การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์

นาย ศิวพงศ์ กุศลภุชฌงค์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ
คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2548

ISBN 974-17-4856-6

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

FORMULATION OF BUSINESS STRATEGY FOR MANUFACTURING OF ENGINE OIL

Mr. Siwaphong Kusolpuchong

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Engineering Program in Industrial Engineering

Department of Industrial Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

Academic Year 2005

ISBN 974-17-4856-6

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์
โดย	นาย ศิวพงศ์ กุศลภุชฌงค์
สาขาวิชา	วิศวกรรมอุตสาหการ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

…….. คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก ลาวัณย์ศิริ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

…… ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ จันทนา จันทโร)

……... อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล)

……กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นภัสสวงศ์ โอสถศิลป์)

……กรรมการ
(อาจารย์ นันทพร ลีลายนกุล)

ศิวพงศ์ กุศลภุชฌงค์ : การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์. (FORMULATION OF BUSINESS STRATEGY FOR MANUFACTURING OF ENGINE OIL) อ. ที่ปรึกษา : ผศ.ดร.บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล, 203 หน้า. ISBN 974-17-4856-6.

วิทยานิพนธ์นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในขององค์กร และกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ โดยองค์กรที่เป็นกรณีศึกษามีโรงงานผลิต ตั้งอยู่ที่จังหวัดปทุมธานี และบริษัทที่ดำเนินการจัดจำหน่ายตั้งอยู่ที่กรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนการวิจัยนี้ทำโดย 1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กรที่ศึกษา ลูกค้าและแหล่งข้อมูลภายนอก 2. วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก และวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กรตามหลักการกำหนดแผนกลยุทธ์ 3. ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจหากลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยมีกรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการโรงงานขององค์กรที่ศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจ

เกณฑ์หลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่ 1. เป้าหมายขององค์กร 2. จุดแข็ง 3. จุดอ่อน 4. โอกาส 5. อุปสรรค และ 6. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ สำหรับกลยุทธ์ที่นำมาเป็นทางเลือกได้มาจากกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategies) ซึ่งได้แก่ 1. Overall Low-Cost Leadership Strategy 2. Broad Differentiation Strategy 3. Best-Cost Provider Strategy 4. Focused Low-Cost Strategy และ 5. Focused Differentiation Strategy

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 2 ท่านให้น้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์หลักด้านจุดแข็งมากที่สุด และเลือกกลยุทธ์ Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรที่ศึกษา

ภาควิชา...วิศวกรรมอุตสาหการ..... ลายมือชื่อนิสิต.....
สาขาวิชา...วิศวกรรมอุตสาหการ.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
ปีการศึกษา .....2548.....

4670524721 : MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEY WORD: STRATEGIC PLANNING / ANALYTIC HIERARCHY PROCESS / ENGINE OIL

SIWAPHONG KUSOLPUCHONG : FORMULATION OF BUSINESS STRATEGY FOR MANUFACTURING OF ENGINE OIL. THESIS ADVISOR : ASST. PROF. BOONWA THAMPITAKKUL, Ph.D, 203 pp. ISBN 974-17-4856-6 .

The aim of this thesis is to analyse the external environment and the internal environment and develop the business strategy for manufacturing of engine oil. The plant of the company is located in PathumThani, and another company that is responsible for marketing and sales of this product is located in Bangkok.

The research methodology consists of : 1. Studying and collecting the information from the company, customers and outside information sources 2. Analysing the external environment and the internal environment by using strategic planning 3. Using the Analytic Hierarchy Process as a decision making tool for determining the best strategy by Managing Director and Plant Manager.

The main criteria for determining the best strategy consist of : 1. objectives 2. strengths 3. weaknesses 4. opportunities 5. threats and 6. key success factors. The generic competitive strategies consist of : 1. Overall Low-Cost Leadership Strategy 2. Broad Differentiation Strategy 3. Best-Cost Provider Strategy 4. Focused Low-Cost Strategy and 5. Focused Differentiation Strategy.

The research results indicate that the most important criterion for determining the best strategy is Strength, and the best competitive strategy for this company is Best-Cost Provider Strategy.

Department.....Industrial Engineering..... Student's signature.....

Field of study...Industrial Engineering..... Advisor's signature.....

Academic year ……2005…….

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้กรุณาให้คำปรึกษาและข้อแนะนำต่างๆ มาโดยตลอดระยะเวลาของการทำวิทยานิพนธ์ ทำให้ผู้วิจัยได้รับความรู้ความเข้าใจทั้งในด้านวิชาการและด้านการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน รวมทั้งได้สละเวลาตรวจอ่านต้นฉบับวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ รวมถึงคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน อันประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ จันทนา จันทโร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นภัสสวงศ์ โอสถศิลป์ และอาจารย์ นันทพร ลีลายนกุล ที่ได้กรุณาให้ข้อแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่การวิจัยนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณ นายห้าง และคุณอรศรี ทิพยบุญทอง กรรมการผู้จัดการที่กรุณาให้ผู้วิจัยได้มีโอกาสทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ และขอขอบคุณคุณสุทธิรัตน์ วรรณรัตน์ รองผู้จัดการโรงงาน คุณบุญศรี ตันติพานิชพันธ์ และพี่ๆทุกคนในโรงงาน สำหรับความช่วยเหลือและความร่วมมือเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบวิทยานิพนธ์

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ที่ได้ให้การสนับสนุนและกำลังใจมาโดยตลอด จนถึงช่วยเป็นธุระจัดการให้ลูกที่แสนดื้อคนนี้ได้มีโอกาสพบกับสิ่งที่ดีที่สุดในชีวิตนี้นั้นคือการได้บวชในบวรพุทธศาสนาในช่วงพรรษาปีพ.ศ. 2548 ซึ่งอยู่ในระหว่างที่ทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงครับสำหรับคำสอนที่ได้รับจากพระอาจารย์ และครูบาทุกๆท่านในระหว่างบวชจำพรรษา

ขอขอบคุณพี่ๆทุกท่าน โดยเฉพาะพี่ยุ้ยพี่สาวแสนดีของผู้วิจัย และเพื่อนที่แสนดีอันได้แก่นิค เป้ นึก เซ่ง พี่จู ที่ได้ให้กำลังใจ ความช่วยเหลือในทุกด้านแก่ผู้วิจัย รวมถึงเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆทุกคนที่ไม่ได้กล่าวถึง ที่ได้สร้างความสนุกสนาน อารมณ์ขัน แก่ผู้วิจัย เหมือนเป็นการเติมพลังให้มุ่งมั่นกับงานวิจัยนี้ต่อไป

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณผู้หญิงในอุดมคติคนหนึ่ง ที่ผ่านเข้ามาในชีวิตช่วงที่ใช้ชีวิตปริญญาโท ที่คอยให้กำลังใจ แรงบันดาลใจ และสิ่งดีๆทุกๆสิ่งที่เราไม่เคยได้รับจากที่ไหน ในตลอด 3 ปีเต็ม ขอขอบคุณสำหรับทุกสิ่งทุกอย่างที่เธอได้สอนเราให้รู้จักชีวิตมากขึ้น และสอนให้รู้จักการปฏิบัติที่เหมาะสมกับคนที่เรารักว่าควรทำอย่างไร และขอขอบคุณอีกครั้งสำหรับครอบครัวของเธอ ที่ให้ความรัก ให้ความไว้วางใจ และดีกับเราเสมือนหนึ่งคนในครอบครัว

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญ ..... ช

สารบัญตาราง ..... ญ

สารบัญภาพ ..... ฐ

บทที่

1. บทนำ 1

1. สภาวะของปัญหา และเหตุผลในการทำวิจัย 2
2. วัตถุประสงค์ของงานวิจัย 3
3. ขอบเขตการวิจัย 3
4. ขั้นตอนการศึกษาและแผนการดำเนินงาน 4
5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 7
6. องค์ประกอบงานวิจัย 7

2. ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 8

1. คุณลักษณะของน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ 8
   - 1.1 วัตถุดิบหลัก 8
   - 1.2 การแยกประเภทน้ำมันเครื่อง 18
   - 1.3 คุณสมบัติของน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ 23
   - 1.4 หน้าที่ของน้ำมันหล่อลื่น 24
2. อุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ในประเทศ 25
   - 2.1 ส่วนแบ่งการตลาด 26
   - 2.2 ช่องทางการจัดจำหน่าย 27
   - 2.3 โครงสร้างต้นทุนการผลิต 27
   - 2.4 ผู้ผลิตวัตถุดิบหลัก 28
   - 2.5 กลุ่มผู้จำหน่ายน้ำมันหล่อลื่น 29
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 33
   - 3.1 การวางแผนกลยุทธ์ 33
   - 3.2 กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ 43

บทที่ หน้า

4. การสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 46

3. การวางแผนกลยุทธ์ 52

1. ข้อมูลองค์กรที่ศึกษาวิจัย 51

1.1 ผลิตภัณฑ์ขององค์กร 51

1.2 โครงสร้างขององค์กร 52

1.3 กระบวนการผลิต 52

1.4 วิสัยทัศน์ขององค์กร 53

1.5 ภารกิจขององค์กร..... 53

1.6 นโยบายขององค์กร 54

1.7 วัตถุประสงค์ขององค์กร 54

1.8 การจัดหาวัตถุดิบหลัก 54

1.9 ลักษณะลูกค้าและช่องทางการจัดจำหน่าย 55

1.10 ยอดขายที่ผ่านมา 57

2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร 58

2.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก 58

2.1.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมระดับมหภาค 58

1. การเมือง และกฎหมาย 58

2. เศรษฐกิจ 61

3. สังคม 65

4. เทคโนโลยี 67

2.1.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน 68

1. การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม 68

2. การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม 71

3. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 76

4. การประเมินสถานภาพทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจอื่นภายในอุตสาหกรรม 77

5. การวิเคราะห์คู่แข่งขัน 79

6. การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน 88

บทที่ หน้า

7. ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม 89
2.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร 89
2.2.1 การวัดผลเชิงกลยุทธ์ 89
2.2.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค 93
2.2.3 การประเมินความสามารถในการแข่งขัน 94
3. การเสนอทางเลือกกลยุทธ์ 97
4. การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์ 99
1. รูปแบบการตัดสินใจ 99
2. ผู้ทำการตัดสินใจ 101
3. โปรแกรมที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 102
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 103
5. แนวทางเพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ Best-Cost Provider Strategy 132
5. สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ 135
1. สรุปผลการวิจัย 135
2. ข้อเสนอแนะ 140
3. งานวิจัยที่ควรดำเนินงานต่อ 140
รายการอ้างอิง 141
ภาคผนวก 142
ภาคผนวก ก : แบบสอบถามชุดที่ 1 แบบสำรวจความคิดเห็นพนักงาน 143
ภาคผนวก ข : แบบสอบถามชุดที่ 2 แบบสำรวจความคิดเห็นสำหรับ AHP..... 150
ภาคผนวก ค : แบบสอบถามชุดที่ 3 แบบสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เบนซิน 177
ภาคผนวก ง : แบบสอบถามชุดที่ 4 แบบสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซล 183
ภาคผนวก จ : ตัวอย่างการวิเคราะห์ไวของคำตอบ (Sensitivity Analysis) 189
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ 203

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
ตารางที่ 1.1	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	6
ตารางที่ 2.1	ประเภทของน้ำมันแร่ที่นำมาผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน	9
ตารางที่ 2.2	ระบบ หน่วย และอุณหภูมิที่ใช้ในการวัดความข้นใสของน้ำมัน	12
ตารางที่ 2.3	การเลือกใช้ความข้นใสของน้ำมันกับสภาพการทำงาน	12
ตารางที่ 2.4	ประโยชน์สารเพิ่มคุณภาพในน้ำมันหล่อลื่นชนิดต่างๆ	14
ตารางที่ 2.5	ประเทศสมาชิกอาเซียนที่มีโรงกลั่นน้ำมัน	28
ตารางที่ 2.6	รายชื่อผู้ผลิตสารเพิ่มคุณภาพรายใหญ่ของโลก	29
ตารางที่ 2.7	สรุปกระบวนการวางแผนกลยุทธ์	35
ตารางที่ 2.8	เกณฑ์มาตรฐานที่ใช้เปรียบเทียบความสำคัญ	44
ตารางที่ 3.1	สัดส่วนการซื้อวัตถุดิบในประเทศและต่างประเทศของการผลิตน้ำมันหล่อลื่น	55
ตารางที่ 3.2	ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม	68
ตารางที่ 3.3	ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม	76
ตารางที่ 3.4	ผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นเพื่อยานพาหนะของปตท.	82
ตารางที่ 3.5	ผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นเพื่อยานพาหนะของบางจาก	85
ตารางที่ 3.6	ผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นเพื่อยานพาหนะของเพนซอยล์	87
ตารางที่ 3.7	รายได้จากการขายและความสามารถในการทำกำไรของทั้งกลุ่มบริษัท	90
ตารางที่ 3.8	ราคาตลาดโลกของน้ำมันพื้นฐานตั้งแต่ปี 2545-2548	90
ตารางที่ 3.9	ผลการดำเนินงานเฉพาะสายผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่น	91
ตารางที่ 3.10	ประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้และสินค้าคงเหลือ	92
ตารางที่ 3.11(ก)	การประเมินความสามารถทางการแข่งขัน	95
ตารางที่ 3.11(ข)	การประเมินความสามารถทางการแข่งขัน	96
ตารางที่ 4.1	ค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา	103
ตารางที่ 4.2	ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย	104
ตารางที่ 4.3	ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค	105
ตารางที่ 4.4	ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง	106
ตารางที่ 4.5	ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน	107
ตารางที่ 4.6	ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	108
ตารางที่ 4.7	ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้วิสัยทัศน์	109
ตารางที่ 4.8	คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ภารกิจหลัก	110

ตาราง		หน้า
ตารางที่ 4.9	คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือวัตถุประสงค์..	111
ตารางที่ 4.10	คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ อัตราการเติบโตของตลาด.....	112
ตารางที่ 4.11	คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ความรุนแรงของการแข่งขัน…….....	113
ตารางที่ 4.12	คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ราคาน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานมีการปรับตัวสูงขึ้น.....	114
ตารางที่ 4.13	คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ นโยบายการให้สินเชื่อ….....	115
ตารางที่ 4.14	คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ จำนวนพนักงานขาย……	116
ตารางที่ 4.15	คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ เงินทุนสูง…	117
ตารางที่ 4.16	คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร……	118
ตารางที่ 4.17	คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ไม่มีช่องทางจัดจำหน่ายในสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง……..	119
ตารางที่ 4.18	คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ จำนวนผลิตภัณฑ์มากจนเกิดปัญหา……...	120
ตารางที่ 4.19	ค่าคะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ คุณภาพผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของลูกค้า.....	121
ตารางที่ 4.20	คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ต้นทุนการผลิตต่ำ.....	122
ตารางที่ 4.21	คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิผล.....	123
ตารางที่ 4.22	คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร.....	124
ตารางที่ 4.23	คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์หลักด้านเป้าหมาย……	125
ตารางที่ 4.24	คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์หลักด้านโอกาส……	125

ตาราง หน้า

ตารางที่ 4.25 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์หลักด้านอุปสรรค..... 126

ตารางที่ 4.26 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์หลักด้านจุดแข็ง..... 126

ตารางที่ 4.27 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์หลักด้านจุดอ่อน..... 127

ตารางที่ 4.28 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์หลักด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ ……..…… 127

ตารางที่ 4.29 สรุปคะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์หลัก 6 เกณฑ์..... 128

ตารางที่ 4.30 แนวทางการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ขององค์กร……..... 132

ตารางที่ 4.31 แนวทางการปฏิบัติการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การลดต้นทุน..... 133

ตารางที่ 5.1 ค่าความสำคัญของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา..... 139

สารบัญภาพ

หน้า

รูปที่ 1.1	ตัวเลขยอดขายรถยนต์ภายในประเทศ	2
รูปที่ 1.2	ปริมาณการจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์รวมทั้งหมดต่อปี	3
รูปที่ 2.1	แผนภูมิวงกลมแสดงส่วนแบ่งของตลาด	26
รูปที่ 2.2	ส่วนแบ่งตลาดของอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นในประเทศไทย	26
รูปที่ 2.3	Porter's five force model	37
รูปที่ 2.4	กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน	41
รูปที่ 2.5	โครงสร้างของกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์	43
รูปที่ 3.1	แผนผังผลิตภัณฑ์ขององค์กร	51
รูปที่ 3.2	โครงสร้างองค์กรที่ศึกษา	52
รูปที่ 3.3	แผนภูมิการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์	53
รูปที่ 3.4	สัดส่วนกลุ่มลูกค้าของบริษัท	54
รูปที่ 3.5	ปริมาณการจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ขององค์กรที่ศึกษา	57
รูปที่ 3.6	ประมาณการแนวโน้มราคาน้ำมันดิบที่ดูไบของปี ค.ศ.2006	62
รูปที่ 3.7	กราฟเส้นGDP และการบริโภคน้ำมันรวมในประเทศ	63
รูปที่ 3.8	กราฟเส้นอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทต่อเงินดอลลาร์ สรอ	63
รูปที่ 3.9	ตัวเลขยอดขายรถยนต์ภายในประเทศ	65
รูปที่ 3.10	จำนวนรถแยกตามประเภทที่จดทะเบียน ณ. วันที่ 31 ธันวาคม 2548	66
รูปที่ 3.11	Five-Forces Analysis of Engine Oil Industry	75
รูปที่ 3.12	Strategic Group Map	77
รูปที่ 3.13	คู่แข่งขันขององค์กรที่ศึกษา	80
รูปที่ 3.14	กราฟเทียบระดับราคาน้ำมันเครื่องของกลุ่มผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 7	85
รูปที่ 4.1	รูปแบบการตัดสินใจแบบกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์	99
รูปที่ 4.2	ค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา	103
รูปที่ 4.3	ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย	104
รูปที่ 4.4	ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค	105
รูปที่ 4.5	ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง	106
รูปที่ 4.6	ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน	107
รูปที่ 4.7	ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	108
รูปที่ 4.8	ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้วิสัยทัศน์	109

หน้า

รูปที่ 4.9 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ภารกิจหลัก… 110

รูปที่ 4.10 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ
อัตราการเติบโตของตลาด..... 111

รูปที่ 4.11 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ
ความรุนแรงของการแข่งขัน……..... 112

รูปที่ 4.12 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ
ราคาน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานมีการปรับตัวสูงขึ้น..... 113

รูปที่ 4.13 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ
จำนวนพนักงานขาย……..… 116

รูปที่ 4.14 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ เงินทุนสูง…… 117

รูปที่ 4.15 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ความน่าเชื่อถือ
และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์……... 118

รูปที่ 4.16 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ไม่มีช่องทางจัด
จำหน่ายในสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง…….. 119

รูปที่ 4.17 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ
จำนวนผลิตภัณฑ์มากจนเกิดปัญหา…… 120

รูปที่ 4.18 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ คุณภาพผลิตภัณฑ์
ตรงตามความต้องการของลูกค้า..... 121

รูปที่ 4.19 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ
ต้นทุนการผลิตต่ำ..... 122

รูปที่ 4.20 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ช่องทางการจัด
จำหน่ายที่มีประสิทธิผล..... 123

รูปที่ 4.21 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ความน่าเชื่อถือ
และภาพลักษณ์ขององค์กร..... 124

รูปที่ 4.22 ค่าความสำคัญของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา..... 130

รูปที่ 5.1 รูปแบบการตัดสินใจแบบกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์..... 136

รูปที่ 5.2 ค่าความสำคัญของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา..... 139

บทที่ 1

บทนำ

ปัจจุบันการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กรธุรกิจต่างๆ ได้ทวีความสำคัญและรุนแรงขึ้นตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยและเงื่อนไขต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดใหม่ๆต่อการดำเนินธุรกิจ ฉะนั้นองค์กรใดก็ตามที่หมั่นติดตามศึกษาและวิเคราะห์ให้เข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ก็ย่อมอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบคู่แข่ง แต่สำหรับองค์กรที่ขาดการติดตามศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในนั้น ก็เปรียบเสมือนคนประมาท ที่ไม่เตรียมพร้อมรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง จะใช้ก็แต่ประสบการณ์ และสัญชาติญาณเข้าแก้ไขเมื่อเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต

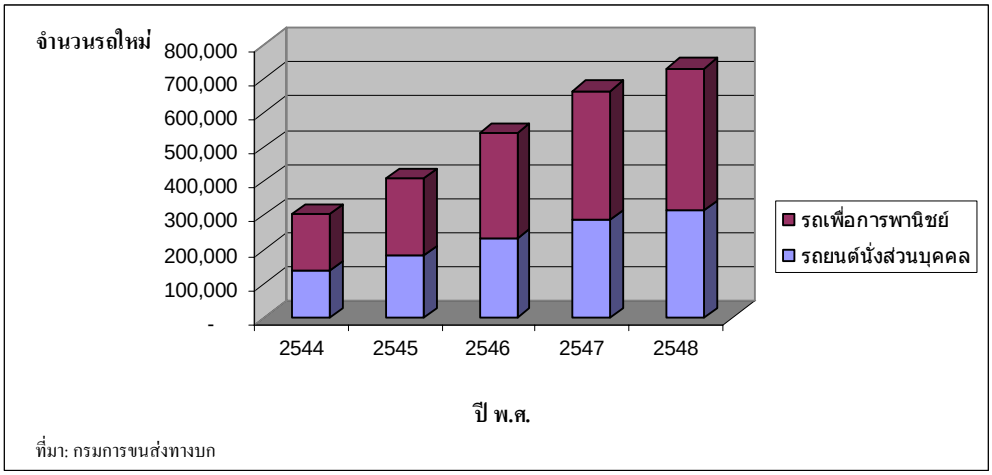
การวางแผนกลยุทธ์จะเริ่มจากการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในแง่มุมต่างๆที่จะมีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบตามภาวะความอยู่รอด ความเจริญเติบโต หรือความล้มเหลวขององค์กร ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะนำไปสู่การค้นพบจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรธุรกิจนั้นๆ จนถึงโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ โดยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรนั้นจะครอบคลุมตั้งแต่สิ่งแวดล้อมที่อยู่ใกล้กับองค์กรมากที่สุด อาทิ ภาวะแวดล้อมของอุตสาหกรรมที่องค์กรอยู่เช่น ลูกค้า ผู้แทนจำหน่าย ผู้ป้อนวัตถุดิบ และคู่แข่งขัน ไปจนถึงภาวะแวดล้อมที่ห่างตัวออกไป เช่น ภาวะแวดล้อมทางการเมือง หรือกฎระเบียบต่างๆ ภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีต่างๆที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากภาวะแวดล้อมเหล่านี้มิได้อยู่คงที่ แต่จะมีลักษณะเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา เร็วบ้าง ช้าบ้าง แต่ความเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลกระทบไม่มากก็น้อยกับธุรกิจ

อุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกเช่น ปริมาณการใช้น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ที่สูงขึ้นอันเป็นผลมาจากจำนวนรถยนต์ที่มากขึ้น ปริมาณคู่แข่งขันที่เพิ่มขึ้น เทคโนโลยีใหม่ที่มีผลทำให้น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์มีประสิทธิภาพดีขึ้น อันทำให้เกิดภาวะการแข่งขันที่สูงในอุตสาหกรรม ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้ประกอบการที่อยู่ในธุรกิจนี้จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อที่จะเป็นการเพิ่มพูนความสามารถในการแข่งขัน และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด

ด้วยเหตุนี้การวิจัยนี้จึงได้เลือกอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์มาเป็นกรณีศึกษาในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรที่เป็นกรณีศึกษานี้ได้ทราบถึงขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ และมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมอันจะทำให้องค์กรพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมได้

1. สภาวะของปัญหา และเหตุผลในการทำวิจัย

เนื่องจากในสภาวะปัจจุบันอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์ หรือที่เรียกว่าน้ำมันเครื่อง เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการแข่งขันมากขึ้นคือ ปริมาณการใช้น้ำมันเครื่องมีปริมาณเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคาดการได้จากการจำหน่ายรถยนต์ที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปี



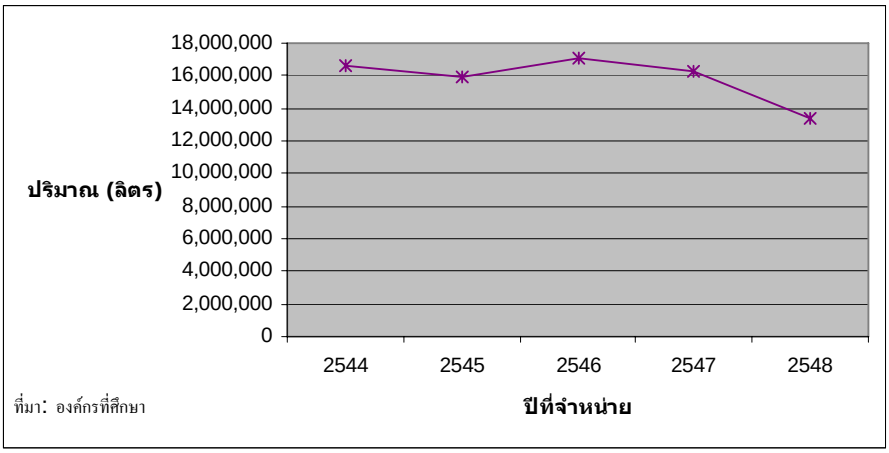
รูปที่ 1.1 สถิติจำนวนรถใหม่ที่จดทะเบียน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544-2548 รวมทั่วประเทศ

