจำนวนไม่มากเท่ากับสถานีสบริการน้ำมันที่เป็นแบรนด์ แต่ถึงจะเป็นสถานีที่เล็กแล้วในการทำงานหลายๆ ขั้นตอนเพียงคนเดียวทำให้อาจเกิดความผิดพลาดในการทำงาน การทำงานนั้นอาจเป็นไปได้ไม่ราบรื่น เช่น การจัดการเอกสาร, การคำนวณปริมาณน้ำมันในแต่ละวัน, การสั่งซื้อน้ำมัน, การทำความสะอาดของสถานีสบริการน้ำมัน รวมไปถึงการบริการที่ไม่เพียงพอ

W6 ชนิดของน้ำมันที่เป็นตัวเลือกให้ลูกค้าน้อย

สถานีสบริการน้ำมันอิสระ เป็นสถานีสบริการที่มีชนิดของน้ำมันที่ไม่มีความหลากหลายเหมือนกับสถานีสบริการน้ำมันที่เป็นแบรนด์ เนื่องจากลูกค้าเป็นกลุ่มเฉพาะที่ส่วนมากอยู่ในชุมชน ซึ่งทางเลือกในการซื้อของคนในชุมชนนั้นไม่มาก จึงทำให้ผู้ประกอบการนั้นนำน้ำมันที่คนในชุมชนเลือกใช้มากและจำเป็นมาจำหน่าย เพราะถ้าหากที่การนำมาจำหน่ายให้ครบทุกชนิดก็จะทำให้มีต้นทุนที่เพิ่มมากขึ้นอีกด้วยเช่นกัน

**Opportunity (โอกาส) ของผู้ประกอบการสถานีสบริการน้ำมันอิสระ**

O1 ช่วงฤดูแล้งผู้เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น

เนื่องจากในเขตพื้นที่อำเภอฮอดเป็นพื้นที่ทำการเกษตร และในช่วงฤดูแล้งจะต้องมีการใช้น้ำเพื่อทำการรดพืชผลของเกษตรกร รวมไปถึงการขนส่งที่มีการเข้ามารับหรือขนส่งพืชผลทางการเกษตร จึงทำให้ในช่วงฤดูแล้งเป็นโอกาสให้กับสถานีสบริการน้ำมัน

O2 ราคาพืชผลทางการเกษตรที่ดี

เศรษฐกิจดีราคาพืชผลที่ดีส่งผลให้สถานีสบริการน้ำมันมีจำนวนผู้ใช้ที่เพิ่มมากขึ้น เมื่อราคาพืชผลดี มีราคาที่แพงจะทำให้ผู้บริโภคมีการออกรถใหม่และในการออกรถใหม่นั้นจะต้องมีการเติมน้ำมัน รวมไปถึงการเติมในปริมาณที่มาก

O3 งานรับเหมาก่อสร้างของหน่วยงานเอกชนและภาครัฐที่เพิ่มขึ้น

ในตัวรอบนอกของอำเภอฮอดจะเป็นพื้นที่ชนบท ทางเข้ามีความยากลำบากถ้าเกิดมีการก่อสร้างก็จะมีรถขน หิน-ทราย เครื่องจักรต่างๆ เขาไปยังที่ทำการก่อสร้างและเครื่องจักรต่างๆก็ต่างใช้น้ำมันในการทำงาน อีกทั้งในอำเภอฮอดนั้นยังเป็นแหล่งในการจำหน่าย หินและทรายที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในเชียงใหม่จึงทำให้มีรถบรรทุกขนาดใหญ่มีปริมาณที่เยอะเพื่อทำการขนส่งหินและทรายดังนั้นทำให้สถานีสบริการน้ำมันนั้นได้รับการเข้าใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น จึงกลายเป็นโอกาสในการจำหน่ายน้ำมันให้ได้เพิ่มมากขึ้น



### Threat (อุปสรรค) ของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระ

#### T1 คู่แข่งเข้าสู่ธุรกิจง่าย

การเปิดสถานีบริการน้ำมันอิสระนั้นในปัจจุบันสามารถทำได้ง่าย เพียงแคมีที่ดินที่ถูกต้องตามกฎหมายก็สามารถลงทุนได้ ซึ่งมีความไม่ยุ่งยาก สามารถดำเนินการได้ด้วยตัวเอง ยิ่งในปัจจุบันมีเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน สามารถทำให้เราติดต่อได้ง่ายโดยไม่ต้องเดินทางเหมือนแต่ก่อน อีกทั้งเงินในการลงทุนนั้นไม่มากจึงทำให้การเข้าสู่ธุรกิจได้ง่าย

#### T2 ลูกคามีสถานีบริการน้ำมันเลือกเข้าใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น

การเพิ่มขึ้นของคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันและเป็นทางเลือกนั้น จะส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดเปลี่ยนไป และผู้บริโภคมีโอกาสหันไปใช้สถานีบริการน้ำมันอื่นมากขึ้น ถ้าหากสถานีบริการน้ำมันที่มีความหลากหลายของชนิดน้ำมันที่มากกว่า รวมถึงมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่มากกว่า จึงทำให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาดที่เปลี่ยนไป

#### T3 พลังงานไฟฟ้าที่จะเข้ามาทดแทน

เนื่องจากการออกข่าวอยู่บ่อยครั้งว่าในประเทศไทยเริ่มมีที่ใช้พลังงานไฟฟ้าเข้ามาทดแทนน้ำมัน และในอนาคตข้างหน้าก็จะมีเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้เป็นที่น่ากังวลสำหรับผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมัน เพราะถ้าหากมีการเข้ามาของรถพลังงานไฟฟ้าที่เพิ่มมากขึ้นนั้นก็ทำให้สถานีบริการน้ำมันนั้นต้องขาดรายได้และปิดตัวลงไป

### ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนผสมทางการตลาด (7Ps)

ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนผสมทางการตลาด (7P's) ประกอบไปด้วย ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านส่งเสริม ด้านบุคคลหรือพนักงาน ด้านกายภาพและการนำเสนอ ด้านกระบวนการโดยมีการวิเคราะห์จากสัมภาษณ์ ได้ดังนี้

ตารางที่ 18 สรุปการวิเคราะห์ส่วนผสมทางการตลาด (7P's) โดยรวม จากผลการวิเคราะห์  
สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

ส่วนผสมทางการตลาด (7P's) ภายใน	ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระ
ด้านกระบวนการ	<p><u>จุดแข็ง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ</li> <li>- มีการตั้งเป้าหมายนโยบายของสถานีบริการน้ำมันที่ความชัดเจน</li> </ul> <p><u>จุดอ่อน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยังขาดทิศทางในการบริหารและจัดการในเรื่องของต้นทุน</li> <li>- ไม่สามารถกำหนดนโยบายในระยะยาวได้</li> </ul>
ด้านบุคคลหรือพนักงาน	<p><u>จุดแข็ง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีระบบหรือรายงานแบบประเมินผลการทำงานด้านคุณภาพเพื่อวิเคราะห์การทำงานของพนักงาน</li> <li>- มีการคัดเลือกการเข้ามาทำงานของพนักงาน รวมไปถึงการบริหารทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด</li> <li>- มีการฝึกอบรมในการทำงานของพนักงานในแต่ละด้าน เช่น การจัดฝึกอบรมทางหน่วยงานรัฐและเอกชน</li> </ul> <p><u>จุดอ่อน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เจ้าของกิจการนั้นต้องลงมือทำเพียงคนเดียวในหลายๆอย่างในสถานีบริการน้ำมัน</li> </ul>
ด้านผลิตภัณฑ์	<p><u>จุดแข็ง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการตรวจรับรองคุณภาพของน้ำมันทุกๆ เดือน</li> <li>- มีพันธมิตรกับหน่วยงานเอกชนและหน่วยงานของภาครัฐ</li> </ul> <p><u>จุดอ่อน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ชนิดของน้ำมันที่เป็นตัวเลือกให้กับค่าน้อย</li> </ul>
ด้านกายภาพและการนำเสนอ	<p><u>จุดแข็ง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีสถานที่กว้างเอื้ออำนวยต่อการเข้าใช้บริการ</li> </ul> <p><u>จุดอ่อน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานที่ในการให้บริการกว้างแต่ไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้</li> </ul>

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ส่วนผสมทางการตลาด (7P's) ภายใน	ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระ
ด้านส่งเสริมการตลาด	<p><u>จุดแข็ง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อผู้เข้าใช้บริการ เช่น ร้านสะดวกซื้อ ร้านกาแฟ เป็นต้น</li> <li>- มีของสัมมนาคุณให้กับลูกค้า ในบางเทศกาล</li> </ul> <p><u>จุดอ่อน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีข้อจำกัดในการตลาดเพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้า</li> </ul>
ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	<p><u>จุดแข็ง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีลูกค้าทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมไปถึงชาวเกษตรกรในชุมชน</li> </ul> <p><u>จุดอ่อน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจำหน่ายเฉพาะหน้าร้าน</li> </ul>
ด้านราคา	<p><u>จุดแข็ง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีราคาที่ถูกลงกว่า 10-20 สตางค์</li> </ul> <p><u>จุดอ่อน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่สามารถกำหนดราคาที่เหมาะสมของสินค้าได้</li> </ul>

ตารางที่ 19 สรุปการวิเคราะห์ส่วนผสมทางการตลาด (7P's) โดยรวม จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ภายนอก

ส่วนผสมทางการตลาด (7P's) ภายนอก	ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระ
การเมือง เศรษฐกิจ สังคม สภาพอากาศ และวัฒนธรรม	<p><u>โอกาส</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ในช่วงฤดูแล้งผู้เข้าใช้บริการมีเพิ่มมากขึ้น</li> <li>- ราคาของพืชผลทางการเกษตรที่มีราคาสูง</li> <li>- งานและงบประมาณของหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนที่มีเพิ่มมากขึ้น</li> </ul> <p><u>อุปสรรค</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ธุรกิจมีความเกี่ยวข้องกับนโยบายของภาครัฐ</li> <li>- คู่แข่งเข้าสู่ธุรกิจได้ง่าย</li> <li>- ลูกค้ามีสถานีบริการน้ำมันที่สามารถเลือกเข้าใช้ที่เพิ่มมากขึ้น</li> <li>- พลังงานไฟฟ้าที่จะเข้าทดแทน</li> </ul>

## ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์ TOWS matrix

วิเคราะห์ TOWS matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระ หลังจากการทำ SWOT Analysis ดังกล่าว จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) จากผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระ จำนวน 6 ราย โดยการเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระในอำเภอฮอด สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นที่เรียบร้อยแล้ว แล้วจึงนำผลที่ได้คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรค ในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของสถานีบริการน้ำมันอิสระ จากนั้นผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก TOWS matrix ของสถานีบริการน้ำมันอิสระ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วอาจดำเนินการผสมผสานกันได้ กลยุทธ์ทางเลือก TOWS matrix ของสถานีบริการน้ำมันอิสระ สามารถสรุปได้

### ตารางที่ 20 SO Strategy กลยุทธ์เชิงรุก

S1 การวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ และ O1 ช่วงฤดูแล้งผู้เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น

การดำเนินกิจการได้ตามระบบของการทำงาน มีการตรวจสอบความปลอดภัยในทุกด้าน และมีระบบจัดการที่รัดกุม โดยมีนโยบายด้านคุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ที่ปฏิบัติตามเป็นส่วนมาก จึงทำให้ระบบการทำงานในทุกๆ ด้าน มีการตรวจสอบที่รัดกุม รอบคอบ และสร้างมาตรฐานเดียวกันให้กับสถานีบริการน้ำมัน การวางแผนงานอย่างเป็นระบบจะช่วยเป็นจุดแข็งที่ทำให้ในเขตพื้นที่อำเภอฮอดที่เป็นพื้นที่ทำการเกษตร โดยเฉพาะในช่วงฤดูแล้งจะต้องมีการใช้น้ำเพื่อทำการรดพืชผลของเกษตรกร รวมไปถึงการขนส่งที่มีการเข้ามารับหรือนำส่งพืชผลทางการเกษตร จึงทำให้ในช่วงฤดูแล้งเป็นโอกาสให้กับสถานีบริการน้ำมัน เพราะผู้เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น

## ตารางที่ 20 (ต่อ)

S2 มีระบบการประเมินการทำงานด้านคุณภาพ และ O3 งานรับเหมาก่อสร้างของหน่วยงานเอกชน และภาครัฐที่เพิ่มขึ้น

ในตัวของนอกของอำเภอฮอดจะเป็นพื้นที่ชนบท ทางเข้ามีความยากลำบากถ้าเกิดมีการก่อสร้างก็ จะมีการชน หิน-ทราย เครื่องจักรต่างๆ เขาไปยังที่ทำการก่อสร้างและเครื่องจักรต่างๆก็ต่างใช้น้ำมัน ในการทำงาน อีกทั้งในอำเภอฮอดนั้นยังเป็นแหล่งในการจำหน่ายหินและทรายที่มีขนาดใหญ่ที่สุดใน เชียงใหม่จึงทำให้มีรถบรรทุกขนาดใหญ่มีปริมาณที่เยอะเพื่อทำการขนส่งหินและทรายดังนั้นทำให้ สถานีบริการน้ำมันนั้นได้รับการเข้าใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ ทางด้านคุณภาพ เพื่อให้การบริการและคุณภาพของน้ำมันนั้นจะส่งเสริมโอกาสที่มี อยู่ให้จำหน่ายน้ำมันให้ได้เพิ่มมากขึ้น

S3 มีระบบการจัดสรรบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และ O1 ช่วงฤดูแล้งผู้เข้ามาใช้ บริการเพิ่มขึ้น

บุคลากรหรือผู้ประกอบการที่จะทำการมาปฏิบัติงานในสถานีบริการน้ำมันนั้น จะต้องปฏิบัติงาน ภายใต้อุปกรณ์ที่ชัดเจน และมีกฎเกณฑ์การทำงานที่เหมาะสม เนื่องจากการปฏิบัติงานในสถานี บริการน้ำมันนั้น จะต้องเน้นเรื่องความปลอดภัยเป็นสำคัญ จึงต้องมีระบบที่รัดกุม และบุคลากรหรือ ผู้ประกอบการนั้น จะต้องเป็นบุคลากรหรือผู้ประกอบการที่มีคุณภาพ เหมาะแก่การทำงานในด้าน ความปลอดภัยในสถานประกอบการ โดยการจัดสรรบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยเป็นจุดแข็งที่ทำให้ในเขตพื้นที่อำเภอฮอดที่เป็นพื้นที่ทำการเกษตร โดยเฉพาะในช่วงฤดูแล้ง จะต้องมีการใช้น้ำเพื่อทำการรดพืชผลของเกษตรกร รวมไปถึงการขนส่งที่มีการเข้ามารับหรือนำส่ง พืชผลทางการเกษตร จึงทำให้ในช่วงฤดูแล้งเป็นโอกาสให้กับสถานีบริการน้ำมัน เพราะผู้เข้ามาใช้ บริการเพิ่มขึ้น