จากข้อมูลสถิติสถิติจำนวนรถใหม่ที่จดทะเบียน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544-2548 รวมทั่วประเทศ พบว่ายอดจดทะเบียนรถยนต์เพิ่มขึ้นกว่าเท่าตัว จากรูปที่ 1.1 จะเห็นว่าเมื่อพ.ศ. 2544 มียอดจดทะเบียน รถยนต์รวมเกือบสามแสนกว่าคันต่อปี เป็น เจ็ดแสนคันต่อปี ในปี พ.ศ. 2548 แบ่งเป็นรถยนต์เพื่อการพาณิชย์(รถกระบะ รถโดยสาร รถบรรทุก) กว่า 57% ซึ่งเป็นตัวชี้ให้เห็นว่าอัตราการใช้น้ำมันเครื่องสำหรับเครื่องยนต์ดีเซลมีปริมาณที่มากกว่าน้ำมันเครื่องสำหรับเครื่องยนต์เบนซิน

ด้วยปริมาณความต้องการน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ที่มากขึ้นอย่างมากนี้ จึงเป็นเหตุให้ผู้ผลิตและจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ทั้งรายใหม่และรายเก่า ทั้งที่เป็นบริษัทของคนไทย และต่างชาติ ได้เริ่มตื่นตัวที่จะเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของตนเองให้มากขึ้นกว่าเดิม เพราะเริ่มมองเห็นขนาดของตลาดที่มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

จากผลของสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไป ทำให้ผู้ประกอบการบางรายเน้นหนักที่จะเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดเฉพาะน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เบนซินเพียงอย่างเดียว บางรายเน้นหนักที่น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซลเพียงอย่างเดียว และบางรายก็ต้องการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดของน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ทั้งเบนซิน และดีเซลของตนเองไปพร้อมกัน โดยดูได้จากการโฆษณาประชาสัมพันธ์ กลยุทธ์การตลาด และกิจกรรมการส่งเสริมการขายของแต่ละผู้ประกอบการรวมถึงความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มมากขึ้น

ด้วยสาเหตุที่ได้กล่าวมาในข้างต้น ทำให้องค์กรที่ศึกษาได้รับผลกระทบจากสภาพอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูงขึ้นเป็นผลให้ปริมาณการจำหน่ายรวมต่อปีของน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ลดลง แสดงดังรูปที่ 1.2



รูปที่2. ปริมาณการจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ขององค์กรที่ศึกษา

ฉะนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้เหมาะสมกับปัจจัยต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงกำหนดทิศทางให้ทุกฝ่ายในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งและตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด อันจะเป็นผลให้องค์กรสามารถรักษาและเพิ่มปริมาณการครอบครองส่วนแบ่งตลาด รวมถึงความสามารถในการทำกำไรให้อยู่ในระดับที่พึงพอใจได้

2. วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

กำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมกับสภาวะปัจจัยภายนอก และภายในขององค์กรที่ศึกษา ซึ่งดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เบนซินและดีเซลสำหรับรถยนต์

3. ขอบเขตการวิจัย

1. ครอบคลุมถึงการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เท่านั้น แต่จะไม่ครอบคลุมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation), การติดตามและประเมินผล (Evaluation and Control)
2. บริษัทที่เป็นกรณีศึกษา
3. ผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เบนซินและดีเซลสำหรับรถยนต์
4. กลุ่มตัวอย่างลูกค้าในกรุงเทพฯและภูมิภาค จำนวน 30 ราย ซึ่งมียอดสั่งซื้อมากกว่า 80 % ของยอดสั่งซื้อรวมของบริษัทในปี พ.ศ. 2546-2547

5. กลุ่มตัวอย่างจากจำนวนพนักงานและผู้บริหารจำนวน 30 คน ซึ่งมีสัดส่วนประมาณ 20% ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งครอบคลุมพนักงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับบนจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ (หัวหน้างาน) เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

6. ทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม จะมี 5 ทางเลือก จากกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategies) ของ Thompson และ Strickland (2004)

7. กรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการโรงงานขององค์กรที่ศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม

4. ขั้นตอนการศึกษาและแผนการดำเนินงาน

1. สำรวจงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทำการศึกษาเรื่องอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่น การวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process: AHP)

2. รวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยได้มาจาก

2.1 บริษัทที่ศึกษา ได้แก่ ข้อมูลด้านวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และสภาวะแวดล้อมภายในขององค์กรที่ศึกษา

2.2 ลูกค้า ได้แก่ ความต้องการของลูกค้า ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าตลอดจนสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรที่ศึกษาในมุมมองของลูกค้า

2.3 แหล่งข้อมูลอื่น ได้แก่ อินเตอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ ข้อมูลจากหน่วยงานของรัฐ เช่น จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น

3. วิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแบ่งได้เป็น 3 เรื่อง ได้แก่

- การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาส-อุปสรรค
- การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็ง-จุดอ่อน
- การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เพื่อเลือกกลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสม

4. เสนอทางเลือกกลยุทธ์

นำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในมาวางแผนเพื่อเสนอทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆที่เป็นไปได้ จากกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน
(Generic Competitive Strategies)

5. ประเมินและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม

ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรที่ศึกษานั้น จำเป็นที่จะต้องสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ตามทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งสรุปได้เป็น 6 เกณฑ์หลัก ดังนี้

1. เป้าหมายขององค์กร
2. โอกาส
3. อุปสรรค
4. จุดแข็ง
5. จุดอ่อน
6. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

6. สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการศึกษานี้

สรุปผลที่ได้จากงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยที่ควรดำเนินงานต่อไป

7. จัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์

ดำเนินการจัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์

ตารางที่ 1.1 ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินงาน	พ.ย./47	ธ.ค./47	ม.ค./48	ก.พ./48	มี.ค./48	เม.ย./48	พ.ค./48	มิ.ย./48	ก.ค.-ธ.ค./48	ม.ค./49	ก.พ./49	มี.ค./49	เม.ย./49
1 สำรวจงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	→		→										
2 รวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายใน			→		→								
3 วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายใน						→	→			→			
5 เสนอทางเลือกกลยุทธ์ และเลือกกลยุทธ์โดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์										→	→		
6 สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการศึกษานี้											→	→	
7 จัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์												→	

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงสภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เบนซินและดีเซลสำหรับรถยนต์ ภายในประเทศ

2. ได้กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะกับสภาวะปัจจุบันสำหรับองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา

3. ชี้ให้เห็นแนวทางในการประยุกต์ใช้เทคนิคกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เบนซินและดีเซลสำหรับรถยนต์

4. เป็นต้นแบบงานวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการ การนำทฤษฎีในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ มาใช้กับองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์

6. องค์ประกอบงานวิจัย

การวิจัยนี้สามารถแบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ

อธิบายถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัยและองค์ประกอบของการวิจัย

บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อธิบายถึงคุณลักษณะของน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ สถานการณ์ปัจจุบันของอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ในประเทศไทย ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์

อธิบายถึงประวัติองค์กรที่ศึกษาวิจัย การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน และการเสนอทางเลือกกลยุทธ์

บทที่ 4 การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

อธิบายถึงรูปแบบปัญหา ที่มาของข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ

รายละเอียดของผลสรุปการวิจัย ข้อเสนอแนะ และงานวิจัยที่ควรดำเนินการต่อ

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. คุณลักษณะของน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์

น้ำมันหล่อลื่น (Lubricating oil) เป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งที่ได้จากการกลั่นปิโตรเลี่ยม น้ำมันหล่อลื่นเป็นวัสดุหล่อลื่นที่มีลักษณะเป็นของเหลว โดยทั่วไปจะนำไปใช้หล่อลื่นชิ้นส่วนของเครื่องยนต์และเครื่องจักรกลที่มีลักษณะปิด เช่น ภายในห้องเพลาข้อเหวี่ยง เฟืองท้าย และห้องเกียร์ เป็นต้น การผลิตน้ำมันหล่อลื่นเพื่อให้ได้น้ำมันหล่อลื่นสำเร็จรูปที่มีคุณภาพดีและเหมาะสมกับการใช้งานสำหรับเครื่องยนต์และเครื่องจักรกลแต่ละชนิดนั้น ขั้นตอนในการผลิตน้ำมันหล่อลื่นจะแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน และขั้นตอนการผลิตน้ำมันหล่อลื่นสำเร็จรูป
โดยการเติมสารเพิ่มคุณภาพต่างๆลงในน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน

น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน + สารเพิ่มคุณภาพต่างๆ = น้ำมันหล่อลื่นสำเร็จรูป

1.1 วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตน้ำมันหล่อลื่นแบ่งออกเป็น 2 วัตถุดิบหลักคือ

1.1.1 น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน (base oil) น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานที่ใช้อยู่แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ น้ำมันพืชหรือสัตว์ น้ำมันแร่ และน้ำมันสังเคราะห์ โดยส่วนใหญ่แล้วมักจะใช้น้ำมันแร่นำมาผลิตเป็นน้ำมันหล่อลื่นสำเร็จรูป เพราะมีคุณภาพดีพอและราคาถูก ส่วนน้ำมันพืชหรือน้ำมันจากสัตว์และน้ำมันสังเคราะห์นั้นจะนำไปใช้ในงานที่ต้องการคุณสมบัติพิเศษๆบางอย่างเท่านั้น ที่มาของแหล่งพืชหรือสัตว์พื้นฐานมีดังนี้คือ

1. น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานจากพืชหรือสัตว์ (vegetable or animal base oil) สมัยก่อนนิยมนำมาใช้ในงานหลายอย่าง ปัจจุบันมีการใช้น้อยมาก เนื่องจากน้ำมันจากพืชหรือสัตว์จะมีความคงตัวทางเคมีต่ำ เสื่อมสภาพได้ง่ายในขณะใช้งาน เมื่อนำมาใช้จะต้องผ่านกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ ทำให้ราคาแพงมาก ความนิยมจึงหมดไป แต่จะใช้เฉพาะในงานหล่อลื่นที่ต้องการคุณสมบัติพิเศษบางอย่างเท่านั้น ส่วนใหญ่มักใช้เป็นตัวเติมสำหรับเพิ่มคุณภาพให้น้ำมันหล่อลื่นที่ทำจากน้ำมันปิโตรเลี่ยมเพื่อเพิ่มความลื่น และความสามารถในการผสมเข้ากับน้ำได้ เป็นต้น ตัวอย่างของน้ำมันพืชที่ถูกนำมาใช้ได้แก่ น้ำมันละหุ่ง และน้ำมันปาล์ม ส่วนน้ำมันจากสัตว์ได้แก่ น้ำมันหมูและน้ำมันปลา เป็นต้น

2. น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานจากปิโตรเลียมหรือน้ำมันแร่ (mineral base oil) เป็นน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานที่นิยมใช้มากที่สุด เนื่องจากมีคุณภาพดีและราคาถูก น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานชนิดนี้เป็นผลผลิตอันหนึ่งที่ได้จากการกลั่นน้ำมันดิบในหอกลั่น ส่วนเบาที่มีจุดเดือดต่ำ ได้แก่ ก๊าซ แก๊สโซลีน น้ำมันก๊าด น้ำมันดีเซล จะระเหยเป็นไอแยกออกมา ส่วนหนักที่มีจุดเดือดสูงจะไม่ระเหยเป็นไอและเหลืออยู่เป็นพวกน้ำมันเตา ไข และยางมะตอย ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานได้ น้ำมันแร่ที่ได้จากการเอาส่วนที่อยู่ก้นหอกลั่นบรรยากาศมาผ่านกระบวนการกลั่นภายใต้สุญญากาศ แยกเอาน้ำมันหล่อลื่นชนิดใสและชนิดข้นออกมา ที่เหลือเป็นกากก็สามารถนำไปผลิตยางมะตอยได้ ชนิดและปริมาณของน้ำมันแร่ที่แยกออกมาได้ขึ้นอยู่กับชนิดของน้ำมันดิบที่นำมากลั่น น้ำมันดิบบางอย่างก็ไม่เหมาะที่จะนำมาผลิตน้ำมันแร่ น้ำมันแร่ที่ได้จากการกลั่นแยกภายใต้สุญญากาศนี้ ปกติคุณภาพจะไม่ดีพอที่จะนำมาใช้ในการผลิตน้ำมันหล่อลื่นต้องผ่านกระบวนการต่างๆเพื่อกำจัดเอาสารที่ไม่ต้องการออก และเพื่อให้มีความอยู่ตัวเชิงเคมีและเชิงความร้อนดีพอ

น้ำมันแร่ที่นำมาใช้ทำน้ำมันหล่อลื่นมีทั้งข้นและใสหลายระดับ ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 3 ประเภทตามค่าดัชนีความข้นใส และแต่ละประเภทยังสามารถแบ่งออกเป็นหลายระดับตามความข้นใสได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ประเภทของน้ำมันแร่ที่นำมาผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน (แบ่งตามค่าดัชนีความข้นใส)

ประเภท	ระดับความข้นใส
ดัชนีความข้นใสสูง (high viscosity index ; HVI) : วัตถุดิบหลักในการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์	ต่ำ (60SN, 150SN)
	กลาง (500SN)
	สูง (150BS)
ดัชนีความข้นใสปานกลาง (medium viscosity index ; MVI)	ต่ำ
	กลาง
	สูง
ดัชนีความข้นใสต่ำ (low viscosity index ; LVI)	ต่ำ
	กลาง
	สูง

ค่าดัชนีความข้นใสนั้นเป็นตัวเลขที่บ่งถึงความสามารถของน้ำมันในการรักษาระดับความข้นใส เมื่ออุณหภูมิสูงขึ้นหรือลดลง น้ำมันที่มีค่าดัชนีความข้นใสสูงเมื่อถูกทำให้ร้อนขึ้นก็จะใสตัวลงไม่มาก และหากทำให้เย็นลงจากเดิมก็จะข้นขึ้นไม่มากเช่นกัน ส่วนน้ำมันที่มีค่าดัชนีความข้นใสต่ำ เวลาเกิดความร้อนขึ้นก็จะใสลงมาก และเมื่อเวลาเย็นตัวลงจากเดิมก็จะข้นขึ้นมากเช่นกัน โดยทั่วไปน้ำมันแร่ที่เลือกเอามาผลิตน้ำมันหล่อลื่นจะใช้น้ำมันดิบฐานพาราฟินิกเพราะมีค่าดัชนีความข้นใสสูง ส่วนน้ำมันดิบฐานแนพธินิก ซึ่งเป็นน้ำมันดิบที่มีแอสฟัลต์มากจะให้น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานที่มีค่าดัชนีความข้นใสปานกลางและต่ำ

น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานจากปิโตรเลียมนั้นสามารถแยกคุณสมบัติได้ 3 พื้นฐาน ซึ่งขึ้นอยู่กับฐานของน้ำมันปิโตรเลี่ยมที่นำมาใช้เป็นน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานดังนี้

2.1 น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานจากน้ำมันดิบฐานพาราฟินิก (paraffinic base oil) น้ำมันดิบฐานพาราฟินิกเป็นน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานที่มีสารประกอบพวกไฮโดรคาร์บอน ซึ่งมีคุณสมบัติดังนี้

- มีจุดวาบไฟสูง
- มีการระเหยตัวต่ำ
- รักษาคุณสมบัติทางเคมีไว้ได้ดี
- จุดไหลเทสูง
- มีความถ่วงจำเพาะต่ำ
- มีคุณสมบัติหล่อลื่นได้ดี
- เกิดไขได้ดี
- มีค่าดัชนีความข้นใสสูง
- ถ้าเผาไหม้จะให้เขม่าแข็ง แต่หลุดร่อนได้ง่าย
- โมเลกุลของสารประกอบไฮโดรคาร์บอนยึดเกาะกันเหนียวแน่น ทำให้ฟิล์มน้ำมันแตกตัวได้ยาก
- มีความต้านทานการทำปฏิกิริยากับออกซิเจนได้ดี
- ฟิล์มน้ำมันเหนียวและแข็งแรง

2.2 น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานจากน้ำมันดิบฐานแนพธินิก (naphthenic base oil) น้ำมันดิบฐานแนพธินิกเป็นน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานที่มีสารประกอบพวกไฮโดรคาร์บอน ซึ่งมีคุณสมบัติดังนี้

- มีจุดวาบไฟต่ำ
- มีการระเหยตัวต่ำ
- รักษาคุณสมบัติโครงสร้างทางเคมีได้ดีพอสมควร
- จุดไหลเทต่ำ
- มีความถ่วงจำเพาะสูงและรวมตัวกันได้ดี
- มีคุณสมบัติหล่อลื่นต่ำ
- มีค่าดัชนีความข้นใสต่ำ
- การยึดเกาะโมเลกุลของสารประกอบไฮโดรคาร์บอนดีเป็นบางส่วน
- มีความต้านทานการเกิดปฏิกิริยากับออกซิเจนต่ำ

2.3 น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานจากน้ำมันดิบฐานอะโรแมติก (aromatic base oil) น้ำมันดิบฐานอะโรแมติกเป็นน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานที่มีสารประกอบพวกไฮโดรคาร์บอน ซึ่งมีคุณสมบัติดังนี้

- จุดไหลเทต่ำมาก
- ไม่มีไข
- มีความถ่วงจำเพาะสูง
- คุณสมบัติทางการหล่อลื่นไม่ดี
- มีค่าดัชนีความข้นใสต่ำ
- ไม่รักษาคุณสมบัติทางเคมีให้แน่นอน
- โครงสร้างการจับตัวระหว่างคาร์บอนกับไฮโดรเจนไม่เสถียร
- คุณสมบัติในการต้านทานการเกิดปฏิกิริยากับออกซิเจนต่ำ

3. น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานจากน้ำมันสังเคราะห์ (synthetic base oil) เป็นน้ำมันที่สังเคราะห์ขึ้นด้วยกระบวนการทางเคมี จึงทำให้มีราคาแพงกว่าน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานข้างต้น วัสดุที่นำมาสังเคราะห์มักนำมาจากน้ำมันปิโตรเลี่ยม ส่วนใหญ่ใช้เป็นน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานในงานพิเศษเฉพาะที่ต้องการคุณสมบัติพิเศษในด้านดัชนีความข้นใสสูง จุดไหลเทต่ำ และมีการระเหยต่ำ เป็นต้น น้ำมันสังเคราะห์ที่ใช้กันมากมีอยู่หลายชนิด ได้แก่ Polyester และ Poly Alpha-Olefin (PAO)

คุณสมบัติของน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน

น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานเมื่อผ่านออกมาจากโรงกลั่นก็จะมีคุณสมบัติที่สำคัญบางอย่างในตัวเองอยู่แล้ว ซึ่งคุณสมบัติต่างๆ เหล่านี้ได้แก่

1 ความหนืดหรือความข้นใส หมายถึงความใสและความข้นของน้ำมันโดยวัดที่อุณหภูมิใดอุณหภูมิหนึ่ง น้ำมันที่มีความข้นใสต่ำจะไหลง่าย แต่เยื่อหล่อลื่นก็บางมากด้วย สำหรับน้ำมันที่มีความข้นใสสูงย่อมไหลยาก แต่จะมีเยื่อหล่อลื่นหนากว่าหรือแข็งกว่าน้ำมันที่มีความข้นใสต่ำ หน่วยวัดความข้นใสมีหลายระบบและอุณหภูมิที่วัดก็ต่างๆกัน ซึ่งอาจสรุปได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ระบบ หน่วย และอุณหภูมิที่ใช้ในการวัดความข้นใสของน้ำมัน

	ประเภทหรือระบบ	หน่วยความข้นใส	อุณหภูมิที่ใช้วัด
1	ระบบสากล (เมตริก)	เซนติสโตก(cSt)	40°C และ 100°C
2	สหรัฐอเมริกา	วินาทีเซย์โบลต์(SUS) หรือ (SSU)	100°F และ 210°F
3	สหราชอาณาจักร	เรดวูด No.1 (RW1)	70°F, 100°F,140°F และ 200°F
4	เยอรมันและหลายประเทศในแถบยุโรป	อิงเลอร์ (E°)	20°C, 50°C และ 100°C

หมายเหตุ ปัจจุบันนิยมใช้หน่วยวัดความหนืดหรือความข้นใสเป็นเซนติสโตก (cSt)

ตารางที่ 2.3 การเลือกใช้ความข้นใสของน้ำมันกับสภาพการทำงาน

ความข้นใส	สภาพการทำงาน
ความข้นใสต่ำ	ใช้ในเครื่องยนต์ที่ ทำงานรอบสูง อุณหภูมิต่ำ แรงกดต่ำ
ความข้นใสสูง	ใช้ในเครื่องยนต์ที่ ทำงานรอบต่ำ อุณหภูมิสูง แรงกดสูง

2 ความต้านทานการรวมตัวกับออกซิเจน น้ำมันเป็นส่วนผสมที่ซับซ้อนของสารประกอบไฮโดรคาร์บอน เมื่อสารไฮโดรคาร์บอนสัมผัสกับออกซิเจนในอากาศก็จะเกิดการทำปฏิกิริยากัน ทำให้เกิดสิ่งไม่พึงประสงค์หลายชนิด เช่น กรด ความเหนียว นอกจากนี้ถ้าอุณหภูมิสูง อัตราการรวมตัวก็ยิ่งเกิดเร็วขึ้นอีก สำหรับน้ำมันที่ดีย่อมรวมตัวกับออกซิเจนได้ยาก

3 จุดวาบไฟ (flash point) คืออุณหภูมิของน้ำมันที่ได้รับความร้อนจนกลายเป็นไอแล้วลุกวาบเมื่อโดนเปลวไฟ จุดวาบไฟมีความสำคัญเกี่ยวกับความปลอดภัย

4 จุดไหลเท (pour point) คืออุณหภูมิต่ำสุดที่น้ำมันจะไหลได้โดยไม่มีอะไรรบกวน สำหรับในการใช้งานที่อุณหภูมิต่ำ จำเป็นที่จะต้องเลือกใช้น้ำมันที่มีจุดไหลเทต่ำ

5 ดัชนีความหนืดหรือดัชนีความข้นใส ความข้นใสของน้ำมันจะเปลี่ยนแปลงไปตามอุณหภูมิ ดังนั้นน้ำมันจะใสลงเมื่ออุณหภูมิสูงขึ้น และจะข้นเมื่ออุณหภูมิต่ำลง จึงมีการวัดอัตราการเปลี่ยนแปลงนี้ออกมาเป็นค่าดัชนีความข้นใส (viscosity index) หรือที่เรียกกันว่าค่า VI ถ้าน้ำมันหล่อลื่นมีความข้นใสเปลี่ยนแปลงน้อยเมื่ออุณหภูมิเปลี่ยนแปลงมาก แสดงว่าน้ำมันหล่อลื่นนั้นมีค่า VI สูง แต่ถ้าความข้นใสเปลี่ยนแปลงมากเมื่ออุณหภูมิเปลี่ยนแปลงน้อย แสดงว่าน้ำมันนั้นมีค่า VI ต่ำ

1.1.2 สารเพิ่มคุณภาพ (Additive)

น้ำมันหล่อลื่นที่ใช้ในเครื่องจักรกลหรือเครื่องยนต์ประเภทต่างๆ มักจะประสบปัญหาด้านอุณหภูมิ ความเครียด(stress) และภาระน้ำหนักสูง น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานล้วนๆที่ไม่มีสารเพิ่มคุณภาพจึงมีคุณภาพไม่ดีพอ ทำให้ไม่สามารถทำหน้าที่ต่างๆได้อย่างครบถ้วน อายุการใช้งานก็จะสั้นลงได้ ดังนั้นจึงต้องมีการเติมสารบางอย่างลงไปในน้ำมันหล่อลื่นแต่ละชนิดตามสภาพการใช้งานของเครื่องจักรกลและเครื่องยนต์นั้นๆ ในปริมาณที่พอดี เพื่อเพิ่มคุณสมบัติของน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานให้มีคุณภาพดีและเหมาะสมกับการใช้งานที่ต้องการ สารเพิ่มคุณภาพจะไปช่วยเพิ่มคุณสมบัติด้านเคมีและด้านกายภาพของน้ำมันพื้นฐานนั้นๆ

น้ำมันหล่อลื่นสำเร็จรูปมักจะผลิตขึ้นมาเพื่อใช้งานเฉพาะอย่าง เช่นน้ำมันเครื่องยนต์เบนซิน น้ำมันเครื่องยนต์ดีเซล น้ำมันเกียร์ น้ำมันไฮดรอลิก เป็นต้น ดังนั้นในการผลิตน้ำมันหล่อลื่นชนิดใดชนิดหนึ่งขึ้นมานั้น เมื่อทำการศึกษาถึงสภาวะใช้งานแล้ว จากนั้นก็จะทำการกำหนดคุณสมบัติของน้ำมันหล่อลื่นที่ต้องการใช้งาน แล้วจึงเลือกชนิดของน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานที่จะนำมาผลิต และเลือกสารเพิ่มคุณภาพที่จะเติมในปริมาณที่เหมาะสม จึงทำให้น้ำมันหล่อลื่นที่มีจำหน่ายในตลาดแต่ละชนิดนั้นจะใช้น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ชนิด และปริมาณของสารเพิ่มคุณภาพที่ไม่เหมือนกัน และราคาก็จะแตกต่างกัน รายละเอียดของสารเพิ่มคุณภาพสรุปได้ตามตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 ประโยชน์สารเพิ่มคุณภาพในน้ำมันหล่อลื่นชนิดต่างๆ