ตารางที่ 20 (ต่อ)

<p>S5 มีการตั้งเป้าหมายและนโยบายของสถานบริการชัดเจนและ O1 ช่วงฤดูแล้งผู้เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น</p>
<p>โดยผู้ประกอบการของสถานบริการน้ำมัน ในแต่ละแห่งนั้นจะมีความชัดเจนในด้านการทำงานและทิศทางในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายและลูกค้าที่เข้าใช้บริการนั้น เป็นกลุ่มที่สามารถวิเคราะห์ได้ชัดเจน สามารถนำไปต่อยอดถึงกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อดึงดูดให้มีผู้เข้าใช้บริการมากขึ้น โดยการตั้งเป้าหมายและนโยบายของสถานบริการชัดเจน จะช่วยเป็นจุดแข็งที่ทำให้ในเขตพื้นที่อำเภอฮอดที่เป็นพื้นที่ทำการเกษตร โดยเฉพาะในช่วงฤดูแล้งจะต้องมีการใช้น้ำเพื่อทำการรดพืชผลของเกษตรกร รวมไปถึงการขนส่งที่มีการเข้ามารับหรือนำส่งพืชผลทางการเกษตร จึงทำให้ในช่วงฤดูแล้งเป็นโอกาสให้กับสถานบริการน้ำมัน เพราะผู้เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น</p>
<p>S6 มีการตรวจรับรองคุณภาพน้ำมันเชื้อเพลิง และ O3 งานรับเหมาก่อสร้างของหน่วยงานเอกชนและภาครัฐที่เพิ่มขึ้น</p>
<p>สถานบริการน้ำมันจะมีเจ้าหน้าที่จากกรมพลังงานเข้ามาทำการตรวจสอบเพื่อความปลอดภัยในการเข้าเติมน้ำมันจากสถานบริการน้ำมันที่มีการจำหน่ายน้ำมันที่ผ่านการรับรองหรือไม่ การตรวจรับรองคุณภาพน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือในการเข้าใช้บริการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าที่เข้าใช้บริการนั้น เกิดความมั่นใจและความน่าเชื่อถือในตัวสินค้ามากขึ้น ส่งผลให้มีลูกค้าจากงานรับเหมาก่อสร้างของเอกชนและภาครัฐที่เพิ่มขึ้นมาใช้บริการ</p>
<p>S8 สถานที่กว้างเอื้ออำนวยต่อการเข้าใช้บริการและ O1 ช่วงฤดูแล้งผู้เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น</p>
<p>สถานบริการน้ำมันที่เป็นอิสระในอำเภอฮอด จะมีพื้นที่ในการเข้าใช้บริการที่กว้าง และสามารถเข้าออกได้ง่าย เนื่องกลุ่มที่เข้าใช้บริการนั้นจะเป็นรถบรรทุกทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่รวมถึงเป็นที่จอดพักรถบรรทุกเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่เข้าใช้บริการ ในยามที่มีลูกค้าเพิ่มขึ้นช่วงฤดูแล้ง</p>
<p>S9 มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อผู้เข้าใช้บริการ ร้านสะดวกซื้อ, คาเฟ่ และ O1 ช่วงฤดูแล้งผู้เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น</p>
<p>โดยสถานบริการน้ำมันนอกจากจะมีการจำหน่ายน้ำมันให้กับลูกค้าแล้ว ในสถานียังมีจุดที่นั่งพักที่เป็นคาเฟ่ และร้านสะดวกซื้อให้ลูกค้าเข้าใช้บริการ เมื่อเข้าเติมน้ำมันแล้วสามารถแวะซื้ออาหารหรือเครื่องดื่มได้ จึงเป็นการเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้าในยามที่มีลูกค้าเพิ่มขึ้นช่วงฤดูแล้ง</p>

## ตารางที่ 20 (ต่อ)

S10 มีพาร์ทเนอร์กับหน่วยงานเอกชนและหน่วยงานของภาครัฐ และ O3 งานรับเหมาก่อสร้างของหน่วยงานเอกชนและภาครัฐที่เพิ่มขึ้น

สถานีบริการน้ำมันที่เป็นอิสระในอำเภอหาด มีพาร์ทเนอร์กับหน่วยงานเอกชน ที่เป็นโกดังรับส่งสินค้าที่เป็นพืชทางทางการเกษตร เช่น ข้าวโพด มะเขือเทศ พริก กะหล่ำปลี เป็นต้น และที่เป็นบริษัทรับเหมาก่อสร้าง หรือรับเหมาในการขนส่งหินและทราย ซึ่งหน่วยงานเอกชนนี้ส่วนมากจะเป็นรถบรรทุกในการขนส่ง นอกจากนี้รวมไปถึงหน่วยงานของภาครัฐที่ใกล้เคียงด้วย โดยการมีพาร์ทเนอร์กับหน่วยงานเอกชนและหน่วยงานรัฐ ส่งผลให้เกิดความมั่นใจและความน่าเชื่อถือในตัวสินค้ามากขึ้น ส่งผลให้มีลูกค้าจากงานรับเหมาก่อสร้างของเอกชนและภาครัฐที่เพิ่มขึ้นมาใช้บริการ

S11 มีของสัมมนาคุณให้กับลูกค้า และ O1 ช่วงฤดูแล้งผู้เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น

สถานีบริการน้ำมันที่เป็นอิสระในอำเภอหาด จะมีการแจกน้ำดื่มเป็นบางช่วงโดยส่วนมากจะทำการแจกในช่วงของเดือนเมษายน เนื่องจากเป็นช่วงฤดูร้อนเป็นช่วงที่มีการจำหน่ายน้ำมันได้ค่อนข้างดี จึงเลือกที่จะแจกในช่วงนี้เพราะเป็นการรักษาลูกค้า หรือดึงกลุ่มลูกค้าใหม่ด้วย ในการแจกนั้นจะต้องมีการซื้อครบ 700 บาทขึ้นไป

## ตารางที่ 21 WO Strategy กลยุทธ์เชิงแก้ไข

W1 ไม่สามารถกำหนดราคาที่แน่นอนของสินค้าได้ต้องเป็นไปตามกลไกตลาด และ O2 ราคาพืชผลทางเกษตรที่ดี

ในการกำหนดราคาน้ำมันนั้นต้องเป็นไปตามกลไกตลาดเนื่องจากราคาน้ำมันนั้น จะต้องเป็นไปตามนโยบายของกระทรวงพลังงานในการกำหนดราคาไว้ จึงต้องเป็นไปตามกลไกของราคาตลาด ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่สถานีบริการน้ำมันทุกสถานีไม่สามารถควบคุมได้ เว้นแต่กรณีที่ต้องการลูกค้าอาจมีการจัดกิจกรรมทางการตลาดเพิ่มขึ้นเพื่อดึงดูดลูกค้าเข้ามาใช้บริการ เพื่อเตรียมพร้อมรองรับเมื่อราคาพืชผลที่ดีส่งผลให้สถานีบริการน้ำมันมีจำนวนผู้ใช้ที่เพิ่มมากขึ้น เพราะราคาพืชผลดี จะทำให้ผู้บริโภคมีการออกรถใหม่และในการออกรถใหม่นั้นจะต้องมีการเติมน้ำมัน รวมไปถึงการเติมในปริมาณที่มาก

## ตารางที่ 21 (ต่อ)

<p>W2 ขาดทิศทางในการบริหารจัดการเรื่องต้นทุน และ O3 งานรับเหมาก่อสร้างของหน่วยงานเอกชนและภาครัฐที่เพิ่มขึ้น</p>
<p>เนื่องจากน้ำมันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ขึ้นอยู่กับนโยบายของภาครัฐ ทำให้ทิศทางในการควบคุมต้นทุนนั้นผันผวนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลไปจนถึงกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่ค่อยสามารถบริหารจัดการต้นทุนให้คงที่ได้ จึงส่งผลทำให้การทำกิจกรรมทางการตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายและสร้างจุดเด่นให้แตกต่างจากคู่แข่งนั้นเป็นไปได้ยาก สิ่งที่ต้องทำคือสร้างทิศทางที่ชัดเจนในการบริหารต้นทุน จ้างผู้เชี่ยวชาญมาจัดสรรงบประมาณ มีการแบ่งสัดส่วนต้นทุนที่ชัดเจน จะทำให้การทำงานกับงานรับเหมาก่อสร้างของหน่วยงานเอกชนและภาครัฐที่เพิ่มขึ้น จากการขนส่งหินและทรายมีความโปร่งใส ชัดเจน และสามารถเห็นช่องทางการเพิ่มกำไรได้มากขึ้น ยังทำให้สถานีบริการน้ำมันนั้นได้รับการเข้าใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น จึงกลายเป็นโอกาสในการจำหน่ายน้ำมันให้ได้เพิ่มมากขึ้น</p>
<p>W3 ไม่สามารถกำหนดนโยบายในระยะยาวได้เนื่องจากธุรกิจนี้เกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐบาล และ O1 ช่วงฤดูแล้งผู้เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น O2 ราคาพืชผลทางเกษตรที่ดี O3 งานรับเหมาก่อสร้างของหน่วยงานเอกชนและภาครัฐที่เพิ่มขึ้น</p>
<p>เนื่องจากธุรกิจนี้เกี่ยวข้องกับนโยบาย สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายของภาครัฐที่จะต้องรับทราบเงื่อนไขในการดำเนินกิจการนั้น จึงทำให้การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ หรือการดำเนินกิจการในด้านอื่นๆ นั้นไม่สามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพได้มากเพียงพอ ดังนั้นอาจจะต้องกำหนดนโยบายระยะสั้นๆ ตามฤดูกาล หรืออาจจะกำหนดนโยบายจากอุตสาหกรรมใกล้เคียง เช่น ช่วงฤดูแล้งผู้เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น ช่วงที่ราคาพืชผลทางเกษตรที่ดี หรือช่วงที่งานรับเหมาก่อสร้างของหน่วยงานเอกชนและภาครัฐที่เพิ่มขึ้น</p>
<p>W4 มีข้อจำกัดในการทำตลาดเพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้า และ O1 ช่วงฤดูแล้งผู้เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น O2 ราคาพืชผลทางเกษตรที่ดี O3 งานรับเหมาก่อสร้างของหน่วยงานเอกชนและภาครัฐที่เพิ่มขึ้น</p>
<p>โดยข้อจำกัดในการทำตลาดนั้น มาจากราคาที่ไม่แน่นอนของราคาน้ำมัน ทำให้ไม่สามารถคำนวณต้นทุนเพื่อการสร้างกิจกรรมทางการตลาดที่ยั่งยืนได้ จึงมีอุปสรรคในการเพิ่มกลุ่มลูกค้า ด้วยอีกประการหนึ่งคู่แข่งหลากหลายทำให้เกิดการแข่งขันสูงและกลุ่มลูกค้ามีจำนวนจำกัด ดังนั้นโอกาสจึงขึ้นอยู่กับฤดูกาล หรืออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น ช่วงฤดูแล้งผู้เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น ช่วงที่ราคาพืชผลทางเกษตรที่ดี หรือช่วงที่งานรับเหมาก่อสร้างของหน่วยงานเอกชนและภาครัฐที่เพิ่มขึ้น ซึ่งการตลาดระยะสั้นในเวลาที่เหมาะสมรวมถึงการร่วมมือกับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง จะช่วยเพิ่มจำนวนลูกค้าได้</p>

## ตารางที่ 22 ST Strategy กลยุทธ์เชิงป้องกัน

<p>S1 การวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ และ T1 คู่แข่งเข้าสู่ธุรกิจง่าย</p>
<p>ความสามารถในการดำเนินกิจการได้ตามระบบของการทำงาน มีการตรวจสอบความปลอดภัยในทุกด้าน และมีระบบจัดการที่รัดกุม โดยมีนโยบายด้านคุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ที่ปฏิบัติตามเป็นส่วนมาก จึงทำให้ระบบการทำงานในทุกๆ ด้าน มีการตรวจสอบที่รัดกุม รอบคอบ และสร้างมาตรฐานเดียวกันให้กับสถานีสาน้ำมัน หากการทำงานมีการวางแผนที่เป็นระบบและรัดกุม ธุรกิจจะสามารถอยู่ได้ถึงแม้ว่า การเปิดสถานีสาน้ำมันอิสระนั้นในปัจจุบันสามารถทำได้ง่าย และอาจมีคู่แข่งก็ตาม</p>
<p>S2 มีระบบการประเมินการทำงานด้านคุณภาพ และ T1 คู่แข่งเข้าสู่ธุรกิจง่าย</p>
<p>การพัฒนาการทำงานที่มีประสิทธิภาพทางด้านคุณภาพ เพื่อให้การบริการและคุณภาพของน้ำมันนั้น เป็นไปตามนโยบายของภาครัฐ และการปรับตัวให้เข้าเศรษฐกิจเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากปัจจุบันที่มีแข่งขันสูง การประเมินที่ดีจะช่วยให้เราโดดเด่น น่าเชื่อถือ แม้ว่าการเปิดสถานีสาน้ำมันอิสระนั้นในปัจจุบันสามารถทำได้ง่ายและอาจมีคู่แข่งใหม่ก็ตาม</p>
<p>S4 มีการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร และ T1 คู่แข่งเข้าสู่ธุรกิจง่าย</p>
<p>การอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพทั้งในด้านการประกอบการ ด้านการตลาด การขาย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ จะช่วยให้เราโดดเด่น น่าเชื่อถือ ลูกค้าจะกลับมาใช้บริการอีก แม้ว่าการเปิดสถานีสาน้ำมันอิสระนั้นในปัจจุบันสามารถทำได้ง่ายและอาจมีคู่แข่งใหม่ก็ตาม</p>
<p>S5 มีการตั้งเป้าหมายและนโยบายของสถานีสาน้ำมันชัดเจน และ T1 คู่แข่งเข้าสู่ธุรกิจง่าย</p>
<p>โดยผู้ประกอบการของสถานีสาน้ำมัน ในแต่ละแห่งนั้นจะมีความชัดเจนในด้านการทำงานและทิศทางในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายและลูกค้าที่เข้าใช้บริการนั้น เป็นกลุ่มที่สามารถวิเคราะห์ได้ชัดเจน สามารถนำไปต่อยอดถึงกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อดึงดูดให้มีผู้ใช้บริการมากขึ้น การตั้งเป้าหมายและนโยบายของสถานีสาน้ำมันชัดเจน จะทำให้เราสามารถวิเคราะห์กลยุทธ์ของคู่แข่งได้ อาจเพิ่มนโยบายการจำหน่ายราคาน้ำมันถูกกว่าสถานีสาน้ำมันที่เป็นแบรนด์ในราคา 10-20 สตางค์ มีการแจกน้ำ มีการแจกเครื่องดื่มชูกำลัง และสะสมแต้มในการเติมน้ำมันเมื่อครบแล้วจะทำการล้างรถให้ฟรี เป็นต้น ดังนั้นเมื่อมีสถานีสาน้ำมันที่เพิ่มมากขึ้นต่างส่งผลให้แต่ละสถานีสาน้ำมันต้องมีการคิดกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มฐานลูกค้าและได้เปรียบกับคู่แข่งอื่นแม้ว่าการเปิดสถานีสาน้ำมันอิสระนั้นในปัจจุบันสามารถทำได้ง่ายและอาจมีคู่แข่งใหม่ก็ตาม</p>

ตารางที่ 22 (ต่อ)

<p>S8 สถานที่ที่กว้างเอื้ออำนวยต่อการเข้าใช้บริการ และ T2 ลูกคามีสถานบริการน้ำมันเลือกเข้าใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น</p>
<p>สถานบริการน้ำมันที่เป็นอิสระในอำเภอฮอด จะมีพื้นที่ในการเข้าใช้บริการที่กว้าง และสามารถเข้าออกได้ง่าย เนื่องกลุ่มที่เข้าใช้บริการนั้นจะเป็นรถบรรทุกทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่รวมไปถึงเป็นที่จอดพักรถบรรทุกเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่เข้าใช้บริการ เลือกทำโฆษณาแบบเฉพาะเจาะจง สิ่งนี้จะช่วยให้ลูกค้าเลือกเข้าใช้บริการที่สถานบริการน้ำมันที่มีสถานที่กว้างเอื้ออำนวยต่อการเข้าใช้บริการ</p>
<p>S9 มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อผู้เข้าใช้บริการ ร้านสะดวกซื้อ, คาเฟ่ และ T2 ลูกคามีสถานบริการน้ำมันเลือกเข้าใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น</p>
<p>โดยสถานบริการน้ำมันนอกจากจะมีการจำหน่ายน้ำมันให้กับลูกค้าแล้ว ในสถานียังมีจุดที่นั่งพักที่เป็นคาเฟ่ และร้านสะดวกซื้อให้ลูกค้าเข้าใช้บริการ เมื่อเข้าเติมน้ำมันแล้วสามารถแวะซื้ออาหารหรือเครื่องดื่มได้ จึงเป็นการเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้า เลือกทำโฆษณาแบบเฉพาะเจาะจง สิ่งนี้จะช่วยให้ลูกค้าเลือกเข้าใช้บริการที่สถานบริการน้ำมันที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อผู้เข้าใช้บริการ ร้านสะดวกซื้อ, คาเฟ่</p>
<p>S10 มีพาร์ทเนอร์กับหน่วยงานเอกชนและหน่วยงานของภาครัฐ และ T3 พลังงานไฟฟ้าที่จะเข้ามาทดแทน</p>
<p>เนื่องจากการออกข่าวอยู่บ่อยครั้งว่าในประเทศไทยเริ่มมีที่ใช้พลังงานไฟฟ้าเข้ามาทดแทนน้ำมัน และในอนาคตข้างหน้าก็จะมีเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้เป็นที่น่ากังวลสำหรับผู้ประกอบการสถานบริการน้ำมัน เพราะถ้าหากมีการเข้ามาของรถพลังงานไฟฟ้าที่เพิ่มมากขึ้นนั้นก็ทำให้สถานบริการน้ำมันนั้นต้องขาดรายได้และปิดตัวลงไป การมีพาร์ทเนอร์กับหน่วยงานเอกชนและหน่วยงานรัฐ ส่งผลให้เกิดความมั่นใจและความน่าเชื่อถือในตัวสินค้ามากขึ้น ส่งผลให้มีลูกค้าจากงานรับเหมาก่อสร้างของเอกชนและภาครัฐที่เพิ่มขึ้นมาใช้บริการและอาจจะสร้างรายได้และหนทางการทำธุรกิจแนวใหม่ๆ ในอนาคตข้างหน้าโดยที่สถานบริการน้ำมันนั้นไม่ต้องขาดรายได้และปิดตัวลงไป</p>



### ตารางที่ 23 WT Strategy กลยุทธ์เชิงรับ

W1 ไม่สามารถกำหนดราคาที่แน่นอนของสินค้าได้ต้องเป็นไปตามกลไกตลาดและ T2 ลูกค้ามีสถานีบริการน้ำมันเลือกเข้าใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น

ในการกำหนดราคาน้ำมันนั้นต้องเป็นไปตามกลไกตลาดเนื่องจากราคาน้ำมันนั้น จะต้องเป็นไปตามนโยบายของกระทรวงพลังงานในการกำหนดราคาไว้ จึงต้องเป็นไปตามกลไกของราคาตลาด ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่สถานีบริการน้ำมันทุกสถานีไม่สามารถควบคุมได้ อาจต้องมีการจัดกิจกรรมทางการตลาดเพิ่มขึ้นเพื่อดึงดูดลูกค้าเข้ามาใช้บริการ เช่น event กิจกรรมต่างๆ

W2 ขาดทิศทางในการบริหารจัดการเรื่องต้นทุน และ T1 คู่แข่งเข้าสู่ธุรกิจง่าย

ในปัจจุบันมีเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน สามารถทำให้เราติดต่อได้ง่ายโดยไม่ต้องเดินทางเหมือนแต่ก่อน อีกทั้งเงินในการลงทุนนั้นไม่มากจึงทำให้การเข้าสู่ธุรกิจได้ง่าย นอกจากนี้กิจกรรมทางการตลาดที่ไม่ค่อยสามารถบริหารจัดการต้นทุนให้คงที่ได้ จึงส่งผลทำให้การทำกิจกรรมทางการตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายและสร้างจุดเด่นให้แตกต่างจากคู่แข่งนั้นเป็นไปได้ยาก สิ่งที่เราควรทำคือสร้างทิศทางที่ชัดเจนในการบริหารต้นทุน จ้างผู้เชี่ยวชาญมาจัดสรรงบประมาณ มีการแบ่งสัดส่วนต้นทุนที่ชัดเจน

W4 มีข้อจำกัดในการทำการตลาดเพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้า และ T2 ลูกค้ามีสถานีบริการน้ำมันเลือกเข้าใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น

การเพิ่มขึ้นของคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันและเป็นทางเลือกนั้น จะส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดเปลี่ยนไป และผู้บริโภคมีโอกาสหันไปใช้สถานีบริการน้ำมันอื่นมากขึ้น ถ้าหากสถานีบริการน้ำมันที่มีความหลากหลายของชนิดน้ำมันที่มากกว่า รวมถึงมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่มากกว่า จึงทำให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาดที่เปลี่ยนไป ดังนั้นควรรักษาฐานลูกค้าที่มีด้วยการจัดโปรโมชั่นหรือการสะสมแต้ม โดยข้อจำกัดในการทำการตลาดนั้น มาจากราคาที่ไม่แน่นอนของราคาน้ำมัน ทำให้ไม่สามารถคำนวณต้นทุนเพื่อการสร้างกิจกรรมทางการตลาดที่ยั่งยืนได้ จึงมีอุปสรรคในการเพิ่มกลุ่มลูกค้า ด้วยอีกประการหนึ่งคู่แข่งหลากหลายทำให้เกิดการแข่งขันสูงและกลุ่มลูกค้ามีจำนวนจำกัด

## ส่วนที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน

ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation Strategies) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategies) กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick Leadership Strategies) โดยมีการวิเคราะห์ จากสัมภาษณ์ ได้ดังนี้

### ตารางที่ 24 กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน

#### 1. ข้อมูลกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies)

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระในอำเภอฮอด จังหวัด เชียงใหม่ พบว่าภาพรวมของธุรกิจมีการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ซึ่งประกอบไปด้วย ด้าน รูปร่างของผลิตภัณฑ์ ด้านการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือ คุณภาพของบริการ ด้านภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา และด้านนวัตกรรม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีผลการสัมภาษณ์ที่สรุปได้ดังนี้

ด้านรูปร่างของผลิตภัณฑ์ จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมัน อิสระในอำเภอ ฮอด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าภาพรวมของธุรกิจในการให้บริการและผลิตภัณฑ์นั้นไม่มี ความหลากหลายรวมทั้งสภาพภายในและภายนอกของสถานีบริการน้ำมันนั้นมีทัศนวิสัยที่ไม่น่า ดึงดูดในส่วนรูปแบบในการตกแต่งนั้นมีความเป็นเอกลักษณ์ในลักษณะของสถานีบริการน้ำมันที่ ชัดเจนแต่ไม่เป็นที่น่าดึงดูดของผู้เข้าใช้บริการ

ด้านการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ประกอบการสถานี บริการน้ำมันอิสระในอำเภอ ฮอด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าภาพรวมของธุรกิจด้านการเพิ่มมูลค่าให้กับ สินค้าและบริการที่ที่ค่อนข้างน้อย เพราะการให้คำแนะนำแต่ลูกค้าที่มาเข้าใช้บริการนั้นบางที่ ลูกจ้างไม่สามารถตอบได้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่นห้องน้ำ ร้านค้า อยู่ในจุดที่หายากและไม่ ค่อยมีความสะอาดบางที่ก็ไม่มีเลย

## ตารางที่ 24 (ต่อ)

### 1. ข้อมูลกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies)

ด้านภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระในอำเภอดง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าภาพรวมของธุรกิจด้านภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา พบว่า ทางสถานีบริการน้ำมันนั้นก็ไม่น้อยมีโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารการตลาด เพราะส่วนมากจะมีแต่ประชาชนเฉพาะในพื้นที่ที่เข้าใช้บริการ

ด้านนวัตกรรม จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระในอำเภอดง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าภาพรวมของธุรกิจด้านนวัตกรรมนั้นไม่มีเลย บางสถานีบริการน้ำมันอิสระนั้นไม่มีทั้ง เว็บไซต์ เฟสบุ๊ก เป็นต้น

### 2. ข้อมูลกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategies)

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระในอำเภอดง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าภาพรวมของธุรกิจมีการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนนั้นในการกำหนดราคาของน้ำมันในราคาที่ต่ำกว่าราคาสถานีบริการที่เป็นแบรนด์หรือมีราคาที่เท่ากันหรือต่ำกว่าคู่แข่งที่เป็นในลักษณะเดียวกัน ในการกำหนดราคาน้ำมันก็มีความสอดคล้องกลุ่มเป้าหมายของผู้เข้าใช้บริการ รวมไปถึงสภาพของตลาดที่มีความเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลาด้วย และสถานีบริการน้ำมันอิสระมีการบริหารความเสี่ยงจากการบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ข้อมูลกลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick Leadership Strategies)

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระในอำเภอดง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าภาพรวมของธุรกิจมีการใช้กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว มีการติดต่อสื่อสารได้เพียงช่องทางเดียวคือทางโทรศัพท์ บางสถานีก็สามารถติดต่อได้ทางเฟสบุ๊กแต่ก็เป็นส่วนน้อย ในส่วนกระบวนการในการให้บริการนั้นก็มีความรวดเร็วเป็นบางเวลาเนื่องจากส่วนมากคนที่เข้ามาใช้บริการนั้นจะเป็นรถบรรทุกและลูกค้าที่ซื้อใส่ถัง (ซื้อในราคาส่ง)

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันของสถานบริการน้ำมันอิสระในจังหวัดเชียงใหม่ ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ของผู้ประกอบการหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจสถานบริการน้ำมันอิสระ ซึ่งเป็นผู้ที่เป็นคนท้องถิ่นและมีสถานบริการน้ำมันในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 6 ราย และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ได้ผลการวิเคราะห์ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### สรุปผล

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการสถานบริการน้ำมันอิสระ

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ร้านประนอมบริการ ชื่อนางสุทิมา หล้าจู อายุ 48 ปี ตำแหน่งผู้จัดการร้าน ประสบการณ์ในการทำงาน 25 ปี กิจการจัดตั้งเมื่อ 11 พฤศจิกายน 2538 ที่อยู่ของสถานบริการน้ำมัน 108 ม.4 ต.บ่อหลวง อ.ฮอด จ.เชียงใหม่ ประเภทของสถานบริการน้ำมัน มาตรา 11 จำนวนหัวจ่ายน้ำมัน 4 หัวจ่าย ชนิดน้ำมันที่จำหน่ายดีเซล = 2 หัวใจ, แก๊สโซฮอล์ 95 = 1 หัวใจ, เบนซิน = 1 หัวใจ รายได้ต่อวัน 30,000 – 40,000 บาท

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอส พี เอ็น ปีโตรเลียม ชื่อนางศิริพรรณ พุทธเหมาะ อายุ 53 ปี ตำแหน่งผู้จัดการร้าน ประสบการณ์ในการทำงาน 32 ปี กิจการจัดตั้งเมื่อ 13 กุมภาพันธ์ 2547 ที่อยู่ของสถานบริการน้ำมัน 26 ม.3 ต.หางดง อ.ฮอด จ.เชียงใหม่ ประเภทของสถานบริการน้ำมัน มาตรา 11 จำนวนหัวจ่ายน้ำมัน 3 หัวจ่าย ชนิดน้ำมันที่จำหน่ายดีเซล = 2 หัวใจ, แก๊สโซฮอล์ 95 = 1 หัวใจ รายได้ต่อวัน 60,000 – 70,000 บาท

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ร้านของคุณสน ไชยชนะ ชื่อนายสน ไชยชนะ อายุ 73 ปี ตำแหน่งผู้จัดการร้าน ประสบการณ์ในการทำงาน 50 กว่าปี กิจการจัดตั้งเมื่อ 16 กรกฎาคม 2545 ที่อยู่ของสถานบริการน้ำมัน 30 ม.1 ต.บ่อหลวง อ.ฮอด จ.เชียงใหม่ ประเภทของสถานบริการน้ำมัน มาตรา 11 จำนวนหัวจ่าย น้ำมัน 2 หัวจ่าย ชนิดน้ำมันที่จำหน่ายดีเซล = 1 หัวใจ, แก๊สโซฮอล์ 95 = 1 หัวใจ รายได้ต่อวัน 30,000 – 40,000 บาท