ประเภทของสารเพิ่มคุณภาพ			ชนิดของสารเคมี	ประโยชน์
1	สารเพิ่มคุณภาพด้านเคมี			
	1.1	สารต้านการเกิดปฏิกิริยาออกซิเดชั่น (anti-oxidants)	- Zinc dialkyl dithiophosphate (ZDDP) - Bis Phenols - Aromatic Amines	ใช้กับน้ำมันหล่อลื่นในงานที่มีอุณหภูมิสูงและน้ำมันต้องสัมผัสกับอากาศ ใช้ลดการเกิดยางเหนียวและตะกอนจากน้ำมัน ยืดอายุการใช้งานของน้ำมัน
	1.2	สารป้องกันการกัดกร่อน (corrosion inhibitors)	- Sulfonates, Phosphates - High base additives - ZDDP - Phosphosulfurized terpenes	ใช้เพื่อป้องกันการกัดกร่อนของสารเคมี เช่น กรดที่จะกระทำต่อผิวชิ้นส่วนของเครื่องจักรกล เช่น ในเครื่องยนต์
	1.3	สารป้องกันสนิม (anti-rust additives)	- Polar compounds such as metallic soap, esters, ethers - Organic acid - Amines	ใช้เพื่อป้องกันการเกิดสนิมในงานที่อาจมีความชื้นหรือน้ำเข้ามาสัมผัสกับผิวโลหะ
	1.4	สารป้องกันการสึกหรอ (anti-wear additives)	- ZDDP - Tricresyl phisphate	ใช้เพื่อป้องกันการสึกหรอของผิวชิ้นส่วนเครื่องจักรกลที่รับภาระน้ำหนักสูง ซึ่งมักจะเกิด boundary libricationขึ้น
	1.5	สารรับแรงกดสูง (extreme pressure additives)	- Organics compounds of sulfur, phosphorus or chlorine - Lead naphthenate, lead soap - Polar fatty oil	ใช้เพื่อเพิ่มความแข็งแรงให้กับฟิล์มน้ำมันและเพิ่มความสามารถในการรับภาระน้ำหนัก ป้องกันการสึกหรอและหลอมติดในภาวะที่ภาระน้ำหนักสูง

1.6	สารชะล้างและกระจายสิ่งสกปรก (detergents and dispersants)	- Metallic sulfonates, phenates and phosphates - Amines phenol - Alkyl substituted salicylates - Succinimides	ใช้ชะล้างสิ่งสกปรกออกจากผิวชิ้นส่วนของเครื่องจักร และกระจายมิให้รวมตัวเป็นโคลนตะกอน จำเป็นสำหรับน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์
1.7	สารที่เป็นด่าง (alkaline agents)	- Overbased metallic sulfonates, phenates and phosphates	ใช้ทำลายกรดที่เกิดจากการเผาไหม้กำมะถันในน้ำมันเชื้อเพลิงในเครื่องยนต์สันดาปภายใน
1.8	สารขับน้ำ (water repellents)	- Organic-silicone polymers - Aliphatic amines - Hydroxy fatty acids	ใช้เพิ่มความต้านทานน้ำให้กับสารอุ้มน้ำมันประเภทดินเหนียว สารอนินทรีย์ในจาระบี และในน้ำมันบางประเภทที่ต้องการให้น้ำแยกตัวออกเร็ว
1.9	สารลดปฏิกิริยาเร่งของผิวโลหะ (metal deactivators)	- ZDDP - Metal phenates - Organic nitrogen compounds	ใช้ลดและป้องกันผลจากปฏิกิริยาเร่งของผิวโลหะต่างๆ เช่น ทองแดง ตะกั่ว เหล็ก โครเมียม ในเครื่องจักรที่กระตุ้นให้น้ำมันทำปฏิกิริยากับออกซิเจนทำให้น้ำมันเสื่อมสภาพช้าลง
1.10	สารเปลี่ยนแปลงความฝืด (friction modifiers)	- Molybdenum disulfide - Metal phenates - Fatty acid esters	ใช้เปลี่ยนแปลงค่าสัมประสิทธิ์ความฝืดของผิวชิ้นส่วนเครื่องจักรกลที่สัมผัสกับน้ำมัน

2	สารเพิ่มคุณภาพด้านกายภาพ			
	2.1	สารเพิ่มค่าดัชนีความข้นใส (viscosity-index improver)	- Polyisobutylene - Methacrylate - Acrylatecopolymer	ใช้ลดอัตราการเปลี่ยนแปลงความข้นใสตามอุณหภูมิของน้ำมัน ใช้ในน้ำมันชนิดมัลติเกรดหรือเกรดรวม
	2.2	สารลดจุดไหลเท (pour point depressants)	- Methacrylate polymer - Wax alkylated phenol & its polymers - Wax alkylated naphthalene & its polymers	ใช้ลดจุดแข็งตัวของน้ำมัน ซึ่งเกิดขึ้นเพราะไขในน้ำมันแยกตัวเป็นผลึก โดยป้องกันมิให้ไขเกาะตัวกันเป็นกลุ่ม ทำให้น้ำมันสามารถไหลได้ในอุณหภูมิต่ำๆ
	2.3	สารป้องกันการเกิดฟอง (anti-foam ants)	- Silicone polymer - Organic polymer	ใช้ป้องกันการเกิดฟองถาวรเมื่อน้ำมันถูกหมุนเวียนใช้ในระบบ เช่น ในอ่างน้ำมันเครื่อง เกียร์ไฮดรอลิก
	2.4	สารเพิ่มความเหนียว (tackiness agents)	- High molecular weight polymer of acrylates or polybutenes	ใช้เพิ่มคุณสมบัติด้านการเกาะติดผิวให้กับน้ำมันและจาระบี ใช้ในน้ำมันหยอดรางแท่นเครื่องกลึง และจาระบีสายไหม
	2.5	สารเพิ่มความลื่นและความแข็งแรงของฟิล์มน้ำมัน (oiliness & film strength)	- Lard oil - Oleic acid - Tallow - Sperm oil - Blown rapeseed oil - Synthetic ester of fatty acid	ใช้เพิ่มความลื่นและเพิ่มความแข็งแรงของฟิล์มน้ำมัน และทำให้น้ำมันเข้ากับน้ำได้บ้าง

	2.6	สารช่วยให้น้ำมันผสมเข้ากับน้ำ (emulsifier)	- Surfactant - Soap of fats and fatty acid - Sodium sulfonates - Polar compounds	ใช้ลดแรงตึงผิวระหว่างน้ำกับน้ำมัน ทำให้น้ำมันสามารถแขวนตัวเป็นเม็ดละเอียดน้ำ ใช้สำหรับใส่ในน้ำมันสบู่
	2.7	สารหล่อลื่นที่เป็นของแข็ง (solid lubricants)	- Graphite - Molybdenum disulfide	ใช้เพิ่มคุณสมบัติในการหล่อลื่น ในสภาวะที่อุณหภูมิสูงมากและภาระน้ำหนักกระแทกกระทั้นได้
	2.8	สี (dyes)	- Alkylated aniline dyes - Azo.dyes - Anthraquinone dyes - Fluorescent dyes	ใช้เติมเพื่อให้น้ำมันหล่อลื่นหรือจาระบีมีสีตามต้องการ เพื่อสามารถสังเกตและแยกชนิดได้
	2.9	สารฆ่าเชื้อโรค (antiseptic หรือ germicides)	- Alcohols - Phenols - Organic mercuric - Chlorine compounds	ใช้เติมในน้ำมันสบู่เพื่อป้องกันการบูด ซึ่งทำให้น้ำมันแยกตัวออกจากน้ำได้
	2.10	สารเพิ่มกลิ่น (odorants)	- Formaldehyde polymer - Organic odorants - Pine or cedar oil	ใช้สำหรับกลบกลิ่นของสารอื่นในน้ำมันและทำให้มีกลิ่นหอม

ประโยชน์ของการใส่สารเพิ่มคุณภาพชนิดต่างๆในน้ำมัน

1. ปรับให้น้ำมันมีคุณสมบัติในการหล่อลื่นได้สมบูรณ์ตลอดอายุการใช้งานของน้ำมันหล่อลื่น
2. ปรับค่าความหนืดหรือความข้นใสของน้ำมันหล่อลื่นตามอุณหภูมิการทำงานที่แตกต่างกัน
3. ทำให้น้ำมันหล่อลื่นมีคุณสมบัติพิเศษเฉพาะอย่าง ซึ่งเหมาะกับการใช้งานในแต่ละประเภท
4. ช่วยลดการสึกหรอ และยืดอายุการใช้งานของเครื่องจักรกลหรือเครื่องยนต์ให้ยาวนานขึ้น
5. ทำให้น้ำมันหล่อลื่นมีอายุการใช้งานได้นานขึ้น
6. ทำให้เครื่องจักรหรือเครื่องยนต์มีสมรรถนะในการทำงานสูงขึ้น

1.2 การแยกประเภทน้ำมันเครื่อง

การแยกประเภทน้ำมันเครื่องแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1.2.1 ประเภทระดับสมรรถนะของน้ำมันเครื่อง (performance level of lubricating oil) หรือน้ำมันเครื่องตามสภาพการใช้งาน สถาบันต่างๆได้ กำหนดสมรรถนะของน้ำมันเครื่องในระดับต่างๆไว้ โดยอาศัยหลักเกณฑ์คุณสมบัติ ความสามารถในการใช้งานของน้ำมันเครื่องแต่ละชนิด รวมทั้งกำหนดวิธีการวัดและทดสอบระดับสมรรถนะเหล่านั้นไว้ด้วย สถาบันที่สำคัญในการกำหนดมาตรฐานแบบใหม่สำหรับน้ำมันเครื่องได้แก่

- API (American Petroleum Institute)
- SAE (Society of automotive Engineers)
- ASTM (American Society for testing and Materials)
- US Military Classification (สถาบันทหารของสหรัฐอเมริกา)
- CCMC (Committee of Common Market Construction)
- ผู้ผลิตเครื่องยนต์รายใหญ่ๆ เช่น Caterpillar, Ford, Volvo, GM, Daimler Benz, British Leyland, Volkswagen เป็นต้น

ระดับสมรรถนะที่สำคัญและใช้กันแพร่หลายคือ ระดับสมรรถนะของ API ซึ่งระดับสมรรถนะของน้ำมันเครื่องตามมาตรฐาน API นี้ ได้กำหนดเป็น 2 ประเภทคือ API ของน้ำมันเครื่องยนต์เบนซิน แบ่งตามสภาพการทำงานของเครื่องยนต์ตามศูนย์บริการทั่วๆไป ใช้สัญลักษณ์ “S” (station service) และAPI ของน้ำมันเครื่องยนต์ดีเซล แบ่งตามสภาพการทำงานของเครื่องยนต์ที่ใช้ในการพาณิชย์ อุตสาหกรรม งานก่อสร้าง และเกษตรกรรม ใช้สัญลักษณ์ “C” (Commercial service)

สมรรถนะของน้ำมันเครื่องสำหรับเครื่องยนต์เบนซินตามมาตรฐาน API นั้น มี 9 ระดับคือ SA, SB, SC, SD, SE, SF, SG, SH และล่าสุด SM ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ระดับ SA (utility gasoline and diesel engine service) สำหรับสภาพงานของเครื่องยนต์เบนซินและเครื่องยนต์ดีเซลขนาดใหญ่ที่ทำงานเบาๆ เครื่องเดินรอบช้า และมีกำลังอัดต่ำ น้ำมันเครื่องในมาตรฐานนี้ควรเป็นน้ำมันหล่อลื่นที่มีคุณสมบัติที่ดีตามธรรมชาติ ไม่มีสารเพิ่มคุณภาพพิเศษ นอกจากจะมีสารป้องกันฟองและสารที่ทำให้น้ำมันไหลตัวได้ง่ายที่อุณหภูมิต่ำ ระดับ SA นี้เหมาะที่จะใช้กับเครื่องยนต์สมัยเก่า ในปัจจุบันกระทรวงพาณิชย์ไม่อนุญาตให้ขายในท้องตลาดแล้ว

2. ระดับ SB (minimum duty gasoline service) สำหรับสภาพงานของเครื่องยนต์เบนซินที่ทำงานเบาๆ เครื่องเดินรอบช้า และมีกำลังอัดต่ำ น้ำมันเครื่องในมาตรฐานนี้มีสารเพิ่มคุณภาพผสมด้วยเล็กน้อย มีคุณสมบัติในการป้องกันการรวมตัวกับออกซิเจนในอากาศ ป้องกันการกัดกร่อนที่แบริ่ง และป้องกันการสึกหรอหรือขูดขีดบนผิวโลหะบ้างเล็กน้อย ในปัจจุบันกระทรวงพาณิชย์ไม่อนุญาตให้ขายในท้องตลาดแล้ว

3. ระดับ SC (1964 gasoline engine warranty maintenance service) สำหรับสภาพงานของเครื่องยนต์เบนซิน รถยนต์นั่งอเมริการุ่นปี พ.ศ. 2507-2510 และรถบรรทุกบางชนิดหรือเทียบเท่า น้ำมันเครื่องในมาตรฐานนี้มีสารเพิ่มคุณภาพที่สามารถต้านทานการรวมตัวของเขม่าและตะกอน รวมทั้งสิ่งสกปรกทั้งที่อุณหภูมิสูงและต่ำ ป้องการกัดกร่อน การสึกหรอ และการเกิดสนิม รวมทั้งป้องกันการออกซิเดชั่นและช่วยควบคุมอำนาจในการชะล้าง

4. ระดับ SD (1968 gasoline engine warranty maintenance service) สำหรับสภาพงานของเครื่องยนต์เบนซิน รถยนต์นั่งอเมริการุ่นปี พ.ศ. 2511-2513 และรถบรรทุกบางชนิดหรือเทียบเท่า และรถรุ่นปี พ.ศ.2514 บางแบบ น้ำมันเครื่องในมาตรฐานนี้มีสารเพิ่มคุณภาพที่มากกว่าระดับ SC และปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพในการชะล้างดีขึ้น มีคุณสมบัติต่างๆที่สูงกว่าระดับมาตรฐาน SC เช่น คุณสมบัติในการป้องกันกร่อนและการเกิดสนิม คุณสมบัติในการป้องกันการออกซิเดชั่นและการป้องกันการสึกหรอเหมาะกับเครื่องยนต์ที่ผู้ผลิตแนะนำให้ใช้น้ำมันเครื่องสำหรับสภาพงานระดับ SC

5. ระดับ SE (1972 gasoline engine warranty maintenance service) สำหรับสภาพงานของเครื่องยนต์เบนซิน รถยนต์นั่งอเมริกัน และรถบรรทุกบางชนิด ตั้งแต่รุ่นปี พ.ศ. 2515 เป็นต้นไป และรุ่นปี พ.ศ. 2514 บางแบบหรือเทียบเท่า น้ำมันเครื่องในมาตรฐานนี้มีสารเพิ่มคุณภาพที่มากกว่าระดับ SD และ SC สามารถปรับปรุงให้ใช้กับเครื่องยนต์ที่มีประสิทธิภาพสูง โดยเครื่องยนต์มีขนาดเล็กลง แต่ให้กำลังม้าและแรงอัดสูงขึ้น ทำงานที่อุณหภูมิสูง และความเร็วรอบของเครื่องยนต์สูง ให้สมรรถนะน้ำมันที่สูงกว่าระดับ SD ทั้งยังเหมาะกับเครื่องยนต์ที่ผู้ผลิตแนะนำให้ใช้น้ำมันเครื่องสำหรับสภาพงานระดับ SD และ SC ด้วย

6. ระดับ SF (1980) สำหรับสภาพงานของเครื่องยนต์เบนซิน รถยนต์นั่งอเมริกา และรถบรรทุกบางแบบ ตั้งแต่รุ่นปี พ.ศ.2523 เป็นต้นมา น้ำมันเครื่องในมาตรฐานนี้มีสารเพิ่มคุณภาพสำหรับต้านทานการรวมตัวกับออกซิเจนและป้องกันการสึกหรอสูงกว่าระดับ SE นอกจากนั้นยังสามารถรักษาความสะอาดป้องการกัดกร่อนและการเกิดสนิม กำหนดให้ใช้กับเครื่องยนต์ที่ถูกออกแบบให้มีประสิทธิภาพในการใช้งานหนักเครื่องเดินรอบสูง กำลังอัดสูง ต้องการแรงบิดมาก หรือสำหรับเครื่องยนต์ที่ติดเทอร์โบชาร์จและซูเปอร์ชาร์จ ทั้งยังเหมาะกับเครื่องยนต์ที่ได้รับการแนะนำให้ใช้น้ำมันมาตรฐานระดับ SC, SD และ SE ด้วย

7. ระดับ SG (1988) สำหรับสภาพงานของเครื่องยนต์เบนซิน เป็นน้ำมันเครื่องที่ได้รับการรับรองมาตรฐานตั้งแต่เดือน พ.ศ. 2531 เป็นต้นมา นับเป็นมาตรฐานน้ำมันเครื่องที่เน้นประสิทธิภาพในการควบคุมการทำปฏิกิริยากับออกซิเจนในอากาศ ลดการสึกหรอของบริเวณวาล์ว โดยเฉพาะในเครื่องยนต์สมัยใหม่ที่มีหลายๆ วาล์วต่อสูบ รวมทั้งน้ำมันเครื่องในระดับนี้จะช่วยในการประหยัดน้ำมันเชื้อเพลิงอีกด้วย น้ำมันเครื่องมาตรฐานระดับ SG นี้มีคุณภาพสูงกว่าน้ำมันเครื่องมาตรฐานระดับ SE และSF

8. ระดับ SH สำหรับเครื่องยนต์เบนซินที่มีสมรรถนะสูงในปัจจุบัน และเครื่องยนต์ที่ติดตั้งอุปกรณ์หัวฉีดอิเล็กทรอนิกส์ มัลติวาล์ว และที่ติดตั้งเทอร์โบชาร์จ น้ำมันหล่อลื่นมาตรฐาน SH จะมีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐานในระดับต่างๆ ข้างต้น

9. ระดับ SJ ประกาศใช้วันที่ 15 ตุลาคม 1996 เป็นน้ำมันเครื่องสำหรับเครื่องยนต์เบนซินที่มีเกรดคุณภาพสูง เพิ่มทุกด้านของประสิทธิภาพและสารเพิ่มคุณภาพให้ดีขึ้นจาก SH เน้นการระเหยต่ำ ค่าฟอสฟอรัสต่ำ ป้องกันการทำปฏิกิริยากับออกซิเจนดีขึ้น มีอายุการใช้งานนานขึ้น และเน้นการลดแรงเสียดทานในเครื่องยนต์

10. ระดับ SL ประกาศใช้เมื่อปี พ.ศ. 2544 เพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้นกว่า SJ โดยเน้นที่ลดการสึกหรอ ป้องกันการรวมตัวเป็นยางเหนียวและจับตัวเป็นเถ้าแข็ง ลดการอุดตัวของเขม่าที่ไส้กรอง

11. **ระดับ SM** ได้มีประกาศรับรองคุณภาพสูงสุดของน้ำมันเครื่องเบนซินเกรดใหม่ SM เมื่อ 30 พฤศจิกายน 2004 คือ API SM สำหรับเครื่องยนต์เบนซิน โดยระบุว่าดีขึ้นจากเกรดคุณภาพ SL คือปรับปรุงเรื่องต่อต้านการทำปฏิกิริยากับออกซิเจน, ปรับปรุงเรื่องป้องกันการเกิดตะกอน, เพิ่มการปกป้องความสึกหรอ, พัฒนาให้ทำงานได้ดีตั้งแต่อุณหภูมิต่ำ และคงประสิทธิภาพที่ดีตลอดอายุการใช้งาน

สมรรถนะของน้ำมันเครื่องสำหรับเครื่องยนต์ดีเซลตามการกำหนดของมาตรฐาน API มี 9 ระดับ คือ

1. ระดับ CA (light duty diesel engine service) สำหรับสภาพงานของเครื่องยนต์ดีเซลธรรมดาที่ทำงานเบาและปานกลาง ใช้น้ำมันเชื้อเพลิงคุณภาพสูงซึ่งมีราคาแพง รวมทั้งเครื่องยนต์เบนซินที่ทำงานเบา น้ำมันเครื่องในมาตรฐานนี้สามารถป้องกันไม่ให้เกิดการกัดกร่อนในแบริ่งและชะล้างเขม่าหรือตะกอนในอุณหภูมิสูงๆได้ แต่ในปัจจุบันได้เลิกใช้มาตรฐานนี้แล้ว

2. ระดับ CB (moderate duty diesel engine service) สำหรับสภาพงานของเครื่องยนต์ดีเซลธรรมดาที่ทำงานเบาและปานกลาง กำลังอัดต่ำ แต่ใช้น้ำมันเชื้อเพลิงคุณภาพต่ำกว่าที่ใช้ในระดับ CA (ปริมาณกำมะถันสูงกว่า) รวมทั้งเครื่องยนต์เบนซินที่ทำงานเบาๆ น้ำมันเครื่องในมาตรฐานนี้มีสารป้องกันการกัดกร่อนที่แบริ่ง ป้องกันการตกตะกอนของความสกปรกและเขม่าที่อุณหภูมิสูง

3. ระดับ CC (moderate duty diesel and gasoline engine service) หรืออาจเรียกว่า HD oil เหมาะสำหรับสภาพงานของเครื่องยนต์ดีเซลที่มีซูเปอร์ชาร์จหรือเทอร์โบชาร์จที่ทำงานปานกลางและทำงานหนัก รวมทั้งเครื่องยนต์เบนซินที่ทำงานหนักบางชนิด น้ำมันเครื่องในมาตรฐานนี้มีคุณสมบัติในการชะล้างการกระจายตัวของเขม่าและตะกอนที่อุณหภูมิสูงในเครื่องยนต์ดีเซลและในเครื่องยนต์เบนซินที่อุณหภูมิต่ำๆ ป้องกันการเกิดสนิมและการกัดกร่อนได้ดี เหมาะกับรถบรรทุก รถประจำทาง และเครื่องยนต์ที่ใช้ในงานอุตสาหกรรมก่อสร้าง และรถแทร็กเตอร์ที่ใช้ในงานเกษตรกรรม

4. ระดับ CD (severe duty diesel engine service) เหมาะสำหรับสภาพงานของเครื่องยนต์ดีเซลที่ใช้งานหนัก มีเทอร์โบชาร์จ ใช้น้ำมันเชื้อเพลิงที่มีคุณภาพต่ำ มีเปอร์เซ็นต์ของกำมะถันสูง ทำให้เกิดกรดซัลฟูริก ดังนั้นในมาตรฐานนี้จึงต้องมีคุณสมบัติในการชะล้างการกระจายของคราบตะกอน ป้องกันการเกิดออกซิเดชั่น การกัดกร่อนที่แบริ่ง ป้องกันการเกิดสนิม การป้องกันการสึกหรอที่ดีกว่าน้ำมันเครื่องในมาตรฐานระดับ CC

5. ระดับ CE เหมาะสำหรับสภาพงานของเครื่องยนต์ดีเซลทั่วไปรวมทั้งเครื่องยนต์ที่ใช้เทอร์โบชาร์จ เป็นน้ำมันเครื่องเกรดรวมที่มีคุณสมบัติพิเศษในการควบคุมเขม่าที่บริเวณแหวนและลูกสูบ ป้องกันการทำปฏิกิริยากับออกซิเจนในอากาศ ทำให้น้ำมันมีอายุการใช้งานยาวนานขึ้น ช่วยลดการสึกหรอของแหวนลูกสูบและกระบอกสูบ ลดอัตราการสิ้นเปลืองของน้ำมันเครื่องให้น้อยลง เหมาะสำหรับเครื่องยนต์ดีเซลที่ผลิตตั้งแต่ปี พ.ศ. 2526

6. ระดับ CF-4 เหมาะสำหรับเครื่องยนต์ดีเซลรอบสูงและที่ทำงานหนัก เช่น รถบรรทุกที่ทำงานหนักและวิ่งทางไกล น้ำมันมาตรฐานนี้ประกาศใช้เมื่อปี พ.ศ. 2533 โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะนำไปใช้แทนมาตรฐาน CE คุณสมบัติพิเศษ คือสามารถควบคุมการสิ้นเปลืองน้ำมันลดคราบเขม่าและการสึกหรอที่ลูกสูบของเครื่องยนต์ น้ำมันมาตรฐาน CF-4 สามารถครอบคลุมน้ำมันทุกมาตรฐานที่ผู้ผลิตเครื่องยนต์แนะนำ (CF-4, เลข 4 หมายถึง
เครื่องยนต์ 4 จังหวะ)

7. CG-4 ประกาศใช้ปี พ.ศ. 2537 เป็นน้ำมันเครื่องสำหรับเครื่องยนต์ดีเซลที่มีเกรดคุณภาพเกือบสูงสุด เกรดคุณภาพทุกด้านเหนือกว่า CF-4 เน้นการลดมลพิษเพิ่มขึ้น

8. CH-4 ประกาศใช้ปี พ.ศ. 2541 เป็นน้ำมันเครื่องสำหรับเครื่องยนต์ดีเซลที่มีเกรดคุณภาพสูงสุดในปัจจุบัน เกรดคุณภาพทุกด้านเหนือกว่า CG-4 เน้นการลดมลพิษเพิ่มขึ้น เด่นที่สุดในการเลือกใช้