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ร้านสมจิต บริการ ชื่อนายสมจิต วัฒนนท์ อายุ 68 ปี ตำแหน่งผู้จัดการร้าน ประสบการณ์ในการทำงาน 45 กว่าปี กิจการจัดตั้งเมื่อ 17 มกราคม 2545 ที่อยู่ของสถานบริการ

น้ำมัน 354 ม.12 ต.บ่อหลวง อ.ฮอด จ.เชียงใหม่ ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน มาตรา 11 จำนวนหัวจ่าย น้ำมัน 2 หัวจ่าย ชนิดน้ำมันที่จำหน่ายดีเซล = 1 หัวใจ, เบนซิน = 1 หัวใจ รายได้ต่อวัน 30,000 – 40,000 บาท

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์บริษัท บุญประสงค์ ปีโตเลียม จำกัด ชื่อนายประสงค์ โกรฐธิ อายุ 57 ปี ตำแหน่งผู้จัดการร้าน ประสบการณ์ในการทำงาน 30 กว่าปี กิจการจัดตั้งเมื่อ ปี 2534 ที่อยู่ของสถานีบริการน้ำมัน บ่อสลี (เส้นทางหลัก ฮอด-แม่สะเรียง) ต.บ่อสลี อ.ฮอด จ.เชียงใหม่ ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน ประเภท ก จำนวนหัวจ่าย น้ำมัน 6 หัวจ่าย ชนิดน้ำมันที่จำหน่ายดีเซล = 3 หัวใจ, เบนซิน = 1 หัวใจ แก๊สโซฮอล์ 95 = 2 หัวใจ รายได้ต่อวัน 70,000 – 80,000 บาท

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ร้านของคุณศรีวิชัย กองแก้ว อายุ 42 ปี ตำแหน่งผู้จัดการร้าน ประสบการณ์ในการทำงาน 20 กว่าปี กิจการจัดตั้งเมื่อ 25 กรกฎาคม 2554 ที่อยู่ของสถานี บริการน้ำมัน 176 ม.5 ต.บ่อสลี อ.ฮอด จ.เชียงใหม่ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน ประเภทมาตรา 11 จำนวนหัวจ่าย น้ำมัน 3 หัวจ่าย ชนิดน้ำมันที่จำหน่ายดีเซล = 2 หัวใจ, แก๊สโซฮอล์ 95 = 1 หัวใจ รายได้ต่อวัน 20,000 – 30,000 บาท

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์การแข่งขันทางธุรกิจ

### 2.1 ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่

จำนวนคู่แข่งรายใหม่ ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 รายได้ให้ความคิดเห็นว่า ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดเชียงใหม่ได้มีคู่แข่งรายใหม่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก จากการเข้ามาลงทุนของธุรกิจสถานีบริการน้ำมันทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่หรือที่มาจากแหล่งส่วนกลางเนื่องจากต้องการขยายกลุ่มลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ทำให้การแข่งขันในธุรกิจสถานีบริการน้ำมันที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน

การจดทะเบียนขออนุญาตจัดตั้งสถานีบริการน้ำมัน ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 รายได้ให้ความคิดเห็นว่า ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระในการจดทะเบียนขออนุญาตจัดตั้งสถานีบริการน้ำมันนั้นไม่ยากแล้วก็ไม่ง่ายขึ้นอยู่กับตารางจัดเตรียมเอกสารของธุรกิจเนื่องจากเป็นสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กและไม่มีความยุ่งยากในการจัดตั้งซึ่งสามารถจัดตั้งได้ง่ายไม่ยุ่งยากเพียงแค่มีวิศวกรในการจัดตั้งแล้วในการจดทะเบียนนั้นขึ้นอยู่กับความพร้อมของเอกสารจึงมีกระบวนการและขั้นตอนในการจะทะเบียนขออนุญาตจัดตั้งสถานีบริการน้ำมันเป็นไปได้ไม่ยากและไม่ง่าย

นโยบายของรัฐที่ส่งเสริมธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 รายได้ ให้ความคิดเห็นว่า รัฐบาลไม่ค่อยจะมีส่วนในการสนับสนุนนโยบายเกี่ยวกับธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน แต่ก็มีธนาคารที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนในเรื่องของสินเชื่อเพื่อธุรกิจ



*เงินลงทุนที่ใช้ในธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน* ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า เงินลงทุนถือว่าเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเนื่องจากการซื้ออุปกรณ์ในการจำหน่ายน้ำมัน เช่น ตู้จ่ายน้ำมัน และการซื้อน้ำมันมาจำหน่าย แต่ที่ดินส่วนมากจะเป็นของเจ้าของธุรกิจเป็นแหล่งที่อยู่อาศัย ในการจัดตั้งนั้นไม่ได้มีกำหนดการมากมายจึงทำให้เงินทุนนั้นไม่มากเหมือนกับสถานีบริการน้ำมันที่เป็นแบรนด์

*ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ* ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 รายได้ ได้ให้ความคิดเห็นว่า การดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมันจำเป็นต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการวางแผนสถานที่จำหน่ายน้ำมัน กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างความแตกต่างของสถานีบริการน้ำมัน เพื่อให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการในสถานีบริการน้ำมัน การคำนวณในการซื้อน้ำมันมาจำหน่ายแต่ละครั้ง รวมไปถึงการควบคุมดูแลผู้มาปฏิบัติงานในสถานีบริการน้ำมันเพื่อป้องกันการไม่ให้มีการขโมยหรือแอบโกงเงินของผู้ประกอบการ

## 2.2 อำนาจต่อรองของผู้ขาย

*จำนวนบริษัทจำหน่ายน้ำมัน* จำนวนบริษัทจำหน่ายน้ำมันผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า จำนวนบริษัทที่จำหน่ายน้ำมันในจังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนที่เพิ่มมากกว่าที่ผ่านมา ซึ่งแต่ละบริษัทก็เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จัก เนื่องจากบริษัทได้เหล่านี้เล็งเห็นถึงโอกาสในการขยายตัวทางเศรษฐกิจของเชียงใหม่ที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องจากการที่เชียงใหม่เป็นหัวเมืองที่อยู่ใกล้พื้นที่เขตเศรษฐกิจการค้าชายทางพืชผลทางการเกษตรและเป็นจังหวัดที่มีเกษตรกรที่มีจำนวนมากและคนกลางที่รับซื้อพืชผลทางการเกษตรเป็นจำนวนมากจึงทำให้น้ำมันอย่างเป็นทางการที่ต้องการเพื่อใช้ในการเดินทาง

*การสั่งซื้อน้ำมันมาจำหน่าย* ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า ในการดำเนินการสั่งซื้อน้ำมันมาจำหน่ายนั้น ต้องมีการวางแผนในการสั่งซื้อ โดยที่บริษัทที่มีการจำหน่ายน้ำมันจะให้เครดิตกับผู้ประกอบการและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจได้ดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมันมานาน มีประสบการณ์มาก และยังเป็นคู่ค้าทางธุรกิจกันมานาน ทำให้สามารถต่อรองราคาน้ำมันได้ด้วยเช่นกัน

*การรับผิดชอบเมื่อเกิดความเสียหายจำหน่าย* ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า เมื่อเกิดความเสียหายของน้ำมันที่นำไปจำหน่ายที่การสั่งซื้อจากบริษัทสามารถคืนหรือเปลี่ยนได้ ทางบริษัทจะมีการให้ตรวจเช็คความถูกต้องของน้ำมันก่อนนำออกไปจากบริษัท เนื่องจากผู้ประกอบการหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจได้ประกอบธุรกิจสถานีบริการน้ำมันมานานและเป็นคู่ค้ากันมานาน

### 2.3 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

*การต่อรองน้ำมันในการซื้อ* ลูกค้าสามารถต่อรองราคาน้ำมันในการซื้อผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า ในปัจจุบันจำนวนสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดเชียงใหม่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก จะเป็นทั้งการลงทุนเองและการมีบริษัทส่วนกลางเข้ามาลงทุน ส่งผลให้ผู้มีทางเลือกในการตัดสินใจที่จะเข้าใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้นไปด้วย แต่ในการเติมน้ำมันนั้นผู้ซื้อจะไม่สามารถต่อรองราคาน้ำมันได้ เนื่องจากราคาน้ำมันได้มีการกำหนดไว้แล้วราคาขายปลีกและราคาขายส่ง ดังนั้นจึงส่งผลให้ผู้ซื้อสามารถต่อรองราคาได้ค่อนข้างน้อย

*ปัจจัยที่สามารถให้ลูกค้าต่อรองราคาน้ำมันได้* ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า ในปัจจุบันจำนวนสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดเชียงใหม่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก จะเป็นทั้งการลงทุนเองและการมีบริษัทส่วนกลางเข้ามาลงทุน ส่งผลให้ผู้มีทางเลือกในการตัดสินใจที่จะเข้าใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้นไปด้วย เนื่องจากราคาน้ำมันที่มีการกำหนดไว้แล้วนั้นจะทำให้การจำหน่ายให้กับลูกค้าที่ซื้อในราคาส่งจะได้กำไรน้อยแต่ถ้าหากลูกค้าซื้อในปริมาณที่มากกว่าจำนวนที่ตั้งไว้ก็สามารถลดเพิ่มได้เพื่อเป็นการรักษาลูกค้าเอาไว้

*น้ำมันมีมาตรฐานเดียวกันสามารถทดแทนกันได้* ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า ความสนใจของผู้เข้ารับบริการส่วนใหญ่มักให้ความสนใจในเรื่องของคุณภาพ การได้มาตรฐานของน้ำมัน สิ่งนี้ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันต่างก็ให้ความสำคัญมาก ส่งผลให้สถานีบริการน้ำมันทุกที่มีมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ผู้เข้าใช้บริการมีทางเลือกที่เพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงในการมีอำนาจต่อรองราคาของผู้ซื้อปลีกด้วยเช่นกัน

### 2.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า ในปัจจุบันนี้ในจังหวัดเชียงใหม่ต่างคนต่างก็ใช้ยานพาหนะในการเดินทาง ซึ่งในการใช้ยานพาหนะนั้นก็มีเพิ่มขึ้นมากทุกๆ ปี เมื่อทุกคนมียานพาหนะแล้วก็ต้องมีปัจจัยหลักที่ทำให้ยานพาหนะนั้นเคลื่อนไหวได้โดยการเติมน้ำมันเข้าไป ในส่วนของไฟฟ้าที่จะมีเข้ามาในปัจจุบันนั้นผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเล็งเห็นว่าอย่างไร้ประโยชน์ค่าทดแทนแบบเดิมรูปแบบเนื่องจากในเขตพื้นที่รอบนอกอย่างไร้เข้ามาและยังไม่มีรถนำมาใช้

### 2.5 คู่แข่งขันในอุตสาหกรรม

*สถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน* ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า สถานการณ์การแข่งขันในธุรกิจสถานีบริการน้ำมันมีความรุนแรงมาก เนื่องจากมีการขยายตัวในการลงทุนของธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเพิ่มมากขึ้นทั้งใน

ส่วนของภาคกลางที่มีการลงทุนมาก และการมีเปิดธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในเขตรอบนอกของเมืองที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้มีปริมาณของสถานีบริการน้ำมันมีจำนวนมากและลูกค้ามีตัวเลือกในการเข้าใช้บริการมาก เพราะในปัจจุบันเศรษฐกิจของประเทศไทยยังคงซบเซาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสวนทางกับปริมาณสถานีบริการที่เพิ่มมากขึ้น

*ผลตอบแทนจากการดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน* ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า ผลตอบแทนจากการดำเนินการในธุรกิจสถานีบริการน้ำมันได้ให้ผลตอบแทนที่น้อย เพราะราคาในการจำหน่ายนั้นมีความผันผวนไม่คงที่บางครั้งก็มีการขาดทุน บางครั้งก็มีกำไรแต่ก็ไม่มากเนื่องจากในการจำหน่ายเราต้องเน้นปริมาณ จึงทำให้เราต้องขายในราคาที่ต่ำเพื่อเป็นการดึงให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการในสถานีบริการน้ำมัน

*จำนวนของคู่แข่งในธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน* ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า เนื่องจากการจำหน่ายน้ำมันเป็นสิ่งที่ต้องใช้ในการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน เช่น ใช้เติมใส่รถเพื่อใช้ในเดินทาง, ใช้เติมรถเพื่อการขนส่ง, รวมถึงทางการเกษตรที่ใช้ในการดำรงชีพ เช่น การปั้มน้ำ, การรดน้ำพืชผลทางการเกษตร เป็นต้น จึงเป็นที่ทำให้มีคู่แข่งเพิ่มขึ้นเพิ่มมากขึ้นเพราะว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง

*กลยุทธ์ของคู่แข่ง* ผู้ประกอบการและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้ง 6 ราย ได้ให้ความคิดเห็นว่า กลยุทธ์ของคู่แข่งมีความหลากหลาย เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของสถานีบริการน้ำมันจึงทำให้แต่ละสถานีบริการน้ำมันนั้นต้องมีกลยุทธ์ในการดึงลูกค้าเข้ามาใช้บริการในสถานีของตนเอง ในการสร้างกลยุทธ์ของสถานีบริการน้ำมันที่เป็นแบรนด์ เช่น มีการแจกน้ำ มีการสะสมแต้มเพื่อแลกของสัมมนาคุณ ส่วนสถานีบริการน้ำมันอิสระ ก็จะมีการจำหน่ายราคาน้ำมันถูกกว่าสถานีบริการน้ำมันที่เป็นแบรนด์ในราคา 10-20 สตางค์ มีการแจกน้ำ มีการแจกเครื่องดื่มชูกำลัง และสะสมแต้มในการเติมน้ำมันเมื่อครบแล้วจะทำการล้างรถให้ฟรี เป็นต้น ดังนั้นเมื่อมีสถานีบริการน้ำมันที่เพิ่มมากขึ้นต่างส่งผลให้แต่ละสถานีบริการน้ำมันต้องมีการคิดกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มฐานลูกค้าและได้เปรียบกับคู่แข่ง

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากความคิดเห็นของผู้ผู้ประกอบการ เกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและอุปสรรค ในการจัดการของสถานประกอบการธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน และปัจจัยแวดล้อม ปัจจัยการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของ ผู้ประกอบการธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระทั้ง 6 ราย สามารถวิเคราะห์ออกมาเป็น SWOT Analysis ได้ดังต่อไปนี้

## ตารางที่ 25 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (S: Strengths)	จุดอ่อน (W: Weaknesses)
S1 การวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ	W1 ไม่สามารถกำหนดราคาที่แน่นอนของสินค้า
S2 มีระบบการประเมินการทำงานด้านคุณภาพ	ได้ต้องเป็นไปตามกลไกตลาด
S3 มีระบบการจัดสรรบริหารทรัพยากรบุคคล	W2 ขาดทิศทางในการบริหารจัดการเรื่องต้นทุน
อย่างมีประสิทธิภาพ	W3 ไม่สามารถกำหนดนโยบายในระยะยาวได้
S4 มีการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการพัฒนา	เนื่องจากธุรกิจนี้เกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐบาล
บุคลากร	W4 มีข้อจำกัดในการทำการตลาดเพื่อเพิ่ม
S5 มีการตั้งเป้าหมายและนโยบายของสถานี	จำนวนลูกค้า
บริการชัดเจน	W5 เจ้าของกิจการเพียงคนเดียวในหลายๆ
S6 มีการตรวจรับรองคุณภาพน้ำมันเชื้อเพลิง	ขั้นตอน
S7 ราคาเป็นไปตามกฎกระทรวงกรมพลังงาน	W6 ชนิดของน้ำมันที่เป็นตัวเลือกให้ลูกค้าน้อย
S8 สถานที่กว้างเอื้ออำนวยต่อการเข้าใช้บริการ	
S9 มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อผู้เข้าใช้บริการ	
ร้านสะดวกซื้อ, คาเฟ่	
S10 มีพาร์ทเนอร์กับหน่วยงานเอกชนและ	
หน่วยงานของภาครัฐ	
S11 มีของสัมมนาคุณให้กับลูกค้า	
โอกาส (O: Opportunities)	อุปสรรค (T: Threats)
O1 ช่วงฤดูแล้งผู้เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น	T1 คู่แข่งเข้าสู่ธุรกิจง่าย
O2 ราคาพืชผลทางเกษตรที่ดี	T2 ลูกค้ามีสถานีบริการน้ำมันเลือกเข้าใช้
O3 งานรับเหมาก่อสร้างของหน่วยงานเอกชน	บริการที่เพิ่มมากขึ้น
และภาครัฐที่เพิ่มขึ้น	T3 พลังงานไฟฟ้าที่จะเข้ามาทดแทน

## ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนผสมทางการตลาด (7'Ps)

ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันมีการใช้กลยุทธ์ส่วนผสมการตลาด (7P's) เมื่อมีการพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีการใช้กลยุทธ์ด้านกระบวนการอยู่ในระดับน้อยคือมีกระบวนการทำงานที่ไม่ค่อยชัดเจน ไม่มีการมอบงานที่ชัดเจนทำให้พนักงานไม่ค่อยเข้าใจและไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้



อย่างถูกต้องและไม่มีประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า ต่อมามีการใช้กลยุทธ์กลยุทธ์ด้านบุคคลหรือพนักงานอยู่ในระดับที่ปานกลางคือพนักงานมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการให้บริการตามที่ได้มีการฝึกอบรมซึ่งสามารถวัดได้จากแบบประเมินการฝึกอบรมของพนักงานในแต่ละเดือน ต่อมามีการใช้กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับมากซึ่งน้ำมันที่ให้บริการแต่ละลูกค้ามีการตรวจรับรองคุณภาพของน้ำมันจากกรมพัฒนาธุรกิจในทุกๆเดือนเพื่อเป็นมาตรฐานรองรับในดารเข้าใช้บริการของลูกค้า ทางสถานีบริการน้ำมันนั้นมีพาร์ทเนอร์กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในอำเภอฮอดและอำเภอใกล้เคียงเพื่อเป็นสิ่งที่วัดว่าน้ำมันมีประสิทธิภาพเพราะมีทั้งหน่วยงานรัฐและเอกชนที่ใช้บริการ แต่ชนิดของน้ำมันนั้นไม่มีครบเหมือนกับสถานีบริการน้ำมันที่เป็นแบรนด์เนื่องจากส่วนมากผู้เข้าใช้บริการในอำเภอฮอดนั้นจะเป็นประชาชนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ ซึ่งจะเป็นเกษตรกร ผู้รับเหมาพืชผลทางการเกษตร ผู้รับเหมาก่อสร้าง เป็นต้นต่อมามีการใช้กลยุทธ์ทางด้านกายภาพและการนำเสนออยู่ในระดับน้อยมาก คือสถานีบริการน้ำมันนั้นมีสถานีที่กว้าง เอื้ออำนวยในการเข้าใช้บริการ แต่เจ้าของธุรกิจไม่สามารถใช้ผู้ใช้นั้นให้เกิดประโยชน์ให้ได้มากที่สุดซึ่งไม่เป็นที่น่าดึงดูดผู้เข้าใช้บริการต่อมากกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดอยู่ในระดับน้อยมาก ทางสถานีบริการน้ำมันจะมีการแจกน้ำดื่มในบางเทศกาลซึ่งในการแจกนั้นจะดูจากยอดในการจำหน่ายของธุรกิจว่ามีมากน้อยแค่ไหน ไม่มีการผ่านช่องทางออนไลน์ใดๆ จะมีเพียงบางสถานีเท่านั้นที่มีการโปรโมทผ่านทางเฟสบุ๊ก ต่อมามีการใช้กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่ในระดับมาก ซึ่งสถานีบริการน้ำมันติดกับถนนใหญ่หรือถนนทางหลวงสามารถเดินทางเข้าใช้บริการได้สะดวกสบาย เมื่อมีการสั่งซื้อน้ำมันเป็นถังจะมีการจัดส่งให้กับผู้บริโภค และมีการใช้กลยุทธ์ด้านราคาอยู่ในระดับมากที่สุดคือมีการจำหน่ายราคาน้ำมันถูกกว่าสถานีบริการน้ำมันที่เป็นแบรนด์ 10-20 สตางค์ และในการซื้อราคาส่งก็จะมีราคาพิเศษเพื่อเป็นการจูงใจและเพิ่มยอดในการจำหน่ายที่เพิ่มมากขึ้น



## ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์ (TOWS matrix) และ ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์

### ตารางที่ 26 สรุปกลยุทธ์ TOWS matrix

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
ปัจจัยภายนอก	<p>S1 การวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ</p> <p>S2 มีระบบการประเมินการทำงานด้านคุณภาพ</p> <p>S3 มีระบบการจัดสรรทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>S4 มีการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร</p> <p>S5 มีการตั้งเป้าหมายและนโยบายของสถานบริการชัดเจน</p> <p>S6 มีการตรวจรับรองคุณภาพน้ำมันเชื้อเพลิง</p> <p>S7 ราคาเป็นไปตามกฎกระทรวงกรมพลังงาน</p> <p>S8 สถานที่กว้างเอื้ออำนวยต่อการเข้าใช้บริการ</p> <p>S9 มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อผู้ใช้บริการร้านสะดวกซื้อ, คาเฟ่</p> <p>S10 มีพาร์ทเนอร์กับหน่วยงานเอกชนและหน่วยงานของภาครัฐ</p> <p>S11 มีชื่อเสียงมาคุณให้กับลูกค้า</p>	<p>W1 ไม่สามารถกำหนดราคาที่เหมาะสมของสินค้าได้ต้องเป็นไปตามกลไกตลาด</p> <p>W2 ขาดทิศทางในการบริหารจัดการเรื่องต้นทุน</p> <p>W3 ไม่สามารถกำหนดนโยบายในระยะยาวได้เนื่องจากธุรกิจนี้เกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐบาล</p> <p>W4 มีข้อจำกัดในการทำตลาดเพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้า</p> <p>W5 เจ้าของกิจการเพียงคนเดียวในหลายๆขั้นตอน</p> <p>W6 ชนิดของน้ำมันที่เป็นตัวเลือกให้ลูกค้าน้อย</p>
โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เชิงรุก SO	กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO
<p>O1 ช่วงฤดูแล้งผู้เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น</p> <p>O2 ราคาที่ผลทางเกษตรที่ดี</p> <p>O3 งานรับเหมาก่อสร้างของหน่วยงานเอกชนและภาครัฐที่เพิ่มขึ้น</p>	<p>S1,O1 กลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน</p> <p>S2,O3 กลยุทธ์ประเมินด้านคุณภาพเพื่อพัฒนาการทำงาน</p> <p>S3,O1 กลยุทธ์ระบบจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>S5,O1 กลยุทธ์การตั้งนโยบายที่ชัดเจนเพื่อดำเนินการถึงเป้าหมาย</p> <p>S6,O3 กลยุทธ์การสร้างความน่าเชื่อถือ</p> <p>S8,O1 กลยุทธ์อำนวยความสะดวกในการเข้าใช้บริการ</p> <p>S9,O1 กลยุทธ์สิ่งอำนวยความสะดวกของผู้ใช้บริการ</p> <p>S10,O3 กลยุทธ์การสร้างพาร์ทเนอร์ที่ดี</p> <p>S11,O1 กลยุทธ์การเพิ่มลูกค้าและรักษารฐานลูกค้า</p>	<p>W1,O2 กลยุทธ์การกำหนดราคา</p> <p>W2,O3 กลยุทธ์การบริหารและจัดการต้นทุน</p> <p>W3,O1,O2,O3 กลยุทธ์การกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับรัฐบาล</p> <p>W4,O1,O2,O3 กลยุทธ์การทำตลาด</p>
อุปสรรค (Threat)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST	กลยุทธ์เชิงรับ WT
<p>T1 คู่แข่งเข้าสู่ธุรกิจขาย</p> <p>T2 ลูกค้ามีสถานีบริการน้ำมันเลือกเข้าใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น</p> <p>T3 พลังงานไฟฟ้าที่จะเข้ามาทดแทน</p>	<p>S1,T1 กลยุทธ์การวางแผนงานให้เป็นระบบ</p> <p>S2,T1 กลยุทธ์การประเมินคุณภาพในด้านการทำงาน</p> <p>S4,T1 กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร</p> <p>S5,T1 กลยุทธ์การกำหนดเป้าที่ชัดเจน</p> <p>S8,T2 กลยุทธ์การอำนวยความสะดวกด้านสถานที่เพื่อการเข้าใช้บริการ</p> <p>S9,T3 กลยุทธ์ป้องกันพลังงานทดแทน</p>	<p>W1,T2 กลยุทธ์การกำหนดราคา</p> <p>W2,T1 กลยุทธ์การจัดการด้านต้นทุน</p> <p>W4,T1 กลยุทธ์ด้านการทำการตลาด</p>

## ส่วนที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับการกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระมีการใช้กลยุทธ์ในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมากที่สุด คือ มีการจำหน่ายราคาน้ำมันให้กับผู้มาใช้บริการได้ในราคาต่ำกว่า 10-20 สตางค์และน้ำมันที่มีการจำหน่ายออกไปนั้นยังคงมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานเพราะมีการตรวจสอบจากกระทรวงพลังงาน ตลอด และสามารถซื้อน้ำมันมาจำหน่ายได้ในราคาที่ต่ำเพราะเกิดจากการซื้อในปริมาณที่มากและในการซื้อแต่ละครั้งจะเกิดจากการที่ชำระเงินให้แก่ผู้จำหน่ายเป็นเงินสด นอกจากนี้แล้วสถานที่ที่มีการจัดตั้งสถานีบริการน้ำมันอิสระนั้นเป็นที่ของเจ้าของกิจการอยู่แล้วไม่ได้ทำการเช่า จึงทำให้เจ้าของธุรกิจนั้นสามารถจำหน่ายน้ำมันให้แก่ผู้มาใช้บริการในราคาที่ถูกลงได้ แต่ในทางตรงกันข้ามนั้นผู้เข้าบริการก็ต้องการความสะดวกสบายเมื่อมีการแวะเข้าสถานีบริการเพราะถ้าเป็นสถานีบริการน้ำมันที่เป็นแบรนด์นั้นเมื่อมีการเข้าใช้บริการแล้วก็จะสามารถเพิ่มความสะดวกสบายในการเข้าใช้บริการไม่ว่าจะเป็นห้องน้ำ ร้านสะดวกซื้อ เป็นต้น สถานีบริการสถานีบริการน้ำมันอิสระซึ่งจะมีพื้นที่ค่อนข้างถ้าหากมีการสร้างห้องแถวเปิดเช่าให้มีการทำการจำหน่ายสิ่งของต่างๆ ก็อาจจะเป็นแหล่งเงินที่ผู้ประกอบการจะได้รับเพิ่มขึ้น

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัยกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของสถานีบริการน้ำมันอิสระในจังหวัดเชียงใหม่ สามารถสรุปประเด็นสำคัญมาอภิปรายผลได้ดังนี้

#### การกำหนดกลยุทธ์ (TOWS matrix)

##### 1. SO Strategy กลยุทธ์เชิงรุก

1.1 ในตัวรอบนอกของอำเภอฮอดจะเป็นพื้นที่ชนบท ทางเข้ามีความยากลำบากถ้าเกิดมีการก่อสร้างก็จะมีถนน หิน-ทราย เครื่องจักรต่างๆ เขาไปยังที่ทำการก่อสร้างและเครื่องจักรต่างๆ ต่างใช้น้ำมันในการทำงาน อีกทั้งในอำเภอฮอดนั้นยังเป็นแหล่งในการจำหน่าย หินและทรายที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในเชียงใหม่จึงทำให้มีรถบรรทุกขนาดใหญ่มีปริมาณที่เยอะเพื่อทำการขนส่งหินและทราย ดังนั้นทำให้สถานีบริการน้ำมันนั้นได้รับการเข้าใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่ง การพัฒนาการทำงานที่มีประสิทธิภาพทางด้านคุณภาพ เพื่อให้การบริการและคุณภาพของน้ำมันนั้นจะส่งเสริมโอกาสที่มีอยู่ให้จำหน่ายน้ำมันให้ได้เพิ่มมากขึ้น

1.2 บุคลากรหรือผู้ประกอบการที่จะทำการมาปฏิบัติงานในสถานีบริการน้ำมันนั้นจะต้องปฏิบัติงานภายใต้กฎข้อบังคับที่ชัดเจน และมีกฎเกณฑ์การทำงานที่เหมาะสม เนื่องจากการ

ปฏิบัติงานในสถานบริการน้ำมันนั้น จะต้องเน้นเรื่องความปลอดภัยเป็นสำคัญ จึงต้องมีระบบที่รัดกุม และบุคลากรหรือผู้ประกอบการนั้น จะต้องเป็นบุคลากรหรือผู้ประกอบการที่มีคุณภาพ เหมาะแก่การทำงานในด้านความปลอดภัยในสถานประกอบการ โดยการจัดสรรบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยเป็นจุดแข็งที่ทำให้ในเขตพื้นที่อำเภอฮอดที่เป็นพื้นที่ทำการเกษตร โดยเฉพาะในช่วงฤดูแล้งจะต้องมีการใช้น้ำเพื่อทำการรดพืชผลของเกษตรกร รวมไปถึงการขนส่งที่มีการเข้ามา รับหรือขนส่งพืชผลทางการเกษตร จึงทำให้ในช่วงฤดูแล้งเป็นโอกาสให้กับสถานบริการน้ำมัน เพราะผู้เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น