9. CI-4 ประกาศใช้ปี พ.ศ. 2545 สำหรับเครื่องยนต์ดีเซลรุ่นใหม่ เหมาะสมอย่างยิ่งกับน้ำมันดีเซลกำมะถันต่ำ (ไม่เกิน 0.05%) เพิ่มความสามารถในด้านการป้องกันการกัดกร่อน ควบคุมและกระจายเขม่าลดคราบสกปรกที่ลูกสูบ ป้องกันการสึกหรอ เหมาะสมกับเครื่องยนต์รุ่นใหม่ ที่ติดตั้ง EGR และผ่านมาตรฐานไอเสียปี 2002

1.2.2 ประเภทน้ำมันเครื่องตามความข้นใสหรือความหนืด สมาคมวิศวกรยานยนต์หรือ SAE ได้ตั้งมาตรฐานเกี่ยวกับการวัดความข้นใสของน้ำมันเครื่อง ซึ่งน้ำมันเครื่องทั่วไปมี 2 ชนิดใหญ่ๆคือ ชนิดเกรดเดียวกับชนิดเกรดรวม ซึ่งแต่ละชนิดก็เหมาะสมกับสภาพของงานแต่ละอย่าง ลักษณะที่สำคัญของน้ำมันเครื่องแต่ละชนิดมีดังนี้

1. น้ำมันเครื่องชนิดเกรดเดียว (single viscosity หรือ single grade) SAE เป็นผู้วางมาตรฐานเกี่ยวกับการแบ่งค่าความข้นใสของน้ำมันแต่ละชนิด ถ้าน้ำมันเครื่องที่มีตัวเลขแสดงค่าความข้นใสต่ำ ความหนืดจะน้อยกว่าน้ำมันเครื่องที่มีตัวเลขแสดงค่าความข้นใสสูง ตัวอย่างเช่น น้ำมันเครื่องสองชนิดคือ SAE20 และ SAE50 จะหมายความว่าน้ำมันเครื่องชนิด SAE50 มีความหนืดมากกว่าน้ำมันเครื่องชนิด SAE20 ที่อุณหภูมิเดียวกัน

น้ำมันเครื่องที่มีค่าความข้นใสต่ำกว่าเบอร์ที่แสดงไว้หลัง SAE จะตามด้วยตัว W ซึ่งเป็นการแสดงการทดลองวัดความข้นใสที่ 0 องศาฟาเรนไฮต์ (ในกรณีที่ไม่มี W จะทดสอบที่

210 องศาฟาเรนไฮต์) ตัวอย่างเช่น น้ำมันเครื่องชนิด SAE20 และน้ำมันเครื่องชนิด SAE20W แสดงว่าน้ำมันเครื่องชนิด SAE20W มีความข้นใสน้อยกว่าน้ำมันเครื่องชนิด SAE20 น้ำมันเครื่องชนิดที่มี W ตามท้ายมักจะใช้ในฤดูหนาวหรือในที่ที่มีอากาศเย็น เพื่อช่วยตอนสตาร์ทเครื่องยนต์ที่เย็น ตัวอย่างน้ำมันเครื่องชนิดเกรดเดียวที่มีใช้กันอยู่ในปัจจุบันได้แก่ SAE5W, SAE10W, SAE20, SAE20W, SAE30, SAE40, SAE50

2. น้ำมันเครื่องชนิดเกรดรวม (multi viscosity หรือ multi grade) น้ำมันเครื่องชนิดเกรดรวมนี้ อุณหภูมิจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงความข้นใสน้อยกว่าชนิดเกรดเดียว ซึ่งน้ำมันเหล่านี้จะมีค่าดัชนีความข้นใสสูง ทำให้สามารถคงความข้นใสไว้ได้ดีมากทั้งในที่ที่อุณหภูมิสูงและต่ำ สาเหตุที่น้ำมันเครื่องชนิดเกรดรวมสามารถมีคุณสมบัติได้ดังนี้ ก็เพราะน้ำมันเครื่องชนิดนี้ได้เติมสารประกอบบางอย่างลงไป ซึ่งเรียกว่า สารปรับปรุงค่าดัชนีความข้นใส (viscosity index improver หรือ VI improver) ซึ่งเป็นสารเคมีที่เรียกว่าโพลีเมอร์ (polymer)

ดังนั้นน้ำมันเครื่องชนิดนี้จึงสามารถใช้แทนน้ำมันเครื่องชนิดเกรดเดียวได้ ตัวอย่างเช่น น้ำมันเครื่องชนิด SAE10W/50 หมายความว่าที่อุณหภูมิ 0 องศาฟาเรนไฮต์ น้ำมันเครื่องชนิดนี้จะมีความข้นใสเท่ากับน้ำมันเครื่องชนิด SAE10W แต่ที่อุณหภูมิ 210 องศาฟาเรนไฮต์ น้ำมันเครื่องชนิดนี้จะมีความข้นใสเท่ากับน้ำมันเครื่องชนิด SAE50 หมายความว่าน้ำมันเครื่องชนิด SAE10W/50 นี้สามารถใช้แทนน้ำมันเครื่องต่อไปนี้ได้ เช่น SAE10W, SAE20 W, SAE20, SAE30, SAE40 และ SAE50 เป็นต้น

1.3 คุณสมบัติของน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์

1. มีความหนืดหรือความข้นใสที่เหมาะสมกับการใช้งาน (optimum viscosity)

2. มีค่าดัชนีความข้นใสสูง (high viscosity index) น้ำมันเครื่องที่มีค่าดัชนีความข้นใสสูงจะช่วยรักษาความหนืดไว้ได้ดีกว่า

3. มีคุณสมบัติในการชะล้าง (detergency) น้ำมันเครื่องที่ดีจะต้องช่วยชะล้างสิ่งสกปรกต่างๆ ที่เกิดจากการเผาไหม้ในระหว่างที่เครื่องยนต์ทำงาน

4. มีคุณสมบัติในการกระจายสิ่งสกปรก (dispersion) เมื่อสิ่งปรกถูกชะล้างด้วยน้ำมันเครื่องแล้วไหลลงมาในอ่าง น้ำมันเครื่องจะต้องสามารถกระจายสิ่งสกปรกต่างๆไม่ให้เกาะรวมตัวกันเป็นก้อนได้ เพราะอาจทำให้ท่อทางเดินน้ำมันเครื่องอุดตันได้

5. มีสารป้องกันการทำปฏิกิริยากับออกซิเจน (anti oxidant) สารนี้จะช่วยให้ปฏิกิริยาระหว่างน้ำมันเครื่องกับออกซิเจนในอากาศเกิดได้ช้าลง ถ้าไม่มีสารนี้น้ำมันเครื่องจะทำปฏิกิริยาดังกล่าวได้ง่ายและจะทำให้เกิดเป็นยางเหนียว (varnish) เป็นผลให้น้ำมันเครื่องมีความหนืดเพิ่มขึ้นได้

6. มีค่าความเป็นด่างที่เหมาะสม (total base number; TBN) จากการเผาไหม้ในเครื่องยนต์กำมะถันที่มีอยู่ในน้ำมันเชื้อเพลิงจะทำให้เกิดกรดซัลฟูริกขึ้น ซึ่งจะเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการกัดกร่อนภายในเครื่องยนต์ น้ำมันเครื่องที่ดีจึงต้องมีค่าความด่างที่เหมาะสม ต้องทำลายกรดที่เกิดจากก๊าซไอดีหรือไอเสีย และเป็นตัวปรับสภาพน้ำมันเครื่องให้มีค่าเป็นกลาง ซึ่งช่วยป้องกันการกัดกร่อนของเครื่องยนต์

7. มีสารป้องกันการสึกหรอ (anti wear) สารนี้จะช่วยทำให้ฟิล์มของน้ำมันเครื่องคงทนต่อแรงเฉือนได้ดี ช่วยลดการสึกหรอที่จะเกิดขึ้นมากกว่าปกติตรงบริเวณวาล์วและลูกเบี้ยวของเพลาลูกเบี้ยวได้

8. มีสารป้องกันการเกิดฟอง (anti foam) การเกิดฟองของน้ำมันเครื่อง จะทำให้ประสิทธิภาพของระบบการหล่อลื่นลดลง สารป้องกันการเกิดฟองจะช่วยทำให้ฟองอากาศละลายตัวได้ง่าย

9. มีสารป้องกันการเกิดสนิม (anti rust) สารนี้จะเคลือบไม่ให้ผิวชิ้นส่วนของเครื่องยนต์ที่ทำด้วยเหล็กเกิดสนิม ขณะที่เครื่องยนต์หยุดทำงานเป็นเวลานาน

10. มีสารลดความฝืด (friction modifier) สารนี้จะช่วยเพิ่มความลื่นในน้ำมันเครื่อง ทำให้ความฝืดที่เกิดขึ้นกับชิ้นส่วนที่มีการเคลื่อนที่ลดลง เป็นผลทำให้ความร้อนในน้ำมันเครื่องลดลง และช่วยประหยัดน้ำมันเชื้อเพลิง

11. มีการระเหยตัวต่ำ (low volatility) น้ำมันเครื่องที่ดีจะต้องมีจุดวาบไฟสูง ทำให้เกิดการระเหยตัวต่ำและทนต่อความร้อนได้สูง ไม่เกิดการเผาไหม้ได้ง่าย ซึ่งจะไม่ทำให้เกิดการสิ้นเปลืองน้ำมันเครื่อง

12. มีจุดไหลเทต่ำ (low pour point) เพื่อที่จะนำน้ำมันเครื่องไปใช้งานในที่ที่อุณหภูมิต่ำได้

1.4 หน้าที่ของน้ำมันหล่อลื่น

น้ำมันหล่อลื่นหมายถึง น้ำมันที่นำไปหล่อลื่นเครื่องยนต์ เครื่องจักรต่างๆหน้าที่หลักและประโยชน์ของการใช้น้ำมันหล่อลื่นมีดังนี้

1. หล่อลื่น (lubricate) ฟิล์มหรือเยื่อบางๆของน้ำมันหล่อลื่นจะทำหน้าที่เคลือบผิวโลหะหรือชิ้นงานที่มีการเคลื่อนที่ เพื่อไม่ให้เกิดการเสียดสีกันโดยตรง หรือเพื่อเป็นการลดการสึกหรอของชิ้นงาน น้ำมันหล่อลื่นที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในการคงความหนาของเยื่อน้ำมันและฟิล์มน้ำมันให้เกือบคงที่ตลอดเวลา แม้เมื่ออุณหภูมิเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเราเรียกคุณสมบัตินี้ว่าดัชนีความข้นใส (viscosity index)

2. ระบายความร้อน (coolant) คุณสมบัตินี้เป็นข้อสำคัญข้อหนึ่งของน้ำมันหล่อลื่นสำหรับเครื่องยนต์ ซึ่งจะต้องลดอุณหภูมิหรือระบายความร้อนจากการเผาไหม้เชื้อเพลิงในกระบอกสูบ และระบายความร้อนอันเกิดจากการเสียดสีของชิ้นส่วนต่างๆในเครื่องยนต์

3. รักษาความสะอาด (clean) ขณะที่ทำหน้าที่หล่อลื่นก็จะต้องเป็นตัวทำความสะอาดชิ้นงานนั้นไปด้วย คือจะต้องชะล้างหรือขจัดคราบสกปรกต่างๆจากผิวชิ้นงานได้เป็นอย่างดี

4. ป้องกัน การเกิดสนิมและการกัดกร่อน (protect) น้ำมันหล่อลื่นที่ดีจะต้องไม่มีสารที่เป็นอันตรายในการกัดกร่อนเสียเอง นอกจากนี้เมื่อมีสารจากภายนอกที่อาจทำให้เกิดกรดได้ เช่น ก๊าซไอเสีย ละอองน้ำ หรือไอน้ำ น้ำมันหล่อลื่นที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในการทำให้กรดนั้นเจือจางลง และไม่สามารถจะไปกัดกร่อนชิ้นงานได้

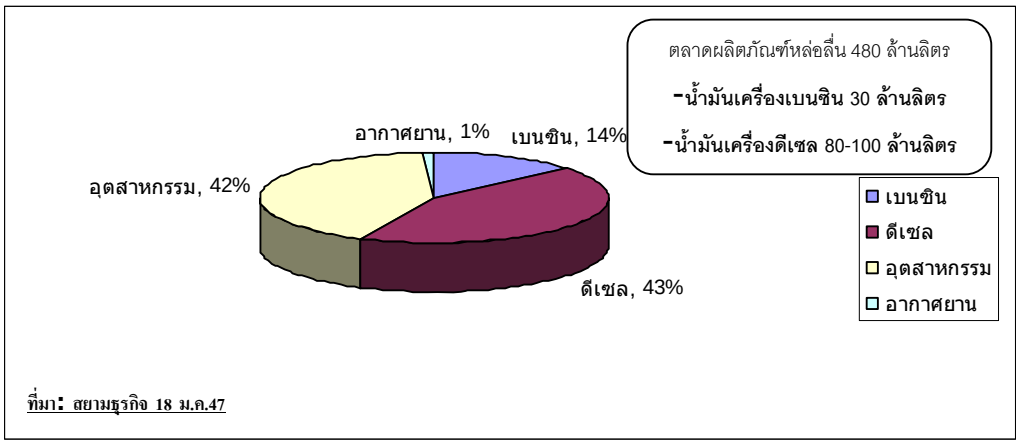
5. ตัวกระจาย สิ่งสกปรก (dispersion) น้ำมันหล่อลื่นที่ดีต้องมีคุณสมบัติในการกระจายสิ่งสกปรกต่างๆ ที่ปนในน้ำมันหล่อลื่นอันเนื่องมาจากการกำจัดสิ่งสกปรกออกจากชิ้นงาน เพื่อไม่ให้สิ่งสกปรกต่างๆเหล่านั้นรวมตัวกันได้ง่าย เพราะหากสิ่งสกปรกในน้ำมันหล่อลื่นเกิดการรวมตัวกันมากขึ้นจะเกิดเป็นยางเหนียว

นอกจากที่กล่าวแล้วนั้น น้ำมันหล่อลื่นยังต้องมีคุณสมบัติอื่นๆเพิ่มขึ้นอีก ซึ่งขึ้นอยู่กับงานที่จะใช้ เช่น ต้องไม่เกิดเป็นฟองง่าย สามารถรับแรงกดได้สูง ทนทานต่อการเกิดปฏิกิริยากับออกซิเจนในอากาศ ทำหน้าที่เป็นซีล (seal) ป้องกันการรั่วไหลของก๊าซในห้องเผาไหม้เครื่องยนต์ เป็นต้น

<u>2. อุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ในประเทศ</u>

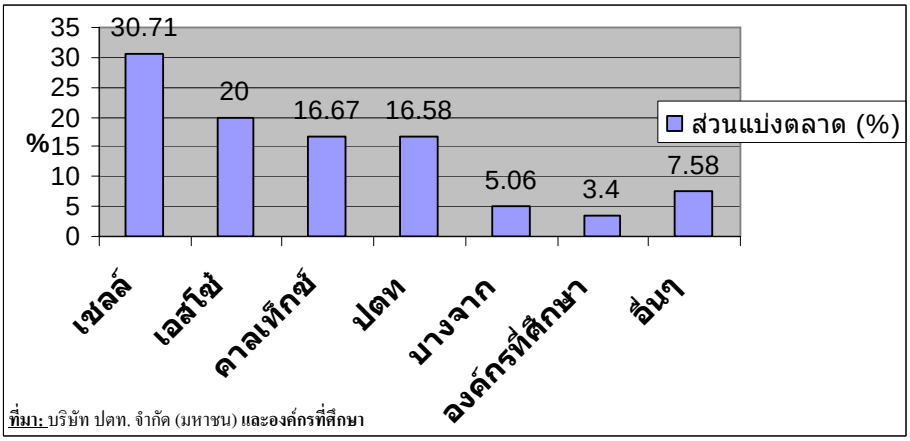
ในปัจจุบันผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์ ต่างแข่งขันกันพัฒนาในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้เพื่อตอบรับกระแสอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของตลาดรถยนต์โลก และเพื่อรองรับรถยนต์รุ่นใหม่ๆในปัจจุบันที่ใช้เครื่องยนต์ที่มีมาตรฐานที่สูงขึ้น แม้ว่าปริมาณการใช้โดยรวมในปัจจุบันจะมีแนวโน้มสูงขึ้นไม่มากนักประมาณ 3-5% ต่อปี เนื่องจากน้ำมันหล่อลื่นที่มีคุณภาพสูงขึ้นทำให้รอบการเปลี่ยนถ่ายนานขึ้นกว่าเดิม แต่อย่างไรก็ตามจากราคาจำหน่ายที่สูงขึ้นเพราะน้ำมันหล่อลื่นมีคุณภาพดีขึ้นทำให้มูลค่าการตลาดโดยรวมยังคงขยายตัวในอัตราที่น่าพอใจ เมื่อประกอบกับผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นให้ผลตอบแทนในอัตราที่สูงกว่าน้ำมันเชื้อเพลิงหรือน้ำมันใสมาก ทำให้ผู้ประกอบการค้าน้ำมันเชื้อเพลิงหันมาแข่งขันกันพัฒนาในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่น และต่างทยอยนำน้ำมันหล่อลื่นที่มีคุณภาพสูงเข้าสู่ตลาดด้วยราคาจำหน่ายที่สูงกว่าน้ำมันหล่อลื่นทั่วไปในสมัยก่อน ทั้งนี้เพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดน้ำมันหล่อลื่นที่ประมาณการว่าจะมีมูลค่าสูงถึง 25,000 ล้านบาทต่อปี หรือคิดเป็นปริมาณถึง 130 ล้านลิตรต่อปี (ที่มา: สยามธุรกิจ 18 ม.ค. 47)

2.1 ส่วนแบ่งการตลาดอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นในประเทศ (Market Share)



รูปที่ 2.1 แผนภูมิวงกลมแสดงส่วนแบ่งตลาดตามประเภทของน้ำมันหล่อลื่น

จากข้อมูลสรุปผลการจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เบนซินและดีเซลประจำปี 2547 ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ทำให้ทราบถึงส่วนแบ่งตลาดของอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เบนซินและดีเซลสำหรับรถยนต์ ในประเทศไทย แสดงได้ดังรูปที่ 2.2



รูปที่ 2.2 ส่วนแบ่งตลาดของอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นสำหรับรถยนต์ในประเทศไทย

จากรูปจะเห็นว่าผู้ประกอบธุรกิจจากต่างประเทศจะมีส่วนแบ่งตลาดมากสุดคืออยู่ 3 อันดับแรก ส่วนองค์กรที่ศึกษาวิจัยยังมีส่วนแบ่งตลาดไม่มาก ซึ่งเป็นโอกาสที่ทำให้สามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดได้อีก ถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ และมีการดำเนินกลยุทธ์ที่ได้มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง

2.2 ช่องทางการจัดจำหน่าย

ในการจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์ได้แบ่งออกเป็น 3 ช่องทางคือ

1. ศูนย์บริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่องในสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ของผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา7
2. อู่ซ่อมรถยนต์ และร้านจำหน่ายอะไหล่ที่มีบริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง ซึ่งเป็นช่องทางที่มีแนวโน้มขยายตัวค่อนข้างสูง เช่น Autoshop B-QUICK หรือผ่านศูนย์บริการของบริษัทรถยนต์ แต่การที่จะได้รับสัญญาเป็นบริษัทผู้ผลิตสินค้า OEM (Original Equipment Manufacturing) ให้แก่บริษัทรถยนต์นั้นๆ จะเป็นการทำสัญญาระยะยาวในระดับภูมิภาค ซึ่งบริษัทจำหน่ายน้ำมันเครื่องของจากต่างประเทศ เช่น โมบิล หรือเชลล์ จะมีความได้เปรียบ
3. ร้านขายอะไหล่รถยนต์ ซึ่งช่องทางนี้จะเป็นช่องทางที่ให้ผลกำไรต่อบริษัทผู้ผลิตน้ำมันเครื่องน้อยที่สุดเพราะ ต้องมีนโยบายการส่งเสริมการขาย การให้สินเชื่อ เพื่อจูงใจให้ตัวแทนจำหน่ายนั้นส่งเสริมการขายสินค้าของบริษัท

2.3 โครงสร้างต้นทุนการผลิต

โครงสร้างต้นทุนการผลิต น้ำมันหล่อลื่นสามารถแบ่งได้ดังนี้ (ที่มา: เอกสารวิจัยเรื่อง Thailand Lubricant Market (1996-2007) ของ สถาบันปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย)

น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน	70%
สารเพิ่มคุณภาพ	15%
ค่าปฏิบัติการ	5%
ค่าบรรจุภัณฑ์	8%
ค่าขนส่ง	1%
ค่าใช้จ่ายดำเนินการ	1%

จากโครงสร้างต้นทุนจะเห็นว่า น้ำมันหล่อลื่นมีส่วนประกอบใหญ่ 3 ส่วน คือ

ส่วนที่1 น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน คิดเป็นร้อยละ 70%

ส่วนที่2 สารเพิ่มคุณภาพ คิดเป็นร้อยละ 15 ซึ่งมีอยู่หลายตัว ในการเลือกใช้สารเติมแต่งชนิดไหนนั้นจะเป็นไปตามประเภทและคุณสมบัติน้ำมันหล่อลื่นที่ต้องการ

ส่วนที่3 ส่วนอื่นๆ ซึ่งประกอบด้วย ค่าบรรจุภัณฑ์ ค่าปฏิบัติการ ค่าขนส่ง ค่าใช้จ่ายดำเนินการ เช่น ค่าโฆษณา ค่าวิจัย เป็นต้น

นอกจากนั้นยังมีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อต้นทุนของน้ำมันหล่อลื่น เช่น

1. ราคาวัตถุดิบมีการปรับตัวสูงขึ้น
2. การเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
3. ปัจจัยอื่นๆ เช่น สภาพการแข่งขัน การตั้งราคาของคู่แข่งเป็นต้น

2.4 ผู้ผลิตวัตถุดิบหลัก

1. ผู้ผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน (Base Oil)

ประเทศส่วนใหญ่ในแถบอาเซียนยังไม่มีโรงกลั่นน้ำมันพื้นฐาน เนื่องจากปริมาณการบริโภคยังคงไม่มาก จึงไม่เหมาะสมที่จะสร้างโรงกลั่นน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ยกเว้นมาเลเซียที่มีการบริโภคค่อนข้างสูง แต่มาเลเซียอยู่ใกล้สิงคโปร์มาก ต้นทุนการนำเข้ากับผลิตเองไม่แตกต่างกันมากนัก จึงไม่มีการสร้างโรงกลั่นน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานในมาเลเซีย ทำให้ประเทศสมาชิกอาเซียนที่มีโรงกลั่นน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานมีดังนี้

ตารางที่ 2.5 ประเทศสมาชิกอาเซียนที่มีโรงกลั่นน้ำมัน

ประเทศ	บริษัท	กำลังการผลิต
สิงคโปร์	Esso Singapore PI	610,000 MT/Yr
	Shell Eastern Petroleum	380,000 MT/Yr
	Mobil	415,000 MT/Yr
ไทย	Thai Petrochemical Industry : TPI	320,000 MT/Yr
	Thai Lube Base Public Company Limited: TLBP (ปตท. ถือหุ้นใหญ่)	275,000 MT/Yr
อินโดนีเซีย	Pertamina	428,000 MT/Yr
ฟิลิปปินส์	Philippine Petroleum	155,000 MT/Yr

ที่มา: เอกสารวิจัยเรื่อง Thailand Lubricant Market (1996-2007) ของ สถาบันปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

ปริมาณการผลิตในแถบอาเซียนมีทั้งหมด 2,168,000 ตันต่อปี ซึ่งประเทศไทยมีกำลังการผลิตอยู่ที่อันดับ 2 มีประมาณ 595,000 ตันต่อปี รองจากประเทศสิงคโปร์ ที่มีกำลังการผลิตประมาณ 1,405,000 ตันต่อปี

2. ผู้จำหน่ายสารเพิ่มคุณภาพ (Additive)

ในการผลิตน้ำมันหล่อลื่นนั้น ผู้ผลิตสามารถเลือกซื้อน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน และสารเพิ่มคุณภาพจากผู้ผลิตรายใดก็ได้ แต่ถ้าเป็นบริษัทผู้ผลิตน้ำมันหล่อลื่นในเครือต่างชาติ เช่น เอสโซ่ เชลล์ คาร์เทกซ์ บริษัทเหล่านี้จะต้องนำเข้าวัตถุดิบหลักมาจากบริษัทแม่ในต่างประเทศเท่านั้น ตามนโยบายบริษัท สำหรับสารเพิ่มคุณภาพนั้นมีผู้ผลิตรายใหญ่ของโลกอยู่ด้วยกัน 6 บริษัท คือ

ตารางที่ 2.6 รายชื่อผู้ผลิตสารเพิ่มคุณภาพรายใหญ่ของโลก

ตัวแทนจำหน่ายในประเทศไทย	ชื่อตราสินค้า	บริษัทผู้ผลิต
1 UC Marketing	Oronite	ChevronTexaco Company
2 SCT/Witcorp Chemicals	Adibis	BP
3 White Group	Hitec	Ethyl Corporation
4 BRS Intertrade	Lubrizol	Lubrizol Corporation
5 Exxon Chemical Thailand	Paramins	Exxon Mobil Corporation
6 Shell Company of Thailand	Shell Additives	Shell