1.3 โดยผู้ประกอบการของสถานบริการน้ำมัน ในแต่ละแห่งนั้นจะมีความชัดเจนในด้านการทำงานและทิศทางมนการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายและลูกค้าที่เข้าใช้บริการ นั้น เป็นกลุ่มที่สามารถวิเคราะห์ได้ชัดเจน สามารถนำไปต่อยอดถึงกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อดึงดูดให้มีผู้เข้าใช้บริการมากขึ้น โดยการตั้งเป้าหมายและนโยบายของสถานบริการชัดเจน จะช่วยเป็นจุดแข็งที่ทำให้ในเขตพื้นที่อำเภอฮอดที่เป็นพื้นที่ทำการเกษตร โดยเฉพาะในช่วงฤดูแล้งจะต้องมีการใช้น้ำเพื่อทำการรดพืชผลของเกษตรกร รวมไปถึงการขนส่งที่มีการเข้ามา รับหรือขนส่งพืชผลทางการเกษตร จึงทำให้ในช่วงฤดูแล้งเป็นโอกาสให้กับสถานบริการน้ำมันเพราะผู้เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น

จากการผลศึกษา กลยุทธ์เชิงรุกของสถานบริการน้ำมันอิสระในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ นั้นซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย หิรัญกิตติ (2545: 42) สภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ (Core competencies) ซึ่งเป็นแรงผลักดันภายในองค์กร ประกอบด้วย การตลาด การผลิต การปฏิบัติการ การเงิน การบัญชี ทำเลที่ตั้งและการวางผังองค์กร ชื่อเสียง รางวัลที่ได้รับ เป็นต้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เพื่อสำรวจทรัพยากรภายในและความสามารถขององค์กร (Core Competencies) ซึ่งจะทำให้ทราบจุดแข็งขององค์กร (Strengths) โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งและหาทางแก้ไขจุดอ่อน (Weaknesses) ที่เกิดขึ้นในองค์กร

## 2. WO Strategy กลยุทธ์เชิงแก้ไข

2.1 ในการกำหนดราคาน้ำมันนั้นต้องเป็นไปตามกลไกตลาดเนื่องจากราคาน้ำมันนั้นจะต้องเป็นไปตามนโยบายของกระทรวงพลังงานในการกำหนดราคาไว้ จึงต้องเป็นไปตามกลไกของราคาตลาด ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่สถานบริการน้ำมันทุกสถานีไม่สามารถควบคุมได้ เว้นแต่กรณีที่ต้องการลูกค้าอาจมีการจัดกิจกรรมทางการตลาดเพิ่มขึ้นเพื่อดึงดูดลูกค้าเข้ามาใช้บริการ เพื่อเตรียมพร้อมรองรับเมื่อราคาพืชผลที่ส่งผลให้สถานบริการน้ำมันมีจำนวนผู้ใช้ที่เพิ่มมากขึ้น เพราะราคาพืชผลดี จะทำให้ผู้บริโภคมีการออกรถใหม่และในการออกรถใหม่นั้นจะต้องมีการเติมน้ำมัน รวมไปถึงการเติมในการเติมปริมาณที่มาก

2.2 เนื่องจากน้ำมันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ขึ้นอยู่กับนโยบายของภาครัฐ ทำให้ทิศทางการควบคุมต้นทุนนั้นผันผวนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลไปจนถึงกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่ค่อยสามารถบริหารจัดการต้นทุนให้คงที่ได้ จึงส่งผลทำให้การทำกิจกรรมทางการตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายและสร้างจุดเด่นให้แตกต่างจากคู่แข่งนั้นเป็นไปได้ยาก สิ่งที่ต้องทำคือสร้างทิศทางที่ชัดเจนในการบริหารต้นทุน จ้างผู้เชี่ยวชาญมาจัดสรรงบประมาณ มีการแบ่งสัดส่วนต้นทุนที่ชัดเจน จะทำให้การร่วมงานกับงานรับเหมาก่อสร้างของหน่วยงานเอกชนและภาครัฐที่เพิ่มขึ้น จากการขนส่งหินและทรายมีความโปร่งใส ชัดเจน และสามารถเห็นช่องทางการเพิ่มกำไรได้มากขึ้น ยังทำให้สถานีบริการน้ำมันนั้นได้รับการเข้าใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น จึงกลายเป็นโอกาสในการจำหน่ายน้ำมันให้ได้เพิ่มมากขึ้น

2.3 เนื่องจากธุรกิจนี้เกี่ยวข้องกับนโยบาย สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายของภาครัฐที่จะต้องรับทราบเงื่อนไขในการดำเนินกิจการนั้น จึงทำให้การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ หรือการดำเนินกิจการในด้านอื่นๆ นั้นไม่สามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพได้มากเพียงพอ ดังนั้นอาจจะต้องกำหนดนโยบายระยะสั้นๆ ตามฤดูกาล หรืออาจจะกำหนดนโยบายจากอุตสาหกรรมใกล้เคียง เช่น ช่วงฤดูแล้งผู้เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น ช่วงที่ราคาพืชผลทางเกษตรที่ดี หรือช่วงที่งานรับเหมาก่อสร้างของหน่วยงานเอกชนและภาครัฐที่เพิ่มขึ้น

2.4 โดยข้อจำกัดในการทำตลาดนั้น มาจากราคาที่ไม่แน่นอนของราคาน้ำมัน ทำให้ไม่สามารถคำนวณต้นทุนเพื่อสร้างกิจกรรมทางการตลาดที่ยั่งยืนได้ จึงมีอุปสรรคในการเพิ่มกลุ่มลูกค้า ด้วยอีกประการหนึ่งคู่แข่งหลากหลายทำให้เกิดการแข่งขันสูงและกลุ่มลูกค้ามีจำนวนจำกัด ดังนั้นโอกาสจึงขึ้นอยู่กับฤดูกาล หรืออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น ช่วงฤดูแล้งผู้เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น ช่วงที่ราคาพืชผลทางเกษตรที่ดี หรือช่วงที่งานรับเหมาก่อสร้างของหน่วยงานเอกชนและภาครัฐที่เพิ่มขึ้น ซึ่งการตลาดระยะสั้นในเวลาที่เหมาะสมรวมถึงการร่วมมือกับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง จะช่วยเพิ่มจำนวนลูกค้าได้

จากการผลศึกษา กลยุทธ์กลยุทธ์เชิงแก้ไขของสถานีบริการน้ำมันอิสระในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ซึ่งสอดคล้องกับหลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ นิติ รัตนปริชาเวช (2557) การจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้อย่างไรนั้นมีหลักสำคัญ ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กรและช่วยให้นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้



2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากมีการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการ จัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองค์กรที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้นและนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญโดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของนักบริหาร และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้จะเป็นสิ่ง สะท้อนศักยภาพของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้แล้วการจัดการ เชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้ เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหาร องค์กรในส่วนต่างๆ

### 3. ST Strategy กลยุทธ์เชิงป้องกัน

3.1 ความสามารถในการดำเนินกิจการได้ตามระบบของการทำงาน มีการตรวจสอบความปลอดภัยในทุกด้าน และมีระบบจัดการที่รัดกุม โดยมีนโยบายด้านคุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ที่ปฏิบัติตามเป็นส่วนมาก จึงทำให้ระบบการทำงานในทุกๆ ด้าน มีการตรวจสอบที่รัดกุม รอบคอบ และสร้างมาตรฐานเดียวกันให้กับสถานีสาน้ำมัน หากการทำงานมีการวางแผนที่เป็นระบบและรัดกุม ธุรกิจจะสามารถอยู่ได้ถึงแม้ว่า การเปิดสถานีสาน้ำมันอิสระนั้นในปัจจุบันสามารถทำได้ง่ายและอาจมีคู่แข่งก็ตาม



3.2 การพัฒนาการทำงานที่มีประสิทธิภาพทางด้านคุณภาพ เพื่อให้การบริการและคุณภาพของน้ำมันนั้น เป็นไปตามนโยบายของภาครัฐ และการปรับตัวให้เข้าเศรษฐกิจเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากปัจจุบันที่มีแข่งขันสูง การระบบการประเมินที่ดีจะช่วยให้เราโดดเด่น น่าเชื่อถือ แม้ว่า การเปิดสถานีบริการน้ำมันอิสระนั้นในปัจจุบันสามารถทำได้ง่ายและอาจมีคู่แข่งใหม่ก็ตาม

3.3 การอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพทั้งในด้านการประกอบการ ด้านการตลาด การขาย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ จะช่วยให้เราโดดเด่น น่าเชื่อถือ ลูกค้าจะกลับมาใช้บริการอีก แม้ว่าการเปิดสถานีบริการน้ำมันอิสระนั้นในปัจจุบันสามารถทำได้ง่ายและอาจมีคู่แข่งใหม่ก็ตาม

3.4 โดยผู้ประกอบการของสถานีบริการน้ำมัน ในแต่ละแห่งนั้นจะมีความชัดเจนในด้านการดำเนินงานและทิศทางในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายและลูกค้าที่เข้าใช้บริการนั้น เป็นกลุ่มที่สามารถวิเคราะห์ที่ได้ชัดเจน สามารถนำไปต่อยอดถึงกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อดึงดูดให้มีผู้เข้าใช้บริการมากขึ้น การตั้งเป้าหมายและนโยบายของสถานีบริการชัดเจน จะทำให้เราสามารถวิเคราะห์กลยุทธ์ของคู่แข่งได้ อาจเพิ่มนโยบายการจำหน่ายราคาน้ำมันถูกกว่าสถานีบริการน้ำมันที่เป็นแบรนด์ในราคา 10-20 สตางค์ มีการแจกน้ำ มีการแจกเครื่องดื่มชูกำลัง และสะสมแต้มในการเติมน้ำมันเมื่อครบแล้วจะทำการล้างรถให้ฟรี เป็นต้น ดังนั้นเมื่อมีสถานีบริการน้ำมันที่เพิ่มมากขึ้นต่างส่งผลให้แต่ละสถานีบริการน้ำมันต้องมีการคิดกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มฐานลูกค้าและได้เปรียบกับคู่แข่ง แม้ว่าการเปิดสถานีบริการน้ำมันอิสระนั้นในปัจจุบันสามารถทำได้ง่ายและอาจมีคู่แข่งใหม่ก็ตาม

3.5 สถานีบริการน้ำมันที่เป็นอิสระในอำเภอฮอด จะมีพื้นที่ในการเข้าใช้บริการที่กว้าง และสามารถเข้าออกได้ง่าย เนื่องจากกลุ่มที่เข้าใช้บริการนั้นจะเป็นรถบรรทุกทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ รวมไปถึงเป็นที่จอดพักรถบรรทุกเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่เข้าใช้บริการ เลือกทำโฆษณาแบบเฉพาะเจาะจงสิ่งนี้จะช่วยให้ลูกค้าเลือกเข้าใช้บริการที่สถานีบริการน้ำมันที่มีสถานที่กว้างเอื้ออำนวยต่อการเข้าใช้บริการ

3.6 โดยสถานีบริการน้ำมันนอกจากจะมีการจำหน่ายน้ำมันให้กับลูกค้าแล้ว ในสถานียังมีจุดที่นั่งพักที่เป็นคาเฟ่ และร้านสะดวกซื้อให้ลูกค้าเข้าใช้บริการ เมื่อเข้าเติมน้ำมันแล้วสามารถแวะซื้ออาหารหรือเครื่องดื่มได้ จึงเป็นการเพิ่มความความสะดวกสบายให้กับลูกค้า เลือกทำโฆษณาแบบเฉพาะเจาะจง สิ่งนี้จะช่วยให้ลูกค้าเลือกเข้าใช้บริการที่สถานีบริการน้ำมันที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อผู้เข้าใช้บริการ ร้านสะดวกซื้อ, คาเฟ่

3.7 เนื่องจากมีการออกข่าวอยู่บ่อยครั้งว่าในประเทศไทยเริ่มมีที่ใช้พลังงานไฟฟ้าเข้ามาทดแทนน้ำมัน และในอนาคตข้างหน้าก็จะมีเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้เป็นที่หน้ากังวลสำหรับผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมัน เพราะถ้าหากมีการเข้ามาของพลังงานไฟฟ้าที่เพิ่มมากขึ้นนั้นก็ทำให้สถานีบริการน้ำมันนั้นต้องขาดรายได้และปิดตัวลงไป การมีพาร์ทเนอร์กับหน่วยงานเอกชนและ

หน่วยงานรัฐ ส่งผลให้เกิดความมั่นใจและความน่าเชื่อถือในตัวสินค้ามากขึ้น ส่งผลให้มีลูกค้าจากงานรับเหมาก่อสร้างของเอกชนและภาครัฐที่เพิ่มขึ้นมาใช้บริการและอาจจะสร้างรายได้และหนทางการทำธุรกิจแนวใหม่ๆ ในอนาคตข้างหน้าโดยที่สถานีบริการน้ำมันนั้นไม่ต้องขาดรายได้และปิดตัวลงไป

จากการผลศึกษา กลยุทธ์เชิงป้องกันของสถานีบริการน้ำมันอิสระในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติ แก้วเขียว และสุดาพร สวาม่วง (2557: 53-66) เสนอว่าควรส่งเสริมในเรื่องของผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย สร้างความเชื่อมั่นในเรื่องของคุณภาพ สถานีบริการต้องสังเกตง่ายสร้างความสะดวกสบายในการเข้าใช้บริการ มีการจัดสถานที่ให้เหมาะสมกับการใช้งานควรส่งเสริมในเรื่องของการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสาธารณะในท้องถิ่น เช่น ผ่านช่องทางวีทีท้องถิ่นหรือเคเบิล ผ่านวิทยุและหนังสือพิมพ์ของชุมชน มีจัดโปรโมชั่นต่างๆ ต้องมีการฝึกฝนพนักงานขายเพื่อให้ลูกค้าได้เข้าถึงความเป็นตัวตนของสินค้าและมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดี ควรตั้งราคาให้มีความเหมาะสมและคุ้มค่า หรือตั้งราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่งเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาด

#### 4. WT Strategy กลยุทธ์เชิงรับ

4.1 ในการกำหนดราคาน้ำมันนั้นต้องเป็นไปตามกลไกตลาดเนื่องจากราคาน้ำมันนั้นจะต้องเป็นไปตามนโยบายของกระทรวงพลังงานในการกำหนดราคาไว้ จึงต้องเป็นไปตามกลไกของราคาตลาด ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่สถานีบริการน้ำมันทุกสถานีไม่สามารถควบคุมได้ อาจต้องมีการจัดกิจกรรมทางการตลาดเพิ่มขึ้นเพื่อดึงดูดลูกค้าเข้ามาใช้บริการ เช่น event ให้กับลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่, มีการทำกิจกรรมผ่านทางสื่อออนไลน์ เป็นต้น

4.2 ในปัจจุบันมีเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน สามารถทำให้เราติดต่อได้ง่ายโดยไม่ต้องเดินทางเหมือนแต่ก่อน อีกทั้งเงินในการลงทุนนั้นไม่มากจึงทำให้การเข้าสู่ธุรกิจได้ง่าย นอกจากนี้กิจกรรมทางการตลาดที่ไม่ค่อยสามารถบริหารจัดการต้นทุนให้คงที่ได้ จึงส่งผลทำให้การทำกิจกรรมทางการตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายและสร้างจุดเด่นให้แตกต่างจากคู่แข่งนั้นเป็นไปได้ยาก สิ่งที่เราควรทำคือสร้างทิศทางที่ชัดเจนในการบริหารต้นทุน จ้างผู้เชี่ยวชาญมาจัดสรรงบประมาณ มีการแบ่งสัดส่วนต้นทุนที่ชัดเจน

4.3 การเพิ่มขึ้นของคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันและเป็นทางเลือกนั้น จะส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดเปลี่ยนไป และผู้บริโภคมีโอกาสหันไปใช้สถานีบริการน้ำมันอื่นมากขึ้น ถ้าหากสถานีบริการน้ำมันที่มีความหลากหลายของชนิดน้ำมันที่มากกว่า รวมถึงมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่มากกว่า จึงทำให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาดที่เปลี่ยนไป ดังนั้นควรรักษาฐานลูกค้าที่มีด้วยการจัดโปรโมชั่นหรือการสะสมแต้ม

4.4 โดยข้อจำกัดในการทำตลาดนั้น มาจากราคาที่ไม่แน่นอนของราคาน้ำมันทำให้ไม่สามารถคำนวณต้นทุนเพื่อการสร้างกิจกรรมทางการตลาดที่ยั่งยืนได้ จึงมีอุปสรรคในการเพิ่ม

กลุ่มลูกค้า ด้วยอีกประการหนึ่งคู่แข่งชั้นหลากหลายทำให้เกิดการแข่งขันสูงและกลุ่มลูกค้ามีจำนวนจำกัด

4.5 สถานีบริการน้ำมัน จะมีเจ้าหน้าที่จากกรมพลังงานเข้ามาทำการตรวจสอบเพื่อความปลอดภัยในการเข้าเติมน้ำมันจากสถานีบริการน้ำมันที่มีการจำหน่ายน้ำมันที่ผ่านการรับรองหรือไม่ การตรวจรับรองคุณภาพน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือในการเข้าใช้บริการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าที่เข้าใช้บริการนั้น เกิดความมั่นใจและความน่าเชื่อถือในตัวสินค้ามากขึ้น ส่งผลให้มีลูกค้าจากงานรับเหมาก่อสร้างของเอกชนและภาครัฐที่เพิ่มขึ้นมาใช้บริการ

4.6 สถานีบริการน้ำมันที่เป็นอิสระในอำเภอฮอด จะมีพื้นที่ในการเข้าใช้บริการที่กว้าง และสามารถเข้าออกได้ง่าย เนื่องจากกลุ่มที่เข้าใช้บริการนั้นจะเป็นรถบรรทุกทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ รวมไปถึงเป็นที่จอดพักรถบรรทุกเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่เข้าใช้บริการ ในยามที่มีลูกค้าเพิ่มขึ้นช่วงฤดูแล้ง

4.7 โดยสถานีบริการน้ำมันนอกจากจะมีการจำหน่ายน้ำมันให้กับลูกค้าแล้ว ในสถานียังมีจุดที่นั่งพักที่เป็นคาเฟ่ และร้านสะดวกซื้อให้ลูกค้าเข้าใช้บริการ เมื่อเข้าเติมน้ำมันแล้วสามารถแวะซื้ออาหารหรือเครื่องดื่มได้ จึงเป็นการเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้าในยามที่มีลูกค้าเพิ่มขึ้นช่วงฤดูแล้ง

4.8 สถานีบริการน้ำมันที่เป็นอิสระในอำเภอฮอด มีพาร์ทเนอร์กับหน่วยงานเอกชน ที่เป็นโกดังรับส่งสินค้าที่เป็นพืชทางทางการเกษตร เช่น ข้าวโพด มะเขือเทศ พริก กะหล่ำปลี เป็นต้น และที่เป็นบริษัทรับเหมาก่อสร้าง หรือรับเหมาในการขนส่งหินและทราย ซึ่งหน่วยงานเอกชนนี้ส่วนมากจะเป็นรถบรรทุกในการขนส่ง นอกจากนี้รวมถึงหน่วยงานของภาครัฐที่ใกล้เคียงด้วย โดยการมีพาร์ทเนอร์กับหน่วยงานเอกชนและหน่วยงานรัฐ ส่งผลให้เกิดความมั่นใจและความน่าเชื่อถือในตัวสินค้ามากขึ้น ส่งผลให้มีลูกค้าจากงานรับเหมาก่อสร้างของเอกชนและภาครัฐที่เพิ่มขึ้นมาใช้บริการ

4.9 สถานีบริการน้ำมันที่เป็นอิสระในอำเภอฮอด จะมีการแจกน้ำดื่มเป็นบางช่วงโดยส่วนมากจะทำการแจกในช่วงของเดือนเมษายน เนื่องจากเป็นช่วงฤดูร้อนเป็นช่วงที่มีการจำหน่ายน้ำมันได้ค่อนข้างดีจึงเลือกที่จะแจกในช่วงนี้เพราะเป็นการรักษาฐานลูกค้า หรือดึงกลุ่มลูกค้าใหม่ด้วยในการแจกนั้นจะต้องมีการซื้อครบ 700 บาทขึ้นไป

จากการผลศึกษา กลยุทธ์เชิงรับของสถานีบริการน้ำมันอิสระในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ นั้นซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ นิติ รัตนปริชาเวช (2557) การจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้อย่างไร่นั้นมีหลักสำคัญ ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กรและช่วยให้นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลง

นั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากมีการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการ จัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองค์กรที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้นและนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญโดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของนักบริหารและ ความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้จะเป็นสิ่ง สะท้อนศักยภาพของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันจะช่วยสร้างประสิทธิภาพ และศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้แล้วการจัดการ เชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับ การดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่เนื่องจาก มีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้ เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการ จัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรในส่วนต่างๆ

### กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่มีการนำกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ ในภาพรวมทุกด้านโดยเฉพาะด้านกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน โดยมีการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมากที่สุด คือ มีการจำหน่ายราคาน้ำมันให้กับผู้มาใช้บริการได้ในราคาต่ำกว่า 10-20 สตางค์และน้ำมันที่มีการจำหน่ายออกไปนั้นยังคงมีประสิทธิภาพได้



มาตรฐานเพราะมีการตรวจสอบจากกระทรวงพลังงานตลอด และสามารถซื้อน้ำมันมาจำหน่ายได้ในราคาที่ต่ำเพราะเกิดจากการซื้อในปริมาณที่มากและในการซื้อแต่ละครั้งจะเกิดจากการที่ชำระเงินให้แก่ผู้จำหน่ายเป็นเงินสด นอกจากนั้นแล้วสถานที่ที่มีการจัดตั้งสถานีบริการน้ำมันอิสระนั้นเป็นที่ของเจ้าของกิจการอยู่แล้วไม่ได้ทำการเช่า จึงทำให้เจ้าของธุรกิจนั้นสามารถจำหน่ายน้ำมันให้แก่ผู้มาเข้าใช้บริการในราคาที่ถูกลงซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของรุ่งอรุณ วงศ์วุฒิ (2555: 3-4) พบว่ากิจการควรมีการให้บริการสินค้าในราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพ แต่ในขณะเดียวกันการตั้งราคาควรมีการเปรียบเทียบราคากับคู่แข่งในตลาดด้วย เพื่อให้ประกอบการตัดสินใจในการตั้งราคาสินค้า

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ในภาพรวมธุรกิจในการให้บริการและผลิตภัณฑ์นั้นไม่มีความหลากหลายรวมทั้งสภาพภายในและภายนอกของสถานีบริการน้ำมันนั้นมีทัศนวิสัยที่ไม่น่าดึงดูดในส่วนรูปแบบในการตกแต่งนั้นมีความเป็นเอกลักษณ์ในลักษณะของสถานีบริการน้ำมันที่ชัดเจนแต่ไม่เป็นที่น่าดึงดูดของผู้เข้าใช้บริการด้านการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการที่ที่ค่อนข้างน้อยเพราะการให้คำแนะนำแต่ลูกค้าที่มาเข้าใช้บริการนั้นบางทีลูกค้าไม่สามารถตอบได้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่นห้องน้ำ ร้านค้าอยู่ในจุดที่หายากและไม่ค่อยมีความสะอาดบางทีก็ไม่มีเลยสถานีบริการน้ำมันอิสระนั้นส่วนมากจะอยู่ในรอบนอกของตัวเมืองและไม่ค่อยที่ให้ลูกค้าเข้าใช้บริการซึ่งทางสถานีบริการน้ำมันก็ยังไม่มีความป้องกันการความปลอดภัยในการเข้าช่วยบริการอยู่ด้วยเช่นกันทางสถานีบริการน้ำมันนั้นก็ไม่ค่อยมีการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารการตลาดเพราะส่วนมากจะมีแต่ประชาชนเฉพาะในพื้นที่ที่เข้าใช้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จันทรเพ็ญ ชาประดิษฐ์ (2557: 78) พบว่าผู้ประกอบการใช้วิธีการสร้างความแตกต่างของคุณภาพในการให้บริการ เพื่อดึงดูดลูกค้าในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง และยังพบว่าการใช้บริการและเกิดความพึงพอใจและเกิดการบอกต่อปากต่อปากก็เป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการสามารถเพิ่มช่องทางการเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น

สำหรับการนำกลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็วขึ้นในภาพรวมของธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งโดยปัจจุบันไม่สามารถปฏิเสธได้เลยว่าการสื่อออนไลน์ในการทำการตลาดนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุด และเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลายแต่ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระในอำเภอฮอดนั้นพบว่าภาพรวมของธุรกิจ มีการติดต่อสื่อสารได้เพียงช่องทางเดียวคือทางโทรศัพท์ บางสถานีก็สามารถติดต่อได้ทางเฟซบุ๊กแต่ก็เป็นส่วนน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของรัชนีพงศ์วิริทธิ์ธร และเบญญาภา กันทะวงศ์วาร (2554: 53) พบว่าการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน จะต้องมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วตรงตามเวลาที่นัดหมายและเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุดเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและเกิดความเชื่อมั่นในการใช้บริการ

ดังนั้น ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่นอกจากต้องมีการนำกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันมาใช้ในการบริหารกิจการแล้ว ยังต้องมีการนำ



กลยุทธ์มาใช้ สอดคล้องกับผลการศึกษากองกนกร อ่อนเรื่อง (2556: 150 ) พบว่า ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่ โดยกระตุ้นการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อนำสิ่งใหม่ๆ ไปพัฒนาปรับปรุงช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และนำไปใช้ในการบริหารงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นผู้นำทางด้านธุรกิจต่อไป

### ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของสถานีบริการน้ำมันอิสระในจังหวัดเชียงใหม่ สามารถนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และปรับปรุงการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระได้ดังนี้

1. ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ ควรมีการคำนวณต้นทุนหรือมีการศึกษาเรื่องต้นทุนในแต่ละด้านเพื่อให้ทราบถึงต้นทุนของงานที่แท้จริงและจะได้ทราบว่าผู้ประกอบการนั้นควรมีการลดต้นทุนในด้านใดบ้างซึ่งจะทำให้ทราบถึงข้อมูลที่เป็นจริงและมีประสิทธิภาพต่อการตัดสินใจของผู้ประกอบการต่อไป

2. ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ ควรมีการรักษาภาพลักษณ์ที่ดีมีคุณภาพและระดับมาตรฐานในการให้บริการให้มากขึ้น โดยธุรกิจสถานีบริการน้ำมันถือได้ว่าเป็นงานที่เน้นการให้บริการเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้น บุคลากรถือได้ว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญให้องค์กรอยู่รอดได้เช่นกัน เช่น การสร้างบุคลากรที่ดีมีคุณภาพในการให้บริการ โดยมีการอบรมพนักงานเพื่อให้มีการพูดจาไพเราะดูแลลูกค้าได้ดีที่สุดเพื่อเป็นการสร้างความประทับใจให้กับผู้ใช้บริการสถานีบริการน้ำมันและกลับมาเข้าใช้บริการซ้ำอีกในอนาคต

3. ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ ควรมีการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานหรือการปฏิบัติในงานด้านต่างๆ ให้มีขั้นตอนที่รวดเร็วและควรมีนโยบายในการส่งเสริมทางการตลาดให้มากขึ้นโดยเน้นการประชาสัมพันธ์ในสื่อหลากหลาย (สื่อออนไลน์ โดยอาจจะมี ไลน์กลุ่ม เฟสบุ๊กกลุ่ม เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์โปรโมชั่นต่างๆ ให้กับลูกค้า หรือรวมทั้งมีการสร้าง ไลน์หรือเฟสบุ๊กที่เป็นเพจเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับสถานีบริการน้ำมัน) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของธุรกิจให้แข็งแกร่งท่ามกลางสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต

4. ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ ควรมีการศึกษา ปัญหาของลูกค้าระหว่างเข้าใช้บริการในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ (มีช่องทางในการให้ลูกค้าได้แจ้ง ปัญหาต่างๆ เช่น มีกล่องแสดงความคิดเห็นในสถานีบริการ หรือเป็นแบบออนไลน์ มีคิวอาร์โค้ดให้ ลูกค้าสแกนขณะเติมน้ำมัน หรืออาจมีเบอร์โทรศัพท์ในการแจ้ง เป็นต้น) เพื่อให้ได้แนวทางการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นและนำมาปรับปรุงการให้บริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของสถานีบริการอิสระใน พื้นที่อื่นเพิ่มเติม นอกเหนือจากอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้ได้ภาพรวมที่กว้างมากขึ้น ทราบ ถึงปัญหาและความแตกต่าง และสามารถนำผลการศึกษามาเปรียบเทียบกันได้