หมายเหตุ: Shell ไม่มีการจำหน่ายสารเพิ่มคุณภาพให้แก่ผู้ผลิตรายอื่น

บริษัททั้งหมดตั้งอยู่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา และมีตัวแทนจำหน่ายในประเทศ สำหรับดูแลลูกค้าในประเทศไทยโดยเฉพาะ โดยมีสำนักงานในภูมิภาคนี้ตั้งอยู่ที่ประเทศสิงคโปร์

2.5 กลุ่มผู้จำหน่ายน้ำมันหล่อลื่น

ผู้จำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

I. ผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติการค้าน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ. 2543 มีทั้งหมด 33 บริษัท แต่ที่เป็นผู้จำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นรายใหญ่ จะมี 5 บริษัท คิดเป็นส่วนแบ่งการตลาดรวม 89.02% จากมูลค่าการตลาดทั้งหมด (ที่มา: รายงานการวิจัยของปตท. ปี 2547)

II. ผู้จำหน่ายสารหล่อลื่น ซึ่งองค์กรที่ศึกษาจะอยู่ในกลุ่มนี้ และในกลุ่มนี้จะมีคู่แข่งขันที่สำคัญขององค์กรที่ศึกษาคือ บริษัท น้ำมันปิโตรเลี่ยมไทย จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นเพนซอยล์

I. ผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 7 มีทั้งหมด 5 บริษัท ดังนี้คือ

1. บริษัท เชลล์ (ประเทศไทย) จำกัด

เป็นบริษัทในเครือของ Royal Dutch-Shell Group ซึ่งมีตราสินค้าชื่อเชลล์ ล่าสุดผลสำรวจการจัดอันดับตราสินค้าทรงอิทธิพล 1,000 บริษัทของนิตยสาร Business Week ประจำเดือนกรกฎาคม 2546 บริษัท Royal Dutch-Shell Group มีสินทรัพย์รวมติดอันดับ 7 ของโลก คิดมูลค่า 194.55 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ มียอดขายในอันดับ 7 คิดเป็นมูลค่า 135.21 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ

โดยในประเทศไทยเชลล์มีบทบาทอย่างกว้างขวางใน อุตสาหกรรมปิโตรเลียม และอุตสาหกรรมเคมี ในประเทศไทย นับตั้งแต่การสำรวจ และ ผลิตปิโตรเลียม การกลั่น จนกระทั่ง ถึงการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมัน และเคมีภัณฑ์ ต่างๆ จนได้รับพระราชทานตราตั้งห้าง (ตราครุฑ) จากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2533 นับเป็นบริษัทน้ำมันแห่งแรกในประเทศไทยที่ได้รับพระราชทานตราตั้งห้าง

มีโรงงานผลิตน้ำมันหล่อลื่น (Blending Plant) อยู่ที่ช่องนนทรี 3 ปัจจัยหลักที่ทำให้น้ำมันหล่อลื่นเชลล์เป็นที่ยอมรับอย่างผู้ใช้ในประเทศไทย (1) เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตน้ำมันหล่อลื่นรายใหญ่ของโลกอันได้แก่ น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานและสารเพิ่มคุณภาพ และยังมีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องจนทำให้น้ำมันหล่อลื่นมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับจากผู้ใช้ทั่วโลก (2) มีศูนย์บริการน้ำมันเชื้อเพลิงที่มีอยู่ทั่วทั้งประเทศเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายหลักสำหรับผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นสำหรับรถยนต์ (3) มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้เชลล์มีความได้เปรียบคู่แข่งรายอื่นในเรื่องความผูกผันของผู้บริโภคต่อตราสินค้าจนเป็นผลทำให้ผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นของเชลล์ครองส่วนแบ่งตลาดมากที่สุด

II. บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด

เป็นบริษัทในเครือของ Exxon Mobil Corporation ที่เกิดจากการรวม Exxon Oil เข้ากับ Mobil เมื่อปี 2542 โดยเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตน้ำมันหล่อลื่นรายใหญ่ทั้งน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานและสารเพิ่มคุณภาพ ซึ่งมีเครือข่ายการวิจัยและศูนย์พัฒนาอยู่ทั่วโลก ทำให้เป็นหนึ่งในผู้นำการผลิตน้ำมันหล่อลื่นรายใหญ่ของโลก

สำหรับผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นในประเทศไทยนั้น เอสโซ่ มีโรงงานผลิต อยู่ที่ช่องนนทรี กทม. โดยผลิตผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นสู่ตลาดในประเทศไทยประมาณ 300 กว่าชนิด แบ่งเป็น 2 กลุ่มหลักคือ น้ำมันหล่อลื่นสำหรับยานพาหนะ และน้ำมันหล่อลื่นอุตสาหกรรม โดยมีช่องทางจัดจำหน่ายหลักผ่านศูนย์บริการน้ำมันเชื้อเพลิง ณ.ปัจจุบันครองส่วนแบ่งตลาดผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นในประเทศไทยอยู่อันดับ 2

III. บริษัท คาลเท็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด

เป็นบริษัทในเครือของ ChevronTexaco Company มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่มลรัฐ เทก-ซัส ในภาคใต้ของสหรัฐอเมริกา เป็นหนึ่งในผู้ผลิตและจำหน่ายวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตน้ำมันหล่อลื่นรายใหญ่ของโลก

มีโรงงานผลิตน้ำมันหล่อลื่น ตั้งอยู่ที่กรุงเทพมหานคร ผลิตผลิตภัณฑ์หล่อลื่นได้แก่ น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์ น้ำมันเกียร์รถยนต์ และน้ำมันสำหรับอุตสาหกรรม โดยมีช่องทางการจัดจำหน่ายหลักคือ สถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงทั่วประเทศ

IV. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หรือเดิมชื่อ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2521 และได้จดทะเบียนเป็น บมจ.ปตท. เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 20,000 ล้านบาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่

เป็นบริษัทที่ประกอบกิจการก๊าซธรรมชาติแบบครบวงจร มีบทบาทสำคัญในธุรกิจการจัดจำหน่ายและการค้าสากลผลิตภัณฑ์น้ำมันและปิโตรเคมี รวมทั้งมีการลงทุนในธุรกิจการกลั่นและปิโตรเคมีในประเทศไทย โดยมีธุรกิจครอบคลุมตั้งแต่ การขุดเจาะ สำรวจปิโตรเลียม การจัดหาการขนส่งก๊าซธรรมชาติทางท่อ การแยกก๊าซธรรมชาติ ตลอดจนการจัดจำหน่ายก๊าซธรรมชาติ การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมัน ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมรวมถึงวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมี โดยได้ถือหุ้นในโรงกลั่นน้ำมันดิบในไทย 4 โรงจากทั้งหมด 6 โรง ได้แก่ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) บริษัท โรงกลั่นน้ำมันระยอง จำกัด บริษัท สตาร์ปิโตรเลียม รีไฟน์นิ่ง จำกัด บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

สำหรับผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นนั้น ปตท. ได้เริ่มออกผลิตภัณฑ์ในปี 2534 โดยมีการลงทุนอย่างครบวงจร ตั้งแต่โรงงานผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน โรงผสม และได้ก่อตั้งสถาบันวิจัยด้านปิโตรเลียมขนาดใหญ่ ใช้เงินลงทุนสูงถึง 1,600 ล้านบาท ซึ่งสถาบันนี้จะทำการคิดค้นสูตรของผลิตภัณฑ์หล่อลื่น รวมถึงการให้บริการทดสอบตามมาตรฐานสากล และในปี 2546 ปตท.ได้เริ่มทำกิจกรรมทางการตลาดอย่างหนัก เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดจนทำให้ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นจนเป็น 21% ในปี 2547

ล่าสุดเมื่อปลายปี 2547 บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ก็ได้ออกน้ำมันเครื่อง PTT PERFORMA SUPER SYNTHETIC ที่มีเกรดคุณภาพ API-SM สำหรับเครื่องยนต์เบนซิน ซึ่งเป็นเกรดคุณภาพล่าสุดที่ API หรือ AMERICAN PETROLEUM INSTITUTE ประกาศรับรองมาตรฐานเกรดคุณภาพของน้ำมันเครื่อง เมื่อ พฤศจิกายน 2547 ถือได้ว่า ปตท. เป็นเจ้าแรกที่นำน้ำมันเครื่องมาตรฐานนี้ออกจำหน่ายในประเทศไทย เพื่อสร้างภาพลักษณ์การเป็นผู้คิดค้น และพัฒนา ทำให้สินค้าของ ปตท.มีความน่าเชื่อถือ และมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของผู้บริโภค

V. บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

ได้เริ่มธุรกิจจากโรงกลั่นน้ำมัน ในปี 2507 ซึ่งได้รับการอนุมัติให้สร้างขึ้น โดยกระทรวงกลาโหมเล็งเห็นความจำเป็นที่ประเทศไทยจะต้องดำเนินกิจการเรื่อง "น้ำมัน" เองทั้งหมดเพื่อช่วยตรึงราคาน้ำมันในตลาด มิให้ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของบริษัทค้าน้ำมันต่างชาติแต่เพียงฝ่ายเดียว และสำรองน้ำมันไว้ใช้ในยามฉุกเฉินหลังจากโรงกลั่นน้ำมันของราชการถูกบังคับขายให้บริษัทต่างชาติที่เป็นฝ่ายชนะสงครามโลก ครั้งที่ 2 และได้เปลี่ยนเป็นบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ในสมัย ฯพณฯ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์

และต่อมาได้ดำเนินธุรกิจสถานีจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง มีสาขากระจายตามตัวเมืองในแต่ละจังหวัดทั่วประเทศ ซึ่งถือได้ว่าสถานีจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นที่แข็งแกร่ง ของ บมจ.บางจาก จนมีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ในอันดับ 5

II. ผู้จำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นที่อยู่ในกลุ่มผู้จำหน่ายสารหล่อลื่น

นอกจากผู้ผลิตและจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ที่อยู่ในกลุ่มผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 7 แล้ว ยังมีผู้ผลิตและจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์อีกหลายบริษัท แต่ในการวิจัยนี้จะกล่าวถึงแต่คู่แข่งขันหลักในอุตสาหกรรม คือ

I. บริษัท น้ำมันปิโตรเลี่ยมไทย จำกัด

เป็นบริษัทที่ก่อตั้งโดยคนไทย เริ่มจากในปี พ.ศ. 2498 ดำเนินธุรกิจจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นในชื่อ Pennzoil ภายใต้ลิขสิทธิ์ของบริษัทเพนน์ซอยล์โปรดักส์แห่งสหรัฐอเมริกา จนในปี พ.ศ. 2526 ได้ตั้งโรงงานผลิตน้ำมันหล่อลื่นขึ้น เพื่อผลิตน้ำมันหล่อลื่น Pennzoil ขึ้นเอง ทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศ โดยอยู่ในการควบคุมคุณภาพจาก Pennzoil-Quaker State Co.

ล่าสุดเมื่อปี 2546 Royal Dutch-Shell Group ได้เข้าควบรวมกิจการกับ Pennzoil-Quaker State Co. ทำให้ตอนนี้น้ำมันหล่อลื่น Pennzoil อยู่ภายใต้การควบคุมคุณภาพจากบริษัทแม่คือ Royal Dutch-Shell Group เท่ากับว่าในปัจจุบัน Royal Dutch-Shell Group ได้ใช้ตราสินค้า เชลล์ ที่ผลิตและจำหน่ายโดยบริษัท เชลล์ (ประเทศไทย) จำกัด สำหรับลูกค้าระดับบน และได้ใช้ตราสินค้า Pennzoil ที่ผลิตและจำหน่ายโดยบริษัท น้ำมันปิโตรเลี่ยมไทย จำกัด สำหรับการบุกตลาดสำหรับผู้ใช้ระดับกลางและล่าง

II. บริษัท เบลออยล์ จำกัด

เป็นบริษัทที่ก่อตั้งขึ้นโดยคนไทย ดำเนินกิจการมานานกว่า 30 ปี จำหน่ายผลิตภัณฑ์หล่อลื่นโดยใช้ชื่อว่าเวลลอย และมีสโลแกนที่ติดปากคนไทยว่า “ลื่นเหลือล้น ทนเหลือหลาย” ผลิตภัณฑ์หล่อลื่นที่จำหน่ายนั้นครอบคลุมน้ำมันหล่อลื่นสำหรับรถยนต์ รถจักรยานยนต์ เรือ และน้ำมันหล่อลื่นที่ใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งแต่เดิมนั้นเน้นแค่กลุ่มลูกค้าที่ใช้รถจักรยานยนต์

3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่นำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ได้แก่

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนที่นำ ผลจากการวิเคราะห์สภาวะปัจจุบัน มารวมกับความต้องการในอนาคตขององค์กร

โดยการวิเคราะห์สภาวะปัจจุบันจะแบ่งออกเป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร (เศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี) รวมถึงการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน และการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร ผลที่ได้จะทำให้ทราบถึง โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน และปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor: KSF)

ส่วนความต้องการในอนาคตขององค์กรนั้น ผู้บริหารจะทำการถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของวิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก และวัตถุประสงค์

ฉะนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร จะเป็นกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

2. กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process: AHP) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการประเมินและตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม

โดยมีเกณฑ์การตัดสินใจหลัก 6 เกณฑ์ คือเป้าหมายขององค์กร จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

และมี 5 ทางเลือก สำหรับกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งประยุกต์มาจากกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategies) ของ Thompson และ Strickland ดังนี้

- Overall Low-Cost Leadership Strategy
- Broad Differentiation Strategy
- Best-Cost Provider Strategy
- Focused Low-Cost Strategy
- Focused Differentiation Strategy

3.1 การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนที่ต้องพิจารณาถึงสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีการปรับทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กรให้พอเหมาะกับการเปลี่ยนแปลงขณะนั้นเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ (บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล, 2528)

อาจกล่าวได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น จะเป็นการจัดการที่มุ่งเน้นการบรรลุถึงเป้าหมายโดยรวมขององค์กร เน้นหนักที่การแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว ทำให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวและตระหนักถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดโอกาสใหม่ๆหรือข้อจำกัดต่างๆ รวมทั้งช่วยให้ผู้บริหารมีแนวคิดในการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน ความเหมาะสม และความต้องการของหน่วยงานในด้านทรัพยากรต่างๆ ทั้งด้านการเงินและทรัพยากรบุคคล ก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งยังคำนึงถึงความต้องการและให้ความสำคัญแก่ผู้ที่มีส่วนสัมพันธ์กับองค์กร (Stakeholder) ทั้งภายใน เช่น ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร พนักงาน และภายนอกได้แก่ ผู้จัดส่งวัตถุดิบ สังคม เป็นต้น

ในขณะที่การบริหารจัดการโดยทั่วไปจะเน้นหนักที่การจัดการและบริหารงานภายในองค์กรมากกว่าภายนอก ในแต่ละแผนกผู้บริหารและพนักงานก็จะมีมุมมองหรือจุดมุ่งหมายอยู่เฉพาะแต่ในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้เกิดอุปสรรคในการที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยเหตุนี้การบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน จึงต้องเปลี่ยนเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์

ในการวางแผนต้องคำนึงถึงคำถามที่ต้องการหาคำตอบ 3 ประการ (อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2542) คือ

1. ปัจจุบันการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างไร (Where are we now?)
2. อนาคตต้องการจะไปที่ใด (Where do we want to be?)
3. ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น (How will we get there?)

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 สรุปกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

คำถาม	วิธีการ/เครื่องมือ
1. ปัจจุบันการดำเนินการของธุรกิจเป็นอย่างไร	วิเคราะห์ - สภาวะแวดล้อมภายนอก (การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี) รวมถึงอุตสาหกรรมและการแข่งขันของธุรกิจนั้น - สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร
2. ในอนาคตต้องการไปที่ใด	- วิสัยทัศน์ - ภารกิจหลัก - วัตถุประสงค์ - ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
3.ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น	- กลยุทธ์องค์กร - กลยุทธ์ธุรกิจ - กลยุทธ์ปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 2.7 สามารถอธิบายกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ได้ดังนี้

1. ปัจจุบันการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างไร

เพื่อที่จะได้ทราบว่าในปัจจุบันสถานะการดำเนินการของธุรกิจนั้นเป็นอย่างไร และเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ดังนั้นจึงต้องมีการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (External environment analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคขององค์กร (พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์, 2542) ประกอบด้วย

1.1.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป (General environment analysis)

1 การเมืองและกฎหมาย ตัวแปรทางการเมืองและกฎหมายที่สำคัญได้แก่ ภาษีมูลค่าเพิ่มและภาษีอื่นๆ กฎหมายแรงงาน กฎหมายสิ่งแวดล้อม เสถียรภาพของรัฐบาล ข้อกำหนดด้านมาตรฐานสากล นโยบายการค้าเสรี

2 เศรษฐกิจ ตัวแปรที่มีผลก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคต่อการดำเนินงานของกิจการได้แก่ อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โครงสร้างทางเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ รายได้ประชากร ค่าแรง งบประมาณของรัฐด้านการลงทุนต่างๆ

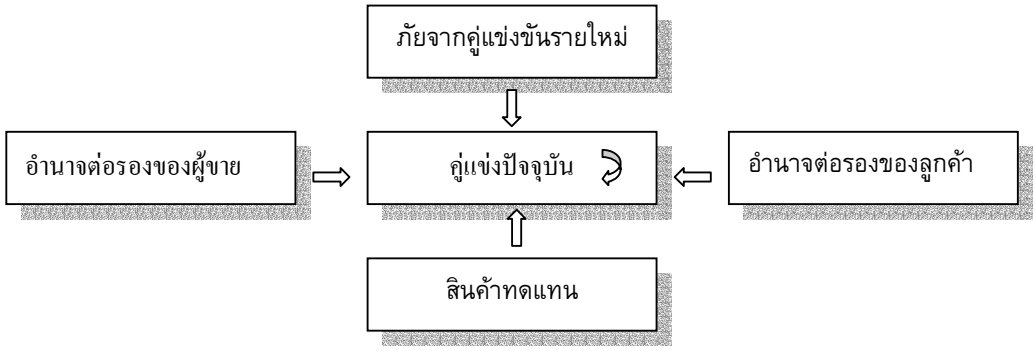
3 สังคม ตัวแปรทางสังคมที่สำคัญได้แก่ จำนวนและอัตราการเจริญเติบโตของประชากร ขนาดของครอบครัว จำนวนกลุ่มอาชีพต่างๆ การกระจายของอายุ การศึกษา คุณภาพชีวิต

4 เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี มีผลต่อธุรกิจทั้งทางด้านโอกาสและอุปสรรค ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าด้านการสื่อสาร การขนส่ง คอมพิวเตอร์ การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การถ่ายทอดเทคโนโลยี วงจรชีวิตของสินค้า

1.1.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน (Industry and competitive analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่มีการเกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์กรธุรกิจ (Thompson and Strickland, 2004) ประกอบด้วย

1 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม (Dominant economic characteristics of the industrial environment) เนื่องจากอุตสาหกรรมแต่ละประเภทมีลักษณะแตกต่างกันในแง่ของโครงสร้างพื้นฐาน ดังนั้นการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันจะต้องเริ่มจากการพิจารณาสภาพเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงได้แก่ ขนาดของตลาดและอัตราการเติบโต ขอบเขตในการแข่งขัน จำนวนและขนาดของคู่แข่งขัน จำนวนและขนาดของผู้ซื้อ ความยากง่ายในการทำ Backward หรือ Forward Integration ความยากง่ายในการเข้าหรือออกจากอุตสาหกรรม ความแตกต่างของสินค้า อัตราการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของเทคโนโลยี การประหยัดจากขนาด (Scale economies) Learning and Experience effects เงินลงทุน และกำไรของอุตสาหกรรม

2 การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Porter's five-forces model) ในการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม มีปัจจัยสำคัญ 5 ประการ ที่ส่งผลต่อสภาวะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถแสดงได้ดังรูปที่ 2.3



รูปที่ 2.3 Porter's five force model

3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม (Driving forces) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ใช้สินค้าหรือวิธีการใช้ นวัตกรรมของสินค้า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นวัตกรรมทางการตลาด การเข้าหรือออกจากอุตสาหกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีความสำคัญ การแพร่กระจายของข้อมูลความรู้ด้านเทคนิค ความเป็นสากลหรือโลกาภิวัตน์ของอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ นโยบายรัฐบาล และการเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม

4 การประเมินสถานภาพทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจอื่นภายในอุตสาหกรรม (Strategic group model) เป็นการวิเคราะห์ทั้งหมดในอุตสาหกรรม เพื่อแบ่งองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมออกเป็นกลุ่มตามประเภทหรือตามกลยุทธ์พื้นฐานที่แต่ละองค์กรธุรกิจใช้ เพื่อลดช่องว่างระหว่างการศึกษาอุตสาหกรรมทั้งหมดกับการวิเคราะห์ทีละองค์กรธุรกิจ ซึ่งในแต่ละ Strategic group นั้นจะประกอบไปด้วยองค์กรธุรกิจที่มีแนวทางในการแข่งขัน หรือสถานภาพทางการตลาดที่คล้ายกัน

5 การวิเคราะห์คู่แข่งขัน (Competitor analysis) การวิเคราะห์คู่แข่งขันจะใช้ในการคาดการณ์ว่าคู่แข่งขันจะมีความเคลื่อนไหวทางกลยุทธ์อย่างไร โดยต้องระบุคู่แข่งที่สำคัญ ศึกษาถึงกลยุทธ์และพฤติกรรมที่ผ่านมาของคู่แข่งขัน และคาดการณ์ถึงการเคลื่อนไหวในอนาคตของคู่แข่งขัน

6 การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน (Key success factors) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะทำให้องค์กรมีความสำเร็จในด้านการแข่งขัน โดยปัจจัยเหล่านี้จะต้องก่อให้เกิดความถูกต้อง และเหมาะสม มิฉะนั้นจะทำให้ความพยายามในการดำเนินการขององค์กรได้ผลลัพธ์ต่ำกว่าที่คาดหวัง

7 ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry attractiveness) เป็นการสรุปถึงความน่าสนใจของอุตสาหกรรม โดยจะต้องนำผลจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันมาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อสรุปว่าอุตสาหกรรมนั้นๆ มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด

1.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment analysis) เพื่อจะหาจุดแข็ง และจุดอ่อนภายในองค์กร (Thompson and Strickland, 2004) โดยสามารถประเมินผลการวิเคราะห์จาก

1.2.1 การวัดผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic performance indicators) เพื่อศึกษาว่ากลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันดีหรือไม่ดีอย่างไร โดยวิเคราะห์ได้จากผลการดำเนินงานในปัจจุบันและอดีตที่ผ่านมา เช่น ส่วนแบ่งการตลาด อัตราการเติบโตของยอดขาย กำไร เป็นต้น

1.2.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis) เป็นวิธีที่ใช้งานง่าย รวดเร็วในการวิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์ขององค์กร โดยเน้นว่ากลยุทธ์จะต้องก่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างความสามารถภายในองค์กรและสภาวะแวดล้อมภายนอก การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายในจะทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรคซึ่งเกิดจากสภาวะแวดล้อมภายนอกได้

1.2.3 การประเมินความสามารถในการแข่งขัน (Competitive strength assessment) เป็นการประเมินความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเทียบกับคู่แข่ง โดยเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาเปรียบเทียบคือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม โดยผลที่ได้จากการประเมินนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

2. ในอนาคตต้องการไปที่ใด

เป็นการกำหนดเป้าหมายในอนาคตว่าองค์กรมีความคาดหวังอย่างไร (อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2542) โดยนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มาใช้ในการกำหนด ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพในอนาคตที่องค์กรอยากจะเป็น องค์กรจะต้องนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดตำแหน่ง (Position) ในการแข่งขันว่า องค์กรของเราต้องการที่จะอยู่ในตำแหน่งใดในอุตสาหกรรมที่เราอยู่ หรือจะกล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ควรตอบคำถามเหล่านี้ได้

- ภาพหรือตำแหน่งในการแข่งขันขององค์กรในอีก 3 – 5 ปีข้างหน้า
- จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรที่เกิดจากทัศนคติและมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของบริหาร
- ความคิดเกี่ยวกับสภาวะในอนาคตของสภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ
- ความปรารถนาหรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคต
- สิ่งที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการดำเนินธุรกิจ

2.2 ภารกิจ (Mission) จะบ่งบอกถึงลักษณะของธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่ สิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบัน และทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปในอนาคต เนื่องจากภารกิจจะเป็นตัวช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ฉะนั้นภารกิจที่ดีจะบ่งบอกถึงข้อมูลและวัตถุประสงค์พื้นฐานที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น และบ่งบอกถึงขอบเขตในการทำงานขององค์กร ทำให้พนักงานทราบถึงความคาดหวังรวมกันและก่อให้เกิดภาพพจน์ที่ชัดเจนสู่สังคมภายนอก

ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการกำหนดภารกิจขององค์กร

1 . องค์กรกำลังอยู่ในธุรกิจอะไร ซึ่งต้องพิจารณาจาก 3 ปัจจัย

1.1 ความต้องการของลูกค้า หรืออะไรที่ลูกค้ากำลังได้รับการตอบสนอง

1.2 กลุ่มของลูกค้าเป็นกลุ่มใด หรือใครที่เป็นผู้ได้รับตอบสนอง

1.3 ความต้องการของลูกค้าได้รับการตอบสนองอย่างไร

2. องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงภารกิจเมื่อไร

องค์กรจึงต้องการปรับเปลี่ยนภารกิจให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน แต่การเปลี่ยนแปลงไม่ควรเกิดขึ้นบ่อย เนื่องจากการกำหนดภารกิจควรจะต้องพิจารณาในระยะยาว และต้องให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ดังนั้นจึงควรกำหนดภารกิจให้มีความครอบคลุมและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดีและนานพอสมควร

2.3 วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นการแปรหรือเปลี่ยนภารกิจหลักและทิศทางขององค์กรให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ การให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ทางการเงินเพียงอย่างเดียวซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้นนั้น ทำให้องค์กรไม่สามารถเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาวขึ้นมาได้ ฉะนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้วย เพื่อความสามารถในการแข่งขันระยะยาว

3. ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น

การทำให้ธุรกิจสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม (พักตร์พจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์, 2542) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) จะบ่งบอกถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต อุตสาหกรรมที่องค์กรจะแข่งขัน แนวทางที่องค์กรจะยึดถือและปฏิบัติต่อไป ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของกิจการ เพื่อที่จะให้ธุรกิจของตนเองเข้าสู่อุตสาหกรรมต่างๆ รวมทั้งกิจกรรมและแนวทางที่ใช้ในการบริหารและจัดการบริษัทที่มีลักษณะขยายตัวไปสู่ทิศทางต่างๆ (Diversified Business)

แบ่งกลยุทธ์ขององค์กรออกได้เป็น 3 ลักษณะด้วยกันคือ

3.1.1 กลยุทธ์ขยายตัว (Growth Strategy) ในสภาวการณ์ปกติกลยุทธ์ขยายตัวจะทำเมื่อต้องการเพิ่มยอดขายหรือส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น แต่ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูงจะใช้กลยุทธ์นี้เพื่อการอยู่รอด เพราะจะช่วยลดต้นทุนต่อหน่วย การขยายตัวขององค์กรธุรกิจสามารถดำเนินการได้ในหลายลักษณะ ได้แก่

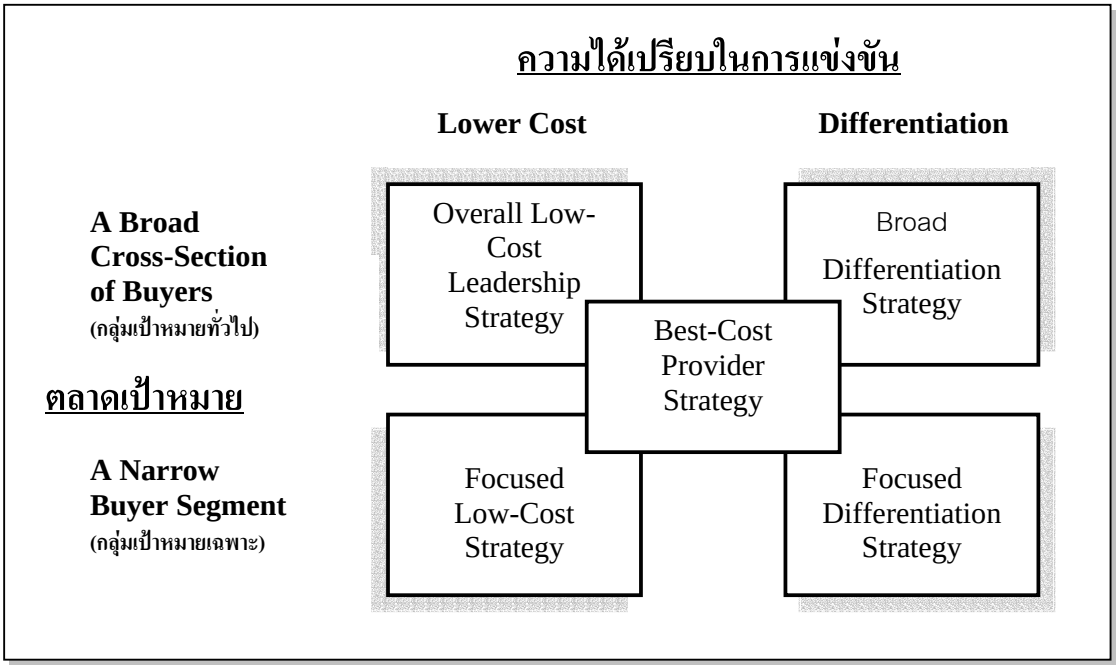
- การขยายตัวจากภายในองค์กรเช่น การเพิ่มกำลังการผลิต
- การขยายตัวจากภายนอกในแนวราบ ได้แก่การเข้าไปซื้อหรือควบกิจการกับองค์กรอื่น เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด
- การขยายตัวจากภายนอกในแนวดิ่ง เป็นการควบกิจการกับองค์กรอื่น ที่มีความสัมพันธ์ดังเดิมในลักษณะของผู้จัดส่งวัตถุดิบหรือลูกค้า
- การขยายตัวโดยการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliances)

3.1.2 กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy) การที่องค์กรควบคุมการดำเนินงานให้มีสถานะคงเดิม ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติมในสินทรัพย์ เหมาะกับองค์กรที่อยู่ในธุรกิจที่มีความน่าสนใจปานกลาง เนื่องจากมีอัตราการเติบโตที่ต่ำ

3.1.3 กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment Strategy) กลยุทธ์นี้จะนำมาใช้เมื่อการดำเนินงานอยู่ในสภาวะที่ไม่น่าพึงพอใจ หรือเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) หมายถึงกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันสำหรับองค์กรที่มีหลายธุรกิจ ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำหรับแต่ละธุรกิจหรืออุตสาหกรรมขององค์กรนั้นๆ แนวคิดที่สำคัญคือทำอย่างไรจึงจะสร้างและเพิ่มความเข้มแข็งในการแข่งขันธุรกิจในระยะยาว

Thompson และ Strickland (2004) ได้เสนอกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategies) ซึ่งในงานวิจัยนี้ใช้เป็นทางเลือกของกลยุทธ์สำหรับองค์กรที่ศึกษา โดยแบ่งลักษณะของกลยุทธ์ออกเป็น 5 ชนิดดังรูปที่ 2.4



รูปที่ 2.4 กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน

จากรูปที่ 2.4 กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน สามารถแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ ได้แก่

3.2.1 Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำ โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ สามารถเสนอราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถทนต่อการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง

3.2.2 Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เช่น ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีการบริการที่ดี ชนิดผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น

3.2.3 Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายคือเสนอผลิตภัณฑ์ในราคาเดียวกับคู่แข่งขัน แต่มีคุณลักษณะที่ลูกค้าต้องการมากกว่า หรือ มีคุณลักษณะเหมือนกับคู่แข่งขัน แต่ราคาถูกกว่า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

3.2.4 Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นในตลาดนั้น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

3.2.5 Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

3.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะครอบคลุมหน่วยงานในระดับปฏิบัติการขององค์กร เช่น ด้านการตลาด การผลิต การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น โดยมุ่งเน้นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานในระดับปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ประกอบไปด้วย 5 ด้านสำคัญ ได้แก่

3.3.1 กลยุทธ์ด้านวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายวิชาการที่จะต้องดำเนินกิจกรรมค้นคว้าหาวิธีผลิตสินค้าใหม่หรือรูปแบบการบริการใหม่ที่มีคุณภาพที่ดีกว่าทดแทน

3.3.2 กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ (Operations Strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายผลิตโดยดำเนินกิจกรรมควบคุมกระบวนการผลิต โดยพิจารณาในด้านการควบคุมค่าใช้จ่าย (Controlling Costs) และด้านการจัดการกระบวนการผลิต (Efficient Plant Operations)

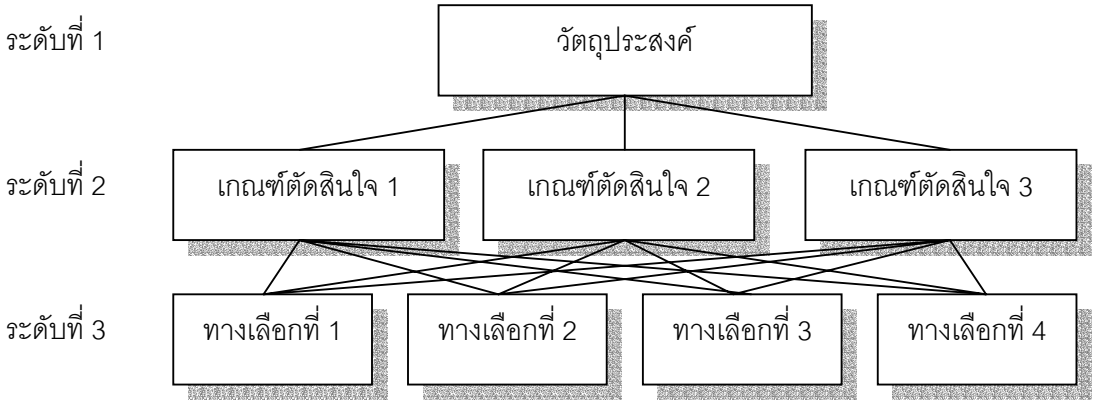
3.3.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายการเงินโดยดำเนินกิจกรรมด้านการประเมินผลกระทบที่เน้นความคุ้มค่าในการลงทุนก่อนที่จะตัดสินใจให้ดำเนินงาน และดำเนินกิจกรรมด้านการประเมินผลสถานะทางการเงินเพื่อปรับแผน

3.3.4 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายการตลาดโดยดำเนินกิจกรรมด้านการกำหนดแผนการตลาดที่นำเรื่องราคา ผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมและช่องทางการกระจายตลาดมาพิจารณาประกอบกัน

3.3.5 กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลโดยดำเนินกิจกรรมศึกษาปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้อง โดยที่ปัจจัยภายนอกเน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ของรัฐในด้านแรงงาน และภาวะตลาดแรงงาน และปัจจัยภายในเน้นเรื่องประสิทธิภาพของบุคลากร การเข้าออกของพนักงาน และความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

3.2 กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process: AHP)

กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ ถูกคิดค้นเมื่อประมาณปีค.ศ. 1970 โดย Thomas L.Saaty เป็นกระบวนการตัดสินใจในประเด็นของปัญหาที่มีความซับซ้อนให้มีความง่ายขึ้น สามารถใช้ได้ทั้งแบบที่มีผู้ตัดสินใจคนเดียวและเป็นหมู่คณะ โดยจะแบ่งองค์ประกอบของปัญหาทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมออกมาเป็นส่วนๆ แล้วจัดแจงใหม่ให้อยู่ในรูปของแผนภูมิตามระดับชั้น



รูปที่ 2.5 โครงสร้างของกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

ขั้นตอนการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ สำหรับงานวิจัยนี้ มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของปัญหาที่จะทำการตัดสินใจ ในที่นี้หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์

2. กำหนดเกณฑ์การตัดสินใจ โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรที่ศึกษานั้น จำเป็นที่จะต้องสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ตามทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งสรุปได้เป็น 6 เกณฑ์หลัก ดังนี้

- เป้าหมายขององค์กร
- โอกาส
- อุปสรรค
- จุดแข็ง
- จุดอ่อน
- ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

3. กำหนดทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยจะมี 5 ทางเลือก จากกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategies)

- Overall Low-Cost Leadership Strategy
- Broad Differentiation Strategy
- Best-Cost Provider Strategy
- Focused Low-Cost Strategy
- Focused Differentiation Strategy

4. สร้างรูปแบบของปัญหาเป็นโครงสร้างลำดับชั้นที่ประกอบด้วยเกณฑ์ตัดสินใจหลัก-รอง และทางเลือกที่เกี่ยวข้อง

5. เปรียบเทียบค่าความสำคัญของเกณฑ์การตัดสินใจภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหาเป็นคู่ๆ โดยจัดให้อยู่ในรูปแบบของเมตริกซ์ โดยชุดตัวเลขที่ใช้เปรียบเทียบสร้างขึ้นมา จากการศึกษาของ Saaty ซึ่งแบ่งระดับคะแนนออกเป็น 9 ระดับแสดงดังตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 เกณฑ์มาตรฐานที่ใช้เปรียบเทียบความสำคัญ

ค่าของตัวเลข	ความหมาย	คำอธิบาย
1	มีความสำคัญเท่ากัน	ปัจจัยทั้งสองที่กำลังพิจารณาเปรียบเทียบ มีความสำคัญเท่าเทียมกัน
3	มีความสำคัญมากกว่าพอประมาณ	ปัจจัยที่กำลังพิจารณาเปรียบเทียบ มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยอีกตัวหนึ่งพอประมาณ
5	มีความสำคัญมากกว่าอย่างเด่นชัด	ปัจจัยที่กำลังพิจารณาเปรียบเทียบ มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยอีกตัวหนึ่งอย่างเด่นชัด
7	มีความสำคัญมากกว่าอย่างเด่นชัดมาก	ปัจจัยที่กำลังพิจารณาเปรียบเทียบ มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยอีกตัวหนึ่งอย่างเด่นชัดมาก
9	มีความสำคัญมากกว่าอย่างยิ่ง	มีหลักฐานยืนยันความสำคัญในปัจจัยที่กำลังเปรียบเทียบมากกว่าอีกปัจจัยหนึ่งในระดับสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้
2,4,6,8	เป็นค่าความสำคัญระหว่างกลางเพื่อลดช่องว่าง	-

โดยในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ผู้ตัดสินใจเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการกำหนดกลยุทธ์ จากการพิจารณาผู้บริหารระดับสูงขององค์กรซึ่งได้แก่ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายการตลาด แต่เมื่อปลายปี 2548 ผู้จัดการฝ่ายการตลาดได้เสียชีวิต ผู้วิจัยจึงพิจารณาเลือก กรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการโรงงานขององค์กรที่ศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยมีเหตุผล คือ กรรมการผู้จัดการ เป็นผู้ที่มีบทบาทโดยตรงในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท และมีหน้าที่ควบคุมดูแลงานในฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายการตลาด และแผนกบุคคล ของทั้งองค์กรที่ศึกษา ด้วยเหตุนี้กรรมการผู้จัดการจึงเป็นตัวแทนของสำนักงานใหญ่ที่ตั้งอยู่กรุงเทพมหานครได้เป็นอย่างดี ส่วนผู้จัดการโรงงาน ซึ่งเป็นตัวแทนของโรงงานผลิต มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในเรื่องการผลิต การพัฒนากระบวนการผลิต การควบคุมคุณภาพในกระบวนการผลิต จนถึงข้อร้องเรียนของลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับโรงงาน อีกทั้งผู้ตัดสินใจทั้งสองท่านยังเป็นผู้ที่รู้และเข้าใจในอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นเป็นอย่างดี

6. วิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรม Expert Choice มาช่วยในการหาค่าน้ำหนักของปัจจัย และค่าอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง

โปรแกรมคอมพิวเตอร์ Expert Choice

7. เป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process: AHP) ออกแบบโดย Thomas L.Saaty ข้อดีของโปรแกรมคือ ช่วยในการคำนวณหาค่าอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง และสามารถทำให้ผู้ใช้ทำการวิเคราะห์ความไว (Sensitivity Analysis) ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อช่วยพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงของค่าความสำคัญของแต่ละเกณฑ์ จะมีผลต่อการตัดสินใจเลือกทางเลือกต่างๆ อย่างไร

4. การสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กำจร รัถยาบัณฑิต. เรื่อง การวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียง. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2542 การวิจัยนี้เป็นการศึกษาและวิจัยเพื่อการวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียง ซึ่งการเก็บข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์และประเมินสภาพปัจจุบัน จะแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มตามประเภทของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์(SBU)คือ สำหรับสินค้าเป็นหน่วย (SBU1) และสำหรับสินค้าเป็นกอง (SBU2) โดยที่การกำหนดแผนกลยุทธ์นี้จะแบ่งออกเป็น
3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ แล้วนำกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้มาทำการปฏิบัติ

การวิจัยนี้ผู้วิจัยจะเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรจากตาราง General Electric Model เลือกกลยุทธ์ระดับธุรกิจจาก The Five Generic Competitive Strategies
และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ที่สนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

จากผลการวิจัยจะได้ว่า กลยุทธ์ของหน่วย(SBU1) คือ กลยุทธ์การควบคุมการผลิตโดยใช้เอกสารควบคุม เพื่อช่วยให้หน่วยงานผลิตสามารถผลิตสินค้าแล้วเสร็จทันตามแผนที่กำหนดไว้ กลยุทธ์ของหน่วยงาน SBU2 คือ กลยุทธ์การประกอบสายการผลิตเองภายในประเทศ เพื่อช่วยลดต้นทุนการนำเข้าที่สูงมาก และลดระยะเวลาการส่งมอบสินค้าให้ต่ำลง

ฉัตรชัย จรัสฉิมพลีกุล. เรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องปรับอากาศ. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2542 การวิจัยนี้เป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องปรับอากาศ แบ่งการพิจารณาเป็น 2 ช่วงคือ ช่วงธุรกิจขาขึ้น และช่วงธุรกิจขาลง โดยกลยุทธ์ที่ได้จะสอดคล้องกับปัญหาที่สำคัญและควรมีการแก้ไขก่อน

จากผลการวิจัยพบว่า วิสัยทัศน์ในช่วงธุรกิจขาขึ้นคือ มีบทบาทเป็นผู้นำในระดับกลุ่มอาเซียน (AFTA) มีกลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรมคือ เน้นการรักษาส่วนแบ่งตลาด มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ การร่วมการลงทุน ส่วนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการคือ กลยุทธ์การบำรุงรักษาแบบทวีผล

และในส่วนวิสัยทัศน์ช่วงธุรกิจขาลงคือ การลดความสูญเสียในการผลิต มีกลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรมคือ การขยายส่วนแบ่งตลาดส่งออก กลยุทธ์การถดถอย การร่วมลงทุนกับต่างประเทศ ส่วนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการคือ กลยุทธ์การลดต้นทุน อีกทั้งจากการวิจัยยังได้แสดงถึงทิศทางและแนวโน้มความต้องการเครื่องปรับอากาศในอนาคตว่า มีแนวโน้มความต้องการในทิศทางที่ดีขึ้น

ทนุธน ตั้งกิจเกียรติกุล. เรื่อง การศึกษาผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานหลังการเปิดเสรีการค้าอาเซียน. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2546 งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงโครงสร้างตลาดของธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ผลิต และผู้บริโภคน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานหลังการเปิดการค้าเสรี และศึกษาถึงศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานของไทยกับประเทศในอาเซียน โดยนำข้อมูลมาจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเช่น กรมศุลกากร ศูนย์วิจัยสถาบันปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เป็นต้น

ผลที่ได้จากการวิจัยนี้ระบุว่า ผู้ผลิตในประเทศไทยไม่ได้รับผลกระทบจากการเปิดเสรีการค้าอาเซียน เนื่องจากต้นทุนในการผลิตใกล้เคียงกัน

ไพจิตร เลาหวิจิตร. เรื่อง การวิเคราะห์โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันของอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นสำหรับรถยนต์เบนซิน. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2546 งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาถึงโครงสร้างตลาด และพฤติกรรมการแข่งขันในอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นสำหรับรถยนต์เบนซิน โดยใช้ทฤษฎีการจัดการขององค์กร ซึ่งเป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของโครงสร้างตลาด พฤติกรรมการแข่งขันของผู้ขายน้ำมันหล่อลื่นสำหรับรถยนต์เบนซินที่ใช้เครื่องมือทั้งด้านราคา และไม่ใช่ราคา

ผลที่ได้จากการวิจัยนี้ สรุปว่าอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นสำหรับรถยนต์เบนซินมีลักษณะเป็นตลาดแบบผู้ขายน้อยราย (Oligopoly) โดยมีผู้ขายรายใหญ่ที่ครองส่วนแบ่งตลาดมากกว่า 80% คือ เชลล์ เอสโซ่ ปตท. คาลเท็กซ์ บางจาก

ภวิน ภุมรินทร์. เรื่อง กลยุทธ์การผลิตกระจกใส 2 มิลลิเมตร. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2544 วิทยานิพนธ์นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในขององค์กร และกำหนดกลยุทธ์การผลิตกระจกใส 2 มิลลิเมตรที่เหมาะสม มีขั้นตอนการวิจัยดังนี้ 1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กรที่ศึกษา ลูกค้าและแหล่งข้อมูลภายนอก 2. วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก และวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร 3. ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจหากลยุทธ์ที่เหมาะสม

มีปัจจัยหลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่ 1. ความเหมาะสมกับเป้าหมาย 2. ความเหมาะสมกับจุดแข็ง 3. ความเหมาะสมกับจุดอ่อน 4. ความเหมาะสมกับโอกาส 5. ความเหมาะสมกับอุปสรรค และ 6.ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ สำหรับกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขันที่นำมาประยุกต์ใช้เป็นทางเลือกนำมาจาก The Five Generic Competitive Strategies

ผลจากการวิจัยสรุปว่ากลยุทธ์ Focused Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมมากที่สุด

<u>รุ่งทิวา พุฒผึ้ง. เรื่อง การกำหนดกลยุทธ์และดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรสำหรับการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลินและโพลิไพลีน. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2546</u> วิทยานิพนธ์นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร และดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสม สำหรับบริษัทที่ผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลินและโพลิไพลีน

ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กรที่ศึกษา ลูกค้าและแหล่งข้อมูลภายนอก 2. ทบทวนความเหมาะสมของกลยุทธ์ปัจจุบัน ภายหลักจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร 3. ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจหากลยุทธ์ที่เหมาะสม 4. ใช้ทฤษฎี Balance Scorecard ในการกำหนดดัชนีวัดผลความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร

ผลที่ได้จากการวิจัยนี้คือ 1. กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรซึ่งได้แก่การสร้างพันธมิตรทางการค้ากับผู้ผลิตต้นทุนต่ำในแถบตะวันออกกลาง และสร้างพันธมิตรทางการค้ากับผู้นำด้านเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน 2. กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมจากการใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์คือ Focused Differentiation Strategy 3. ดัชนีวัดผลความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรซึ่งครอบคลุมทั้ง 4 มุมมองตามหลักการ Balanced Scorecard

สิทธิชัย แซ่เหล่ม. เรื่อง กลยุทธ์การแข่งขันสำหรับการดำเนินงานคลังสารเคมีเหลว. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2539 การวิจัยนี้ได้นำคลังสารเคมีเหลวให้เช่า ตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด มาเป็นองค์กรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย มีจุดมุ่งหมาย เพื่อหาปัจจัยการเลือกคลังสารเคมีเหลวของผู้ใช้บริการหรือลูกค้าและหากลยุทธ์การแข่งขัน ที่ผู้ให้บริการคลังสารเคมีเหลวสามารถนำไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานคลังสารเคมีเหลวให้เป็นที่ดึงดูดลูกค้า

ในการทำวิจัยนี้ได้ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจหาปัจจัยที่สำคัญที่ลูกค้าใช้ในการเลือกคลังสารเคมีเหลว ผลที่ได้จากการวิจัยนี้จะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อเสนอแนะแก่ผู้ประกอบการดังเช่น จะต้องจัดเตรียมพื้นที่ไว้สำหรับการสร้างถังขนาด 500 ลูกบาศก์เมตร จัดให้มีการบริการขนส่งทางรถยนต์ จัดให้มีคลังสินค้าทัณฑ์บน จัดให้มีอุปกรณ์ตรวจสอบคุณภาพสารเคมี จัดให้มีการรับเรือเข้าเทียบท่าได้ทุกเวลา จัดให้มีบริการเติมสารปรับคุณสมบัติ ทำการโฆษณาเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ถูกต้องแก่ลูกค้าเป้าหมาย เป็นต้น

อุทัยวรรณ วิชชาบุญศิริ. เรื่อง แนวทางการวางแผนกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอด ของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2542 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์หาปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และที่อยู่อาศัย และ (2) พัฒนาแนวทางการวางแผนกลยุทธ์สำหรับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และที่อยู่อาศัยในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ ในการวิจัยนี้ได้เปรียบเทียบภาวะของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และที่อยู่อาศัยระหว่างช่วงก่อนและหลังเกิดวิกฤติการทางเศรษฐกิจ คือระหว่างปี พ.ศ.2539 และ พ.ศ.2541 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์อาทิ SWOT analysis, PEST analysis และ Porter’s Five Forces Model

ผลการวิจัยได้นำเสนอปัจจัยภายนอก 5 ประการอันได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ อัตราการจ้างงาน นโยบายการปล่อยกู้ของสถาบันการเงิน อัตราดอกเบี้ย และภาวะราคาในตลาด ปัจจัยภายใน 3 ประการอันได้แก่ การวิจัยตลาด แรงงานฝีมือ และแผนการทางการเงิน อีกทั้งยังได้เสนอแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้น และระยะยาว โดยประกอบไปด้วยแผนกลยุทธ์ด้านการเงิน ด้านการก่อสร้าง และด้านการตลาด