2. การศึกษาในครั้งที่ใช้เครื่องมือในการสัมภาษณ์เป็นการเก็บข้อมูล เป็นหลักอาจทำให้ ข้อมูลไม่เพียงพอและเป็นการเก็บเฉพาะผู้ประกอบการ ในการทำการศึกษารั้งต่อไปควรมีการศึกษา ถึงกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของสถานีบริการอิสระในอำเภอฮอด จังหวัด เชียงใหม่ โดยใช้แบบสอบถามและทำการเก็บกับผู้เข้าใช้บริการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เพิ่มและมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. เนื่องจากการศึกษากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของสถานีบริการ อิสระในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ จากผลการศึกษานั้นซึ่งมีความได้เปรียบในเรื่องของต้นทุน ดังนั้นในการศึกษารั้งต่อไปควรมีการศึกษาเรื่องต้นทุนในด้านต่างๆ ของสถานีบริการน้ำมันอิสระใน อำเภอฮอดหรืออำเภออื่นๆ ในจังหวัดเชียงใหม่ รวมถึงจังหวัดอื่นๆ เพื่อให้ทราบข้อมูลทางด้านต้นทุน ของสถานีบริการน้ำมันอิสระและทราบถึงปัญหาที่แท้จริงในด้านต้นทุน เพื่อให้ได้ภาพรวมที่กว้างมาก ขึ้น ทราบถึงปัญหาและความแตกต่าง และสามารถนำผลการศึกษามาเปรียบเทียบกันได้

## บรรณานุกรม

- กนกอร อ่อนเรือง. 2556. ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่และความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 32(150-161).
- กรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงานประเทศไทย. 2562. **การเพิ่มขึ้นของธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในประเทศไทย**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.doeb.go.th/2017/#/> (2 มิถุนายน 2563).
- กระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม. 2559. **น้ำมันเชื้อเพลิง**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [https://www.ieat.go.th/handbook/Program\\_IEAT/pages/th/Department/MOST.html](https://www.ieat.go.th/handbook/Program_IEAT/pages/th/Department/MOST.html) (2 มิถุนายน 2563).
- กิตติ แก้วเขียว และ สุดาพร สาวม่วง. 2557. กลยุทธ์การตลาดของสถานีบริการน้ำมันอิสระในประเทศไทย. **วารสารพฤติกรรมศาสตร์**, 10(1), 53-66.
- โกมลมณี เกตตะพันธ์. 2559. **กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน**. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จันทร์เพ็ญ ชาประดิษฐ์. 2557. **การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการโต๊ะจีนจังหวัดนครปฐม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชนิศา สมศักดิ์. 2558. **กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจบ้านจัดสรรจังหวัดเชียงใหม่**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. 2552. **ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณิศา ศรวณีย์. 2559. **การศึกษาปัญหาและกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกรณีศึกษา บริษัท ซาบีน่า จำกัด (มหาชน)**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ไทยรัฐออนไลน์. 2561. **สถานะการแข่งขันในทางธุรกิจปัจจุบัน**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.thairath.co.th/news/business> (12 มิถุนายน 2563).
- ธงชัย สันติวงษ์. 2553. **องค์กรและการบริหารงาน**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.

- นพดล โกฎคำลือ. 2562. ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อซ้ำของผู้ใช้บริการ สถานบริการน้ำมัน Mr. ปีโตรเลียมในเขตอำเภอหาดจังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- นิติ รัตน์ปรีชาเวช. 2557. ความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์กับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เนตรนภา สมปิตตา. 2562. กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของสหกรณ์ร้านค้าสันป่าตองที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2550. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัล เอ็กซ์เชลล์.
- ปพฤกษ์ อุตสาหะวานิชกิจ. 2547. ศักยภาพในการแข่งขันระดับโลก: Global competitiveness. มหาสารคาม: คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ประชาชาติธุรกิจ. 2562. แข่งขันในธุรกิจสถานีบริการน้ำมันนี้. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.prachachat.net/> (11 ตุลาคม 2562).
- ประสงค์ ประณีตพลกรัง และ ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2547. การบริหารการผลิตและปฏิบัติการ. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.
- ผู้จัดการออนไลน์. 2562. แนวโน้มแสดงถึงความต้องการน้ำมัน. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://mgronline.com/> (11 ตุลาคม 2562).
- พรพิมล ขุนทอง. 2560. การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจเอสเอ็มอี ในอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- พรพิมล แผ่นผา. 2559. การศึกษาแนวทางการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจอาหารสุนัขสำเร็จรูปในพื้นที่ภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พักรัตน์จางค์ วัฒนสินธุ์. 2541. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์การบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มารีสา เจริญเศรษฐกิจ. 2561. กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจสถานีบริการ แก๊สแอลพีจี ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยนอร์ท กรุงเทพ.
- รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์. 2554. การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จ ในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของ ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ภาคพายัพ.



- รัฐนันท์ พงศ์วิทธิธีธร และ เบญญาภา กันทะวงศ์วาร. 2554. การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยการวัดผลปฏิบัติแบบดุลยภาพ ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. **วารสารบริหารธุรกิจ ศรีนครินทร์วิโรฒ**, 2(1), 41-57.
- รุ่งอรุณ วงศ์วุฒิ. 2555. **กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของ บริษัทสยามฟาร์มมาซูติ คอล จำกัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- วิเชียร วิทยาอุดม. 2557. **การพัฒนาองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์.
- วิทยา ด้านธำรงกุล. 2554. **การบริหาร**. กรุงเทพฯ: เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย หิรัญกิตติ. 2545. **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2542. **การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา ฉบับมาตรฐาน**. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมยศ นาวิการ. 2535. **การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: กรุงเทพมหานคร. \_\_\_\_\_ . 2548. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเชียงใหม่. 2552. **สถานีบริการน้ำมันในเชียงใหม่**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://chiangmai.moc.go.th/ข้อมูลเศรษฐกิจการค้า-2/?pv=50> (2 มิถุนายน 2563).
- สำนักบริการธุรกิจและการสำรองน้ำมันเชื้อเพลิง กรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน. 2562. **การเจริญเติบโตสถานีบริการน้ำมัน**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.doeb.go.th/2017/#/> (2 มิถุนายน 2563).
- อดุลย์ กลิ่นกาเซ็น. 2541. **โครงสร้าง พฤติกรรม และผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อัมพร ไหลประเสริฐ. 2556. **การวิเคราะห์องค์กรโดยใช้ เทคนิค SWOT analysis**. เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารพยาบาล. สุพรรณบุรี: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี.
- Kotler, P. 1997. **Marketing management, analysis, planning, implementation, and control**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall.
- Porter, M. E. 1990. **The competitive advantage of nations**. New York, NY: Free Press.
- SVN Thailand "เครือข่ายธุรกิจเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม". 2556. **จากแนวคิดสู่โครงการแบ่งปัน**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.svnthailand.org/SharingSociety/concept.php> (10 มิถุนายน 2563).







ภาคผนวก

วันที่เก็บข้อมูล.....

### แบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระ

เรื่อง กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของสถานีบริการน้ำมันอิสระ ในจังหวัด  
เชียงใหม่

#### **วัตถุประสงค์**

เพื่อศึกษาการสร้างรายได้เปรียบของสถานีบริการน้ำมันอิสระในอำเภอฮอด จังหวัด  
เชียงใหม่

#### **คำชี้แจง**

เอกสารนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการค้นคว้าอิสระของนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งเป็นข้อมูลที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อสร้าง กลยุทธ์ที่เหมาะสม และใช้เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาเชิงวิชาการเท่านั้น โดยแบบสัมภาษณ์แบ่ง ออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์การแข่งขันของตลาดสถานีบริการน้ำมันอิสระ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

#### **ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ**

1. ชื่อสถานประกอบการ.....  
จัดตั้งเมื่อ.....
2. ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน.....
3. ชื่อ-นามสกุล.....
4. สถานะภาพ.....
5. เพศ.....
6. อายุ.....
7. ตำแหน่งในสถานประกอบการ.....
8. ประสบการณ์ในการทำงาน.....
9. รายได้จากการขาย/เดือน.....
10. จำนวนหัวจ่าย.....
11. ชนิดน้ำมัน.....

## ส่วนที่ 2 การแข่งขันของตลาดสถานีบริการน้ำมันอิสระ

### คู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรม

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับสถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระ

.....สภาพแข่งขันที่รุนแรง

.....สภาพแข่งขันปานกลาง

.....สภาพแข่งขันปกติ

2. ปัจจัยอะไรที่มีผลต่อสภาพการแข่งขันของธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระ

.....มีรายได้สูงจากการทำธุรกิจ

.....มีจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น

.....กลยุทธ์ของคู่แข่งที่หลากหลาย

.....อื่นๆ

### ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่

3. คู่แข่งขันรายใหม่ในธุรกิจสถานีบริการน้ำมันอิสระมีมากน้อยเพียงใด

3.1 ทำไมถึงมีคนสนใจในธุรกิจนี้มาก

3.2 คู่แข่งรายใหม่เป็นชนกลุ่มไหน เพราะอะไร

.....

.....

3.3 ปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการลงทุนของคุณแข่งรายใหม่

.....การจดทะเบียนขออนุญาตประกอบการ

.....

.....

.....นโยบายส่งเสริมจากรัฐบาล

.....

.....

.....ต้องมีเงินลงทุนในการลงทุน

.....

.....

.....ความหลากหลายของชนิดน้ำมัน

.....

.....

.....อื่นๆ

.....

.....

ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

4. ลูกค้าสามารถต่อรองราคาน้ำมันในการซื้อกับท่านมากน้อยแค่ไหน

.....มาก      .....น้อย

.....

.....

.....

5. ปัจจัยอะไรที่ท่านสามารถให้ลูกค้าต่อรองราคาน้ำมันได้ อย่างไร

.....ซื้อน้ำมันในปริมาณมาก

.....

.....

.....มีสถานบริการน้ำมันที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้ซื้อมีทางเลือกมากขึ้น

.....

.....

.....มีสินค้าที่ทดแทนกันได้

.....

.....

.....อื่นๆ

.....

.....

### อำนาจต่อรองของขาย

6. ท่านมีการบริหารจัดการการซื้อน้ำมันในการนำมาจำหน่ายได้อย่างไร เพื่อหาราคาที่เหมาะสม

.....การสั่งซื้อน้ำมันในการจำหน่าย

.....

.....

.....บริษัทที่จำหน่ายน้ำมันมีมาก ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกที่เพิ่มขึ้น

.....

.....

.....อื่นๆ

.....

.....

.....

.....

### ส่วนที่ 3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

**จุดแข็ง** จุดเด่นหรือจุดแข็ง (ข้อได้เปรียบ) เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านการเงิน และข้อได้เปรียบด้านการผลิต และด้านทรัพยากรบุคคล โดยบริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

ท่านคิดว่าธุรกิจสถานีน้ำมันอิสระ ของท่านมีจุดแข็ง (ข้อได้เปรียบ) ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ คืออะไร

#### 1.ด้านการให้บริการ/สินค้า

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 2.ด้านราคา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 3.ด้านสถานที่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 4.ด้านการส่งเสริมทางการตลาด

.....

.....

.....

5.ด้านกระบวนการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6.ด้านทรัพยากรบุคคล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7.ด้านกายภาพและการนำเสนอ (สิ่งต่างๆภายในสำนักงาน)

.....

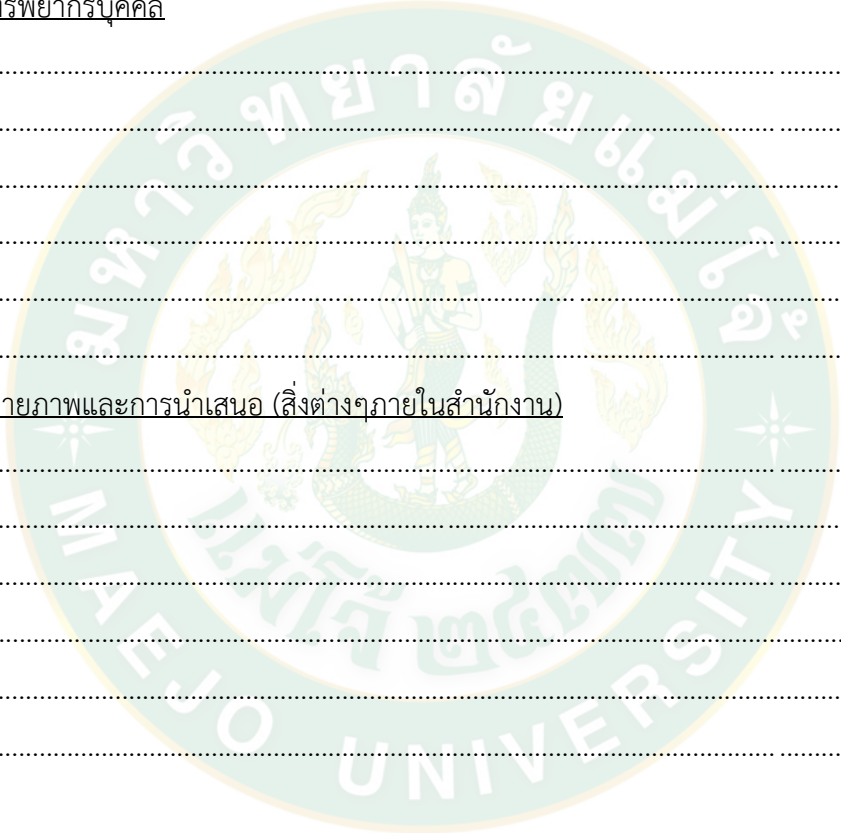
.....

.....

.....

.....

.....





4.ด้านการส่งเสริมทางการตลาด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.ด้านกระบวนการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6.ด้านทรัพยากรบุคคล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7.ด้านกายภาพและการนำเสนอ (สิ่งต่างๆภายในสำนักงาน)

.....

.....

.....

.....

.....

.....





4.ด้านการส่งเสริมทางการตลาด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.ด้านกระบวนการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6.ด้านทรัพยากรบุคคล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7.ด้านกายภาพและการนำเสนอ (สิ่งต่างๆภายในสำนักงาน)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวพรธิดา หล้าจู
เกิดเมื่อ	11 พฤศจิกายน 2538
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2561 ปริญญาตรี สาขาวิชาบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงใหม่ พ.ศ. 2557 มัธยมศึกษาตอนปลาย (อังกฤษ-ธุรกิจ) โรงเรียนกาวิละวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2554 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนเทพดินทร์วิทยา จังหวัดเชียงใหม่
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2561 – ปัจจุบัน เจ้าของธุรกิจ บริษัท ประนอมบริการแอนด์คอนสตรัคชั่น จำกัด อำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่