Henning Oeltjenbruns", William J. KolarikbT *, Ralf Schnadt-Kirschner", 2537 วิจัยเรื่อง Strategic planning in manufacturing systems - AHP application an equipment replacement decision งานวิจัยนี้ได้นำกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ มาประยุกต์ใช้กับการวางแผนกลยุทธ์ในโรงงาน Deutscho Aerospace Airbus ประเทศเยอรมัน ซึ่งเป็นโรงงานที่ใช้ระบบ Automation Technology ในการดำเนินงาน

ในการศึกษาได้มีการใช้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative) ได้แก่ ข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลเกี่ยวกับเทคโนโลยีของเครื่องจักร และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative) มาเป็นเกณฑ์ช่วยในการตัดสินใจที่จะคงใช้เครื่องจักรเดิมหรือการทดแทนด้วยการซื้อเครื่องจักรใหม่ รวมทั้งการใช้ Automan (ไมโครคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการช่วยการตัดสินใจ)

ผลที่ได้จากการวิจัยนี้คือ ระบบ AHP ได้ช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ ว่าจะใช้เครื่องจักรเดิม หรือลงทุนเพื่อเลือกซื้อเครื่องจักรใหม่ได้เหมาะสมมากขึ้น

บทที่ 3

การวางแผนกลยุทธ์

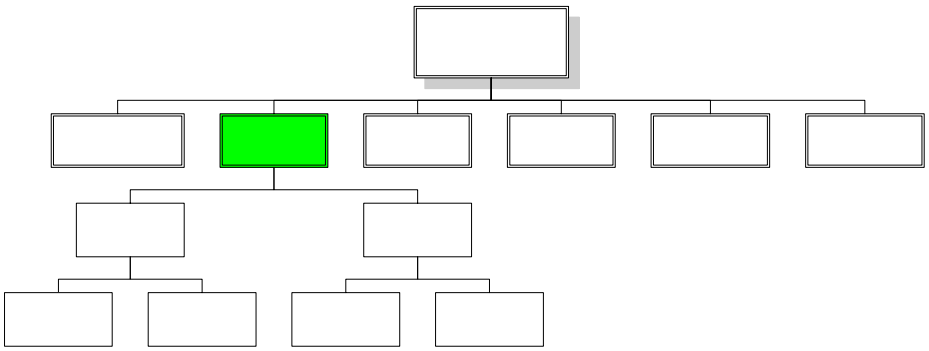
1. ข้อมูลองค์กรที่ศึกษาวิจัย

บริษัท พรีเมียลูบริแค้นท์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อ พฤษภาคม พ.ศ. 2529 ด้วยเงินลงทุน 70 ล้านบาท ดำเนินธุรกิจด้านการผลิตน้ำมันหล่อลื่น ตั้งอยู่ที่ ถ.กรุงเทพ-ปทุมธานี ต.บางขะแยง อ.เมือง จ.ปทุมธานี มีกำลังการผลิตเต็มที่ เท่ากับ 54.0 ล้านลิตรต่อปี มีพนักงานทั้งสิน 500 คน

โดยมีบริษัท สยามภัณฑ์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทแม่ ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2502 และเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ในพ.ศ. 2540 ด้วยทุนจดทะเบียน 345 ล้านบาท ตั้งอยู่ที่ เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร เป็นผู้รับผิดชอบด้านการตลาด และการจัดจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ศึกษา

1.1 ผลิตภัณฑ์ขององค์กร

ผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้แก่ น้ำมันหล่อลื่นใช้กับเครื่องยนต์ทั้งเบนซินและดีเซล หรือเรียกว่าน้ำมันเครื่อง สำหรับรถยนต์ รถโดยสารและรถบรรทุก และยังผลิตสารหล่อลื่นอื่นๆอีกคือ น้ำมันเกียร์ น้ำมันไฮดรอลิก น้ำมันเบรกและน้ำมันหล่อลื่นสำหรับรถจักรยานยนต์ แสดงได้ดังรูปที่3.1



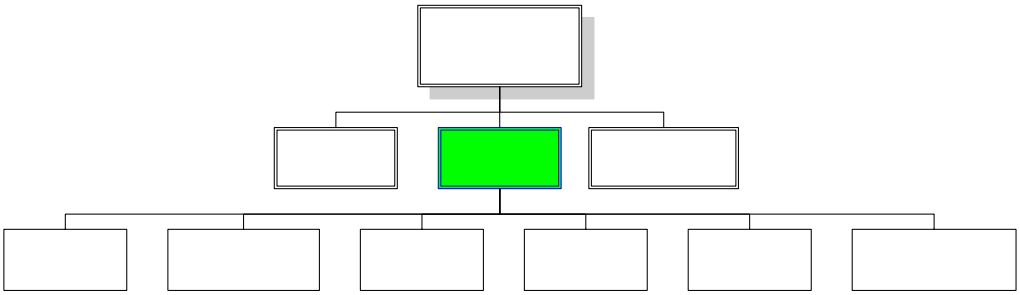
รูปที่ 3.1 แผนผังผลิตภัณฑ์ขององค์กร

รวมแล้วตอนนี้บริษัทมียอดการผลิตน้ำมันหล่อลื่นรวมทั้งหมดกว่า 50 ล้านลิตรต่อปี แบ่งเป็นปริมาณการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์เฉลี่ยประมาณ 18 ล้านลิตรต่อปี ซึ่งเน้นการทำตลาดน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซล และผลิตภัณฑ์ที่มียอดจำหน่ายสูงคือ น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซลชนิดเกรดรวม

1.2 โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure)

องค์กรที่ศึกษาวิจัยมีโครงสร้างองค์กรซึ่งแบ่งตามหน้าที่การทำงาน โดยจะมีกรรมการผู้จัดการเป็นผู้บริหารสูงสุด ควบคุมการบริหารขององค์กรที่ศึกษา และบริษัทในเครือ

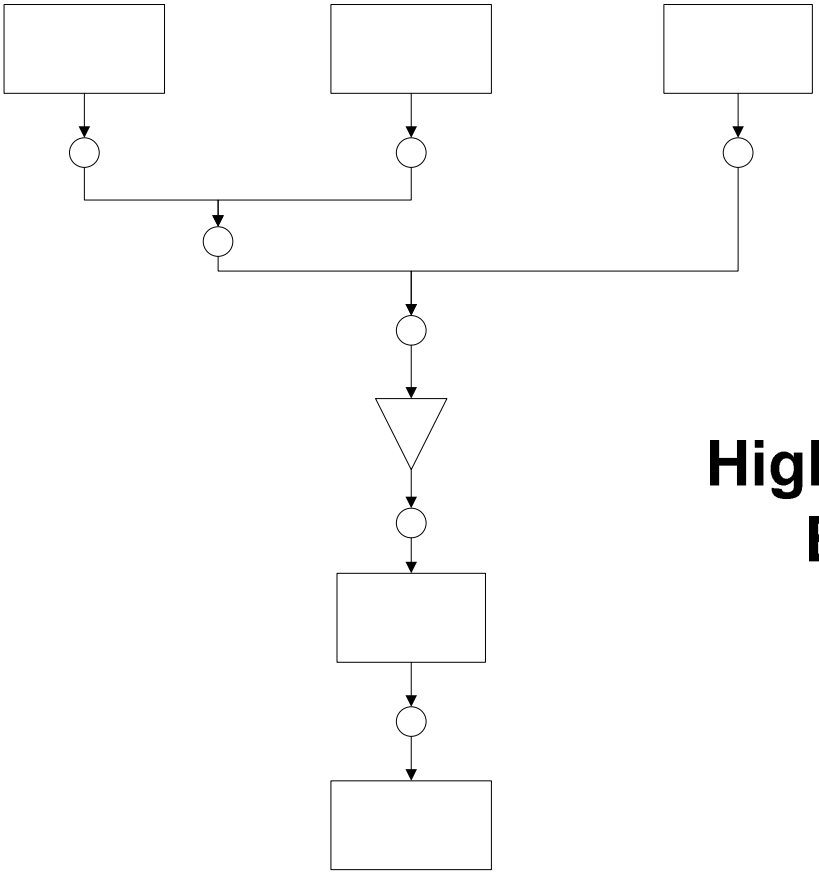
องค์กรที่ศึกษา มีสำนักงานตั้งอยู่ที่เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ซึ่งฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายขาย/การตลาด จะอยู่ที่สำนักงานนี้เพื่อความสะดวกในการทำงานประสานกับฝ่ายบริหาร ส่วนโรงงานจะตั้งอยู่ที่ จ.ปทุมธานี มีแผนผังโครงสร้างองค์กรดังรูปที่ 3.2.



รูปที่ 3.2 โครงสร้างองค์กรที่ศึกษา

1.3 กระบวนการผลิต

กระบวนการผลิตน้ำมันหล่อลื่นจะเริ่มจากการนำน้ำมันพื้นฐาน (Base Oil) ที่มีความหนืดสูงและความหนืดต่ำมากวนผสมกัน เพื่อให้ได้ความหนืดตามสูตรที่กำหนดไว้ ต่อจากนั้นจะนำสารเพิ่มคุณภาพ (Additive) มาทำกวนผสมกันต่อ โดยชนิดของส่วนผสมที่ใช้ และอัตราการใช้จะต้องตรงตามที่ได้จดทะเบียนไว้ที่ กรมธุรกิจพลังงาน ในสังกัดกระทรวงพลังงาน โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีการตรวจสอบคุณภาพ เพื่อให้แน่ใจว่าได้น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ตรงตามมาตรฐานที่กำหนด



รูปที่ 3.3 แผนภูมิการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์

1.4 วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision)

ผู้บริหารขององค์กรที่ศึกษาได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรไว้ดังนี้ "เป็นบริษัทชั้นนำในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นสำหรับเครื่องยนต์และเครื่องจักรทั่วไป ในกลุ่มลูกค้าแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยการสร้างพันธมิตร เน้นความสัมพันธ์ระยะยาว และมุ่งมั่นผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ"

1.5 ภารกิจขององค์กร (Mission)

สำหรับภารกิจหลักขององค์กรที่ศึกษามีการกำหนดไว้ดังนี้

- สร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับแต่ละคู่ค้าทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- ผลิตสินค้าให้ได้ตามมาตรฐานสากล และมุ่งเน้นในการรักษาระดับคุณภาพของสินค้า
- เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน กระบวนการผลิต
- ส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้ความรู้และพัฒนาทักษะของพนักงาน

1.6 นโยบายขององค์กร

นโยบายขององค์กรที่ศึกษา ในช่วงปี 2547 – 2550 คือ

“เราจะมุ่งมั่นที่จะให้บริการแก่ลูกค้า ด้วยวิธีการผลิตที่ให้คุณภาพได้มาตรฐานที่ดี และบริหารการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ”

โดยจะปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบาย ต่อไปนี้

- เราจะมุ่งมั่นที่จะสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า
- เราจะมุ่งมั่นที่จะให้การสนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการผลิต ด้วยความมุ่งมั่นของทีมงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน
- เราจะมุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการตามข้อกำหนด และกฎเกณฑ์ของลูกค้า
- เราจะมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- เราจะมุ่งมั่นที่จะพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตอย่างต่อเนื่อง
- เราจะมุ่งมั่นที่จะสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า และผู้ร่วมธุรกิจ

1.7 วัตถุประสงค์ขององค์กร (Objective)

วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ศึกษา ในช่วงปี 2547 – 2550 มีการกำหนดไว้ดังนี้

- คลังสินค้าสำหรับผู้แทนจำหน่ายต้องมีสินค้าครบทุกรายการที่ผู้แทนจำหน่ายต้องการ
- ส่งของตามกำหนดนัดของลูกค้าทุกรายการ
- ลูกค้าขอเปลี่ยนสินค้าเนื่องจากสินค้าเสียหาย หรือส่งผิด ไม่เกิน 6 ครั้งต่อปี
- มีแผนงานในการพัฒนาเทคนิคการผลิตไม่น้อยกว่า 4 เรื่องต่อปี
- บุคลากรได้รับการอบรมและทดสอบ 2 เรื่องต่อปี
- ความสามารถในการทำกำไร อยู่ในระดับที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ถือหุ้น

1.8 การจัดหาวัตถุดิบหลัก

วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์มี 2 ตัวคือ น้ำมันพื้นฐาน (Base Oil) และ สารเพิ่มคุณภาพ (Additive) มีการจัดซื้อ จัดหาจากแหล่งผลิตต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ ดังนี้

- **น้ำมันพื้นฐาน** ปัจจุบันส่วนใหญ่สั่งซื้อจากแหล่งผลิตภายในประเทศ 90% ของยอดความต้องการใช้ อาทิ บริษัท ไทยลู้บเบส จำกัด (มหาชน) , บริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัล ไทย จำกัด (มหาชน) และมีบางส่วนนำเข้าจากต่างประเทศ

- **สารเพิ่มคุณภาพ (Additive)** เลือกจากแหล่งผลิตที่สำคัญ: บริษัทผลิตวัสดุเคมีภัณฑ์ (Chemical House) ในระดับนานาชาติ โดยบริษัทจัดซื้อทั้งโดยวิธีนำเข้าและซื้อผ่านตัวแทนในประเทศ

ตัวเลขปริมาณการซื้อวัตถุดิบหลักในปี 2545-2547 แสดงดังตารางที่ 3.1 จะเห็นว่าในปี 2547 องค์กรที่ศึกษาเริ่มมีการผลิตน้ำมันกึ่งสังเคราะห์ (Semi-Synthetic) ทำให้ต้องมีการสั่งซื้อน้ำมันพื้นฐานจากต่างประเทศ เนื่องจากในประเทศไทยไม่สามารถผลิตน้ำมันพื้นฐานเกรดคุณภาพนี้ได้

ตารางที่ 3.1 สัดส่วนการซื้อวัตถุดิบในประเทศและต่างประเทศของการผลิตน้ำมันหล่อลื่น

รายการ	2545		2546		2547	
	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%
ในประเทศ						
น้ำมันพื้นฐาน	523.56	64.58	636.13	63.90	706.91	61.89
สารเพิ่มคุณภาพ	51.54	6.36	120.25	12.08	-	-
วัตถุดิบภาชนะ	75.03	9.26	76.40	7.67	102.45	8.97
กล่องบรรจุ ถัง และ	96.89	11.95	103.92	10.44	60.35	5.28
อื่นๆ					49.24	4.31
สินค้า						
รวม	747.03	92.15	936.71	94.09	918.94	80.45
ต่างประเทศ						
น้ำมันพื้นฐาน	-	-	-	-	83.78	7.34
สารเพิ่มคุณภาพ	63.65	7.85	58.85	5.91	139.49	12.21
รวม	63.65	7.85	58.85	5.91	223.27	19.55
รวมทั้งสิ้น	810.68	100.00	995.56	100.00	1,142.21	100.00

1.9 ลักษณะลูกค้าและช่องทางการจัดจำหน่าย

1. ลักษณะลูกค้า

ปัจจุบันลูกค้าของบริษัท มีจำนวนมากกว่า 6,000 ราย ซึ่งประกอบด้วยลูกค้ารายเก่าที่มีการติดต่อซื้อขายกันมาเป็นเวลานาน และลูกค้าใหม่ โดยรวมแล้วสามารถแบ่งลักษณะลูกค้าของบริษัท แบ่งได้ 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1.1 ลูกค้าที่นำผลิตภัณฑ์ไปจำหน่ายต่อให้กับผู้บริโภค(ขายส่ง) เช่น อู่ซ่อมรถ, ร้านขายอะไหล่รถยนต์หรือรถไถ และร้านจำหน่ายอุปกรณ์ก่อสร้าง เป็นต้น รวมถึงลูกค้าประเทศตามแนวชายแดนด้วย ลูกค้าในกลุ่มนี้เป็นลูกค้าที่สำคัญต่อบริษัทนับตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัท โดยส่วนใหญ่มีการสั่งซื้อในปริมาณมาก และบ่อยครั้ง สำหรับปี 2547 บริษัทจำหน่ายให้กับลูกค้าในกลุ่มนี้ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 94.38 ของยอดขายรวมสำหรับปี 2547

1.2 ลูกค้าที่นำผลิตภัณฑ์ไปเป็นส่วนหนึ่งของการประกอบธุรกิจ(ขายตรง) เช่น โรงงานอุตสาหกรรม, บริษัทรถทัวร์, รถประจำทาง และสหกรณ์แท็กซี่ เป็นต้น ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 5.62 ของยอดขายรวมสำหรับปี 2547

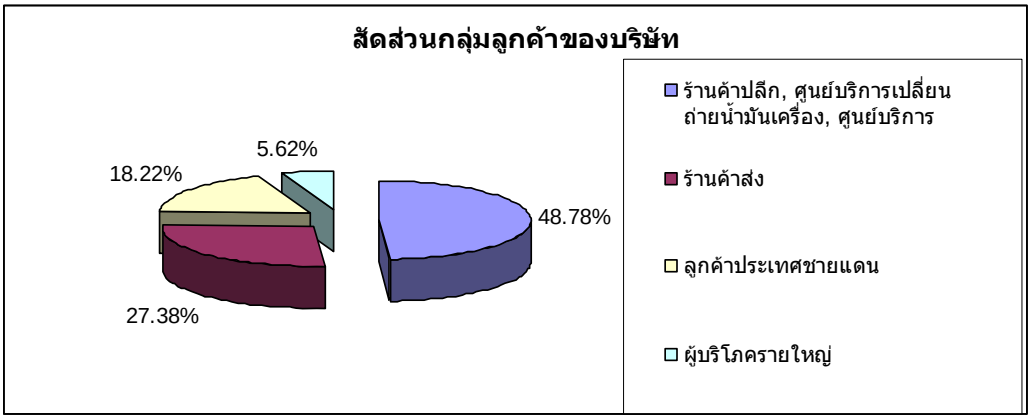
2. กลุ่มลูกค้า บริษัทมีลูกค้า 4 กลุ่ม ดังนี้

2.1 ร้านค้าปลีก, ศูนย์บริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง, ศูนย์บริการรถยนต์ โดยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 48.78 ของยอดขายปี 2547

2.2 ร้านค้าส่ง ที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์หล่อลื่น โดยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 27.38 ของยอดขายในปี 2547 โดยลูกค้าดังกล่าวจะกระจายสินค้าสู่ร้านค้าย่อย และร้านจำหน่ายอะไหล่

2.3 ลูกค้าประเทศชายแดน เช่น ลาว, เขมร และพม่า เป็นต้น โดยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 18.22 ของยอดขายในปี 2547 มีตัวแทนจัดจำหน่ายทำการตลาดแทน

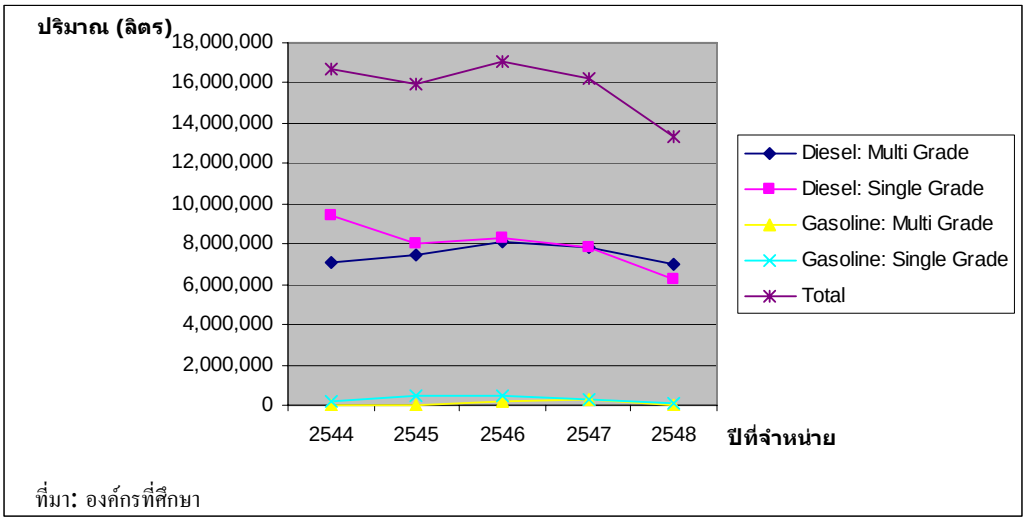
2.4 ผู้บริโภครายใหญ่ที่ประกอบธุรกิจ กิจการขนส่ง และกิจการรถโดยสาร โดยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 5.62 ของยอดขายในปี 2547



รูปที่ 3.4 สัดส่วนกลุ่มลูกค้าของบริษัท

1.10 ยอดขายที่ผ่านมา

องค์กรที่ศึกษาวิจัยได้มีการพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์ให้ได้ตรงตามมาตรฐานระดับสมรรถนะมาโดยตลอด ดังจะเห็นได้จากรูปที่ 3.1 แผนผังผลิตภัณฑ์ขององค์กรว่าผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซลนั้น มีระดับสมรรถนะสูงสุดคือ API CH-4 และระดับสมรรถนะสูงสุดของน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เบนซินคือ API SJ โดยมีปริมาณการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซลอยู่ที่ 96% ส่วนที่เหลืออีก 4% จะเป็นการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เบนซิน โดยปริมาณการจำหน่ายต่อปีจะแสดงได้ดัง รูปที่ 3.5



ที่มา: องค์กรที่ศึกษา

รูปที่ 3.5 ปริมาณการจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ขององค์กรที่ศึกษา

จากรูปที่ 3.5 กราฟเส้นสีม่วงจะแสดงถึงปริมาณการจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นทั้งเครื่องยนต์เบนซินและดีเซลขององค์กรที่ศึกษามีแนวโน้มลดลง และลดลงอย่างมากในปี 2548 เนื่องจากมีการแข่งขันในตลาดสูง และปริมาณการจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซล มากกว่าปริมาณการจำหน่ายของน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เบนซินอย่างมาก เพราะองค์กรที่ศึกษาให้ความสำคัญในการจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซลมากกว่าน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เบนซิน โดยจะมีลูกค้าคือผู้ใช้รถบรรทุก รถโดยสาร และรถกระบะ เป็นกลุ่มลูกค้าหลักสำหรับน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซล

2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร

ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมจะแบ่งออกเป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน

2.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อทำให้ทราบถึงโอกาส และอุปสรรคที่จะส่งผลต่อองค์กรที่ศึกษา จะแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ ระดับมหภาค และระดับจุลภาค ระดับมหภาคจะได้แก่ การวิเคราะห์ในเรื่องการเมือง/กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ส่วนในระดับจุลภาค หรืออุตสาหกรรมและการแข่งขัน จะประกอบไปด้วย 7 หัวข้อคือ การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม การวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม การประเมินสถานภาพทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจอื่นภายในอุตสาหกรรม การวิเคราะห์คู่แข่งขัน การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน และสุดท้ายคือ ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม

2.1.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมระดับมหภาค

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมระดับมหภาคสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะใหญ่ ได้แก่

I. การเมือง และกฎหมาย (Political and Regulation)
II. เศรษฐกิจ (Economy)
III. สังคม (Social)
IV. เทคโนโลยี (Technology)

ผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมระดับมหภาค แสดงได้ดังนี้

I. การเมือง และกฎหมาย (Political and Regulation)[1]

รายละเอียดการวิเคราะห์ด้านการเมือง มีดังนี้

ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันสูง ก็คือความชัดเจนในทิศทางของนโยบายของประเทศว่าจะเดินไปทางไหนและจะมีการส่งเสริมสนับสนุนธุรกิจใดให้เป็นหัวหอกหลักในการนำพาประเทศให้ก้าวไปข้างหน้า ผลที่ธุรกิจจะได้รับจากการดำเนินนโยบายของภาครัฐนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ (1) ผลที่ได้รับโดยตรง เช่น นโยบายสร้างไทยให้เป็นศูนย์กลางการผลิตรถยนต์ของเอเชีย (Detroit of Asia) ก็จะส่งผลดีโดยตรงต่อธุรกิจการผลิตรถยนต์ ธุรกิจเหล็กกล้าและวัตถุดิบหลักอื่นๆและ (2) ผลที่ได้รับโดยอ้อม เช่น การที่รัฐส่งเสริมการผลิตรถยนต์ การผ่อนผันเรื่องสินเชื่อส่วนบุคคล การกระตุ้นโดยวิธีการต่างๆให้เกิดการจับจ่ายใช้สอยเพื่อกระตุ้นการเติบโตของเศรษฐกิจ ก็จะส่งผลให้ผู้คน

---

[1] หมายเหตุ: ทำการวิเคราะห์เมื่อ มกราคม 2549

(บางส่วน) ซื้อหารถยนต์ไว้ใช้ส่วนตัว จากเหตุที่กล่าวมาก็จะส่งผลให้ปริมาณการใช้น้ำมันหล่อลื่นสูงขึ้นตามมา

สิ่งสำคัญที่จะทำให้นโยบายต่างๆของภาครัฐมีความชัดเจนในระยะยาว ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยๆ ซึ่งจะทำให้ธุรกิจต่างๆสามารถวางแผนในระยะยาวได้ เช่น วางแผนขยายกำลังการผลิต เป็นต้น ก็คือ ความมีเสถียรภาพของรัฐบาล ซึ่งจะทำให้รัฐบาลสามารถดำเนินนโยบายต่างๆได้อย่างต่อเนื่อง มุ่งมั่น และมีทิศทางที่แน่ชัด โดยความมีเสถียรภาพของรัฐบาลสามารถบ่งชี้ได้จากดัชนีชี้วัด (บางส่วน) ดังนี้

1. จำนวนสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (ส.ส.) ฝ่ายรัฐบาลในสภา ที่มีจำนวนถึง 377 คน จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความมั่นคงของรัฐบาล เพราะฝ่ายค้านจะสามารถอภิปรายรัฐมนตรีอภิปรายได้เฉพาะในเรื่องนโยบาย แต่ในเรื่องของการทุจริต การร่ำรวยผิดปกตินั้นอภิปรายไม่ได้ ซึ่งสรุปรวมแล้วก็คือ ความมั่นคงในส่วนของสภานั่นเอง

2. มีความโปร่งใสในการดำเนินการต่างๆของภาครัฐ เป็นประเด็นสำคัญที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับเรื่องความน่าเชื่อถือของรัฐบาล ความน่าลงทุนของประเทศ ในสายตาของนักลงทุนทั้งในและนอกประเทศ

3. ได้รับศรัทธาและความเชื่อถือจากประชาชนเป็นจำนวนมาก ดัชนีชี้วัดตัวนี้เป็นผลรวมที่ได้มาจากดัชนีตัวอื่นๆ ที่ส่งผลสุดท้ายออกมาเป็นความน่าเชื่อถือของรัฐบาล และศรัทธาที่ประชาชนมอบให้กับรัฐบาล

4. ความเป็นผู้นำของนายกรัฐมนตรี ในประเด็นนี้จะมีผลมากในขณะที่ประเทศนั้นๆต้องเผชิญกับปัญหาที่มากระทบ ผู้นำจะต้องนำพาประเทศฝ่าฟันวิกฤติไปให้ได้ ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องไปถึงความน่าเชื่อถือของรัฐบาล และความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งของนายกรัฐมนตรียังจะเป็นการรับประกันอีกด้วยว่าจะสามารถจัดการกับสิ่งที่ไม่ถูกต้องได้อย่างเด็ดขาด

5. เป็นรัฐบาลที่จัดตั้งโดยพรรคการเมืองพรรคเดียว ยิ่งจำนวนพรรคการเมืองน้อยเท่าไหร่ยิ่งจะทำให้รัฐบาลมีเสถียรภาพมากขึ้นเท่านั้นตามไปด้วย เหตุเพราะว่าหากเราย้อนกลับไปดูประวัติศาสตร์ทางการเมืองที่ผ่านมาจะพบว่ารัฐบาลผสมที่มีจำนวนพรรคการเมืองมากนั้นจะเต็มไปด้วยการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างกัน การชิงดีชิงเด่นระหว่างพรรคการเมือง การกีดกันไม่ให้ใครโดดเด่นไปกว่ากัน

6. นโยบายของรัฐบาลที่นำเสนอต่อประชาชน จะเห็นว่ารัฐบาลชุดนี้มีนโยบายที่ส่งผลดีต่อภาคการผลิตของอุตสาหกรรมในประเทศ เพราะมีนโยบายที่จะกระตุ้นให้เกิดการใช้จ่ายของประชาชน เช่น ระบบการตลาดสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) กองทุนกู้ยืมหมู่บ้าน การสนับสนุนให้เกิดผู้ประกอบการรายใหม่หรือที่เรียกว่า SME และอีกหลายๆนโยบายที่ช่วยในสร้างความแข็งแกร่งของเศรษฐกิจ รวมถึงการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตรถยนต์

(Detroit of Asia) ซึ่งนโยบายนี้ส่งผลทางตรงในแง่บวกต่ออุตสาหกรรมการผลิตน้ำมันหล่อลื่นในประเทศไทย

ฉะนั้นเมื่อดูจากดัชนีชี้วัดความมีเสถียรภาพของรัฐบาลทั้ง 6 ตัวแล้วก็จะพบว่าในปัจจุบัน รัฐบาลมีความมั่นคงและมีเสถียรภาพสูงทำให้ผู้ดำเนินธุรกิจนี้สามารถที่จะวางแผนในการทำงานได้ในระยะยาว ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มกำลังการผลิต หรืออื่นๆ ต่อไปในอนาคต

การวิเคราะห์ระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย (Legislation and Regulation) ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นได้แก่

1. ข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA)

เดิมนั้นรัฐบาลไทยไม่เคยมีการควบคุมราคาขายปลีกของน้ำมันหล่อลื่นเลย (สถาบันปิโตรเลียม, 2536, น.142) เนื่องจากประเทศไทยนำระบบการค้าเสรีมาใช้ ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ค้าน้ำมันแข่งขันหล่อลื่นกันได้เต็มที่ แต่ตามข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) กำหนดให้ต้องลดภาษีนำเข้าน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน (Base Oil) ลงจากเดิม 20% เหลือเพียง 15% ในปี 2543 และเหลือ 5% หลังปี 2543 เป็นผลให้ต้นทุนในส่วนของวัตถุดิบในการผลิตของผู้ผลิตน้ำมันหล่อลื่นในเครือต่างชาติ เช่น เอสโซ่ เชลล์ คาร์เทกซ์ ลดต่ำลงมาเกือบเท่าผู้ผลิตที่เป็นบริษัทคนไทย เพราะแต่เดิมนั้นบริษัทในเครือต่างชาติจะต้องนำเข้าน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานที่ผลิตมาจากบริษัทแม่ในต่างประเทศเท่านั้น ตามนโยบายบริษัท ส่วนผู้ผลิตน้ำมันหล่อลื่นที่เป็นบริษัทคนไทยจะสั่งซื้อน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานจากผู้ผลิตในไทย ซึ่งมี 2 รายคือ บริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ไทยลู้ปเบส จำกัด

2. การกำหนดลักษณะและคุณภาพของน้ำมันหล่อลื่น ของกรมธุรกิจพลังงาน

เพื่อให้การกำหนดลักษณะและคุณภาพของน้ำมันหล่อลื่น เป็นไปโดยเหมาะสมและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล และสามารถกำกับดูแลผู้ค้าน้ำมันได้อย่างรัดกุมขึ้น กรมธุรกิจพลังงานจึงออกประกาศเรื่องการกำหนดลักษณะและคุณภาพของน้ำมันหล่อลื่น พ.ศ. 2547 แทนฉบับเดิมของกรมทะเบียนการค้า โดยมีแบบฟอร์ม ได้กำหนดให้ผู้นำเข้า ผู้ผลิตน้ำมันหล่อลื่น สำหรับเครื่องยนต์เบนซิน 4 จังหวะ และเครื่องยนต์ดีเซลภายใต้สูตรของตนเอง หรือรับจ้างผลิตให้กับลูกค้าน้ำมันรายอื่น รวมถึงผู้ค้าน้ำมันหล่อลื่นชนิดดังกล่าวที่เป็นเจ้าของชื่อทางการค้าหรือเครื่องหมายการค้าที่ใช้หรือจะใช้กับน้ำมันหล่อลื่นนั้น ต้องแจ้งลักษณะและคุณภาพด้านการใช้งานของน้ำมันหล่อลื่นเพื่อขอรับความเห็นชอบจากกรมธุรกิจพลังงานก่อนการนำสินค้าออกจำหน่าย และเมื่อกรมธุรกิจพลังงานเห็นชอบแล้วจะออกหนังสือรับรองการเห็นชอบและกำหนดเลขทะเบียนน้ำมันหล่อลื่น เพื่อความสะดวกในการติดตามหากมีข้อร้องเรียนเกิดขึ้น

II. เศรษฐกิจ (Economy)[2]

จากเอกสารการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาส 3 และแนวโน้มปี 2548-2549 ของ สำนักวางแผนเศรษฐกิจมหภาค สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประกาศ ณ.วันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2548 ได้วิเคราะห์แนวโน้มเศรษฐกิจไทยตลอดทั้งปี 2548 ว่าเศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มขยายตัวร้อยละ 4.7 อัตราเงินเฟ้อสูงขึ้นเท่ากับร้อยละ 4.5 ดุลบัญชีเดินสะพัดขาดดุลประมาณ 3.2 พันล้านดอลลาร์ สรอ.

ส่วนในปี 2549 ได้วิเคราะห์แนวโน้มเศรษฐกิจว่าจะยังคงอยู่ในเกณฑ์ที่ดี คาดว่าจะมีขยายตัวร้อยละ 4.7-5.7 จากแรงกระตุ้นของการลงทุน การฟื้นตัวอย่างเต็มที่มากขึ้นของการท่องเที่ยวและการใช้จ่ายครัวเรือนซึ่งมีปัจจัยสนับสนุนจากการจ้างงานและเงินเดือนทั้งของภาคเอกชนและภาครัฐที่สูงขึ้นในขณะที่แรงกดดันอัตราเงินเฟ้อจะลดลงในช่วงครึ่งหลังของปี ทั้งนี้คาดว่าอัตราเงินเฟ้อจะเท่ากับร้อยละ 3.5-4.5 และดุลบัญชีเดินสะพัดขาดดุลประมาณร้อยละ 2.2-2.7 ของ GDP โดยมีเหตุจากปัจจัยต่างๆดังนี้

- ราคาน้ำมันยังมีแนวโน้มทรงตัวอยู่ในระดับสูงในปี 2549 แต่จะเพิ่มขึ้นจากระดับปัจจุบันไม่มาก เพราะภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัวจะลดแรงกดดันด้านความต้องการใช้น้ำมัน โดยคาดว่าราคาเฉลี่ยทั้งปีจะเท่ากับ 52 ดอลลาร์ สรอ. สูงกว่าบาเรลละ 49.30 ดอลลาร์ในปี 2548 เล็กน้อย ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเป็นเพราะในปี 2549 ราคาน้ำมันทรงตัวอยู่ในระดับสูงกว่าบาเรลละ 50 ดอลลาร์ ตั้งแต่ต้นปี แต่ในปี2548 นั้นราคาน้ำมันเพิ่มสูงขึ้นกว่าระดับบาเรลละ 50 ดอลลาร์ในช่วงครึ่งหลังของปี สำหรับความเคลื่อนไหวราคาน้ำมันตลอดปี 2549 นั้นคาดว่าในไตรมาสแรกซึ่งยังเป็นช่วงฤดูหนาวนั้น ราคาน้ำมันดิบเฉลี่ยอยู่ที่บาเรลละ54 ดอลลาร์สรอ. เพิ่มขึ้นจากบาเรลละ 52.66 ดอลลาร์ในไตรมาสสุดท้ายของปี 2548 เล็กน้อย และคาดว่าราคาจะลดลงสู่ระดับเฉลี่ยประมาณบาเรลละ 51.70 ดอลลาร์ในช่วงไตรมาสที่สองและ 50 ดอลลาร์ สรอ. ในไตรมาสที่สาม แต่ราคาน้ำมันดิบมีแนวโน้มที่จะกลับมาเพิ่มสูงขึ้นเป็นเฉลี่ยประมาณบาเรลละ 52.00 ดอลลาร์ในไตรมาสสุดท้ายของปี ซึ่งเริ่มเข้าสู่หน้าหนาวในช่วง 2 เดือนสุดท้าย ในปัจจุบันราคาอ้างอิงโดยเฉลี่ยสำหรับน้ำมันดิบเบรนท์ในตลาดล่วงหน้าของตลอดปี 2549 เท่ากับบาเรลละ 57 ดอลลาร์

ปริมาณการซื้อสุทธิน้ำมันในตลาดล่วงหน้า (Net long position) เพื่อทำกำไรจากการขายในอนาคตได้เริ่มชะลอลงตั้งแต่ไตรมาสที่สองของปี 2548 เป็นต้นมา แสดงว่าราคาน้ำมันดิบมีแนวโน้มใกล้จุดสูงสุดหรือได้อาจจะผ่านจุดสูงสุดไปแล้ว ทำให้ผู้ค้า (traders) เริ่มลดการซื้อสุทธิล่วงหน้า

---

[2] หมายเหตุ: ทำการวิเคราะห์เมื่อ มกราคม 2549

ที่มา: คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. 6 ธ.ค. 2548. ภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาสที่4 ปี 2548 และแนวโน้มปี 2549.

รูปที่ 3.6 ประมาณการแนวโน้มราคาน้ำมันดิบที่ดูไบของปี ค.ศ.2006

- การใช้พลังงานของประเทศมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยดูจากมูลค่าการนำเข้าน้ำมันและเชื้อเพลิงในไตรมาสที่สามเพิ่มขึ้นร้อยละ 50.3 ชะลอตัวลงจากร้อยละ 61.6 และร้อยละ 91.8 ในไตรมาสแรกและไตรมาสที่สอง ซึ่งเป็นผลจากการที่ปริมาณการนำเข้าน้ำมันดิบและน้ำมันเชื้อเพลิงที่ปรับตัวชะลอลงเป็นสำคัญ แม้ว่าราคาน้ำมันดิบและเชื้อเพลิงนำเข้าจะเพิ่มขึ้นมากในไตรมาสที่สามราคาน้ำมันดิบดูไบเฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 54.5 เทียบกับที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 40.6 และ 44.5 ในสองไตรมาสแรก ในไตรมาสที่สามปริมาณการนำเข้าน้ำมันดิบเพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 0.7 หลังจากที่ลดลงร้อยละ 1.1 ในครึ่งแรกของปี ปริมาณการนำเข้าที่แสดงแนวโน้มชะลอตัวชี้ว่าการใช้น้ำมันในประเทศเริ่มปรับตัวตอบสนองต่อราคาน้ำมันที่สูงขึ้นและการปล่อยราคาน้ำมันดีเซลลอยตัว จะเห็นว่าในไตรมาสที่สามปริมาณการใช้น้ำมันดีเซลลดลงร้อยละ 5.6 และโดยภาพรวมของการใช้ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม จะเห็นว่ามีการปรับตัวในทิศทางที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพการใช้ที่เพิ่มขึ้น

รูปที่ 3.7 กราฟเส้นGDP และการบริโภคน้ำมันรวมในประเทศ

- ในปี 2548 อัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทมีแนวโน้มแข็งค่าขึ้นในช่วงปลายไตรมาสที่สามจากการที่ดุลบัญชีเดินสะพัดกลับมาเกินดุล และอัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น จากในไตรมาสสามอ่อนค่าลงเล็กน้อยแต่ยังมีเสถียรภาพ เงินบาทมีค่าเฉลี่ยในไตรมาสามเท่ากับ 41.29 บาทต่อดอลลาร์ สรอ. อ่อนค่าลงจากค่าเฉลี่ย 40.13 บาทต่อดอลลาร์ สรอ. ในไตรมาสก่อนหน้าร้อยละ 3.1

โดย ณ.วันที่ 19 ม.ค. พ.ศ. 2549 เงินบาทได้แข็งค่าขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพราะมาจากภาวะการขาดดุลการค้าและดุลการคลังของสหรัฐฯ ซึ่งอาจจะทำให้นักลงทุนขาดความเชื่อมั่นในเงินดอลลาร์ สรอ. และเงินดอลลาร์มีค่าอ่อนลงมากและผันผวนได้ ซึ่งในขณะนี้เป็นที่คาดกันว่าในปี 2549 เงินดอลลาร์จะอ่อนค่าลงเมื่อเทียบกับเงินยูโรและเงินเยน

รูปที่ 3.8 กราฟเส้นอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทต่อเงินดอลลาร์ สรอ. ตั้งแต่ปี 2004-2005

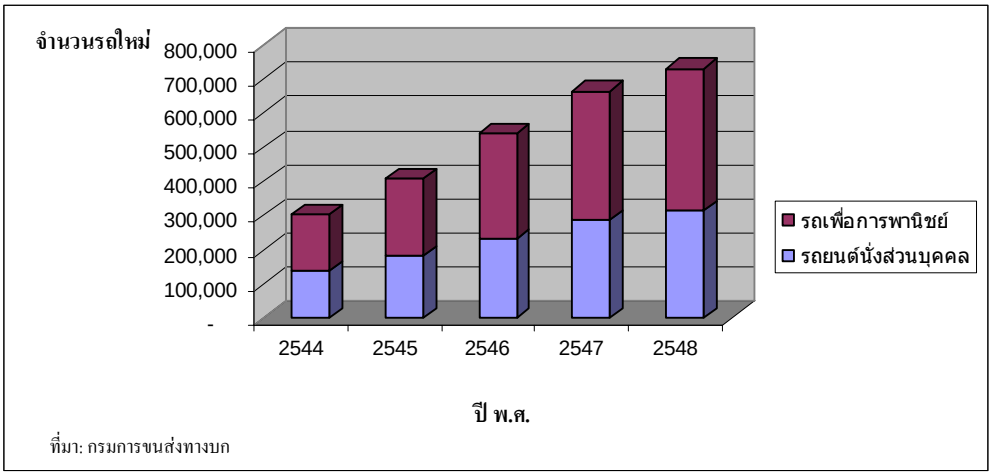
- เศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มขยายตัวร้อยละ3.4 ในปี 2549 ชะลอตัวจากร้อยละ 3.6 ในปี 2548 เล็กน้อยโดยที่เศรษฐกิจของประเทศหลัก ๆ ชะลอตัว อาทิเศรษฐกิจสหรัฐฯ ขยายตัวร้อยละ 3.3 จากร้อยละ 3.6 ในปี2548 เศรษฐกิจญี่ปุ่นมีแนวโน้มขยายตัวร้อยละ 1.8 ต่ำกว่าร้อยละ 2.1 ในปี 2548 และกลุ่มยูโรขยายตัวร้อยละ 1.0ชะลอตัวจากร้อยละ 1.5 สำหรับกลุ่มเอเชียที่ไม่รวมญี่ปุ่น (Asia-ex Japan) นั้นยังมีแนวโน้มขยายตัวได้สูงกว่าในปี2548 เนื่องจากได้รับแรงส่งของเศรษฐกิจที่ขยายตัวได้ดีขึ้นในครึ่งหลังของปี 2548 จากปัจจัยสนับสนุนด้านการส่งออก และคาดว่าความร่วมมือทางการค้าของกลุ่มอาเซียนจะทำให้การค้าในภูมิภาคขยายตัวมากขึ้น แต่คาดว่าเศรษฐกิจจีนจะขยายตัวในอัตราที่ช้าลงโดยขยายตัวร้อยละ 8.5 ต่ำกว่าร้อยละ 9.5 ในปี 2548 เนื่องจากผลกระทบราคาน้ำมันที่สูงขึ้นและราคาวัตถุดิบที่สูงขึ้น ประกอบกับการดำเนินนโยบายดอกเบี้ยสูงขึ้น รวมทั้งการควบคุมการขยายตัวของสินเชื่อในภาคเศรษฐกิจที่มีการขยายตัวร้อนแรง เช่น ภาคอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น

- การลงทุนมีแนวโน้มขยายตัวได้ดี เนื่องจาก (1) อัตราการใช้การผลิตที่เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง และเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ ณ สิ้นเดือนตุลาคม อัตรากำลังการผลิตเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 71.9 เพิ่มขึ้นจากอัตราเฉลี่ยร้อยละ 68.7 ในปี 2547 โดยที่มีการใช้กำลังการผลิตในระดับเต็มกำลังหรือเกือบเต็มกำลังในหลายกลุ่มอุตสาหกรรม เช่นหมวดอิเล็กทรอนิกส์ ปิโตรเคมี ยานยนต์ เคมีภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์กระดาษ (2) การลงทุนในโครงการขนาดใหญ่และการตั้งเป้าหมายการเบิกจ่ายร้อยละ 100 จากงบลงทุนรัฐวิสาหกิจ และ (3) ผลประกอบการของภาคเอกชนที่เพิ่มขึ้นในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาและการคาดการณ์ภาวะตลาดทั้งภายในประเทศและตลาดโลกในระยะปานกลางจะทำให้ภาคธุรกิจเอกชนขยายการลงทุน

III. สังคม (Social)

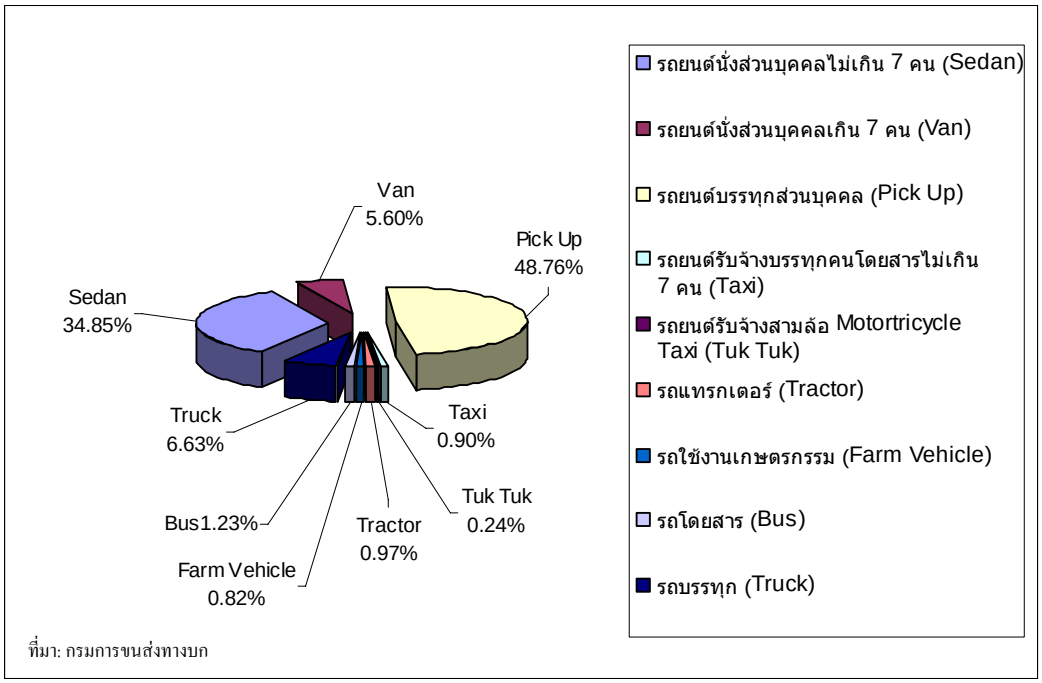
จากข้อมูลสถิติสถิติจำนวนรถใหม่ที่จดทะเบียน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544-2548 รวมทั่วประเทศ พบว่ายอดจดทะเบียนรถใหม่เพิ่มขึ้นกว่าเท่าตัว จากรูปที่ 3.9 จะเห็นว่าเมื่อพ.ศ. 2544 มียอดจดทะเบียนรถยนต์รวมเกือบสามแสนกว่าคันต่อปี เป็น เจ็ดแสนคันต่อปี ในปี พ.ศ. 2548 โดยปัจจัยสำคัญที่ทำให้มีการขยายตัวของยอดขายภายในประเทศมาจากการเปิดตัวรถยนต์รุ่นใหม่ออกสู่ตลาด การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายของค่ายรถต่างๆเพื่อกระตุ้นการตัดสินใจของผู้บริโภค รวมทั้งอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ปรับตัวลดลงต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา

โดยแบ่งเป็นรถยนต์เพื่อการพาณิชย์มากกว่า 57% ซึ่งเป็นตัวชี้ให้เห็นว่าอัตราการบริโภคน้ำมันหล่อลื่นสำหรับเครื่องยนต์ดีเซลมีปริมาณที่มากกว่าน้ำมันหล่อลื่นสำหรับเครื่องยนต์เบนซิน ดังแสดงตามรูปที่ 3.9



รูปที่ 3.9 สถิติจำนวนรถใหม่ที่จดทะเบียน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544-2548 รวมทั่วประเทศ

ดังนั้นจากข้อมูลข้างต้น ก็สามารถเป็นตัวชี้ให้เห็นว่าอัตราการบริโภคน้ำมันเครื่องยังมีแนวโน้มสูงขึ้นตลอด โดยปริมาณการบริโภคน้ำมันเครื่องสำหรับเครื่องยนต์ดีเซลจะยังคงแนวโน้มที่มากกว่าน้ำมันเครื่องสำหรับเครื่องยนต์เบนซิน เพราะในการผลิตรถยนต์นั่งส่วนบุคคลรุ่นใหม่ เริ่มที่จะมีการนำเครื่องยนต์ดีเซลที่ใช้เทคโนโลยีใหม่คือระบบรางร่วม หรือ Common rail มาติดตั้งในรถยนต์นั่งส่วนบุคคลเพิ่มมากขึ้น เพราะเครื่องยนต์ระบบใหม่นี้จะให้คุณสมบัติของรถเหมือนติดตั้งเครื่องยนต์เบนซินคือ เงียบ รถไม่สั่นมาก และให้ความคุ้มค่าของน้ำมันเชื้อเพลิงที่ดีกว่าเครื่องเบนซิน ด้วยเหตุนี้บริษัทผู้ผลิตในยุโรปเช่น Mercedes-Benz Volvo Audi Volk จึงได้เริ่มหันมาทำการตลาดกับรถยนต์นั่งส่วนบุคคลที่ใช้เครื่องยนต์ดีเซลมากขึ้น



รูปที่ 3.10 จำนวนรถแยกตามประเภทที่จดทะเบียน ณ. วันที่ 31 ธันวาคม 2548

จากข้อมูลสถิติจำนวนรถแยกตามประเภทที่จดทะเบียน ณ. วันที่ 31 ธันวาคม 2548 ถ้าแยกประเภทรถยนต์ออกมาเป็นกลุ่มย่อย จะทำให้ทราบจำนวนรถยนต์ในแต่ละประเภท ดังนี้ จำนวนรถบรรทุกส่วนบุคคล หรือที่เรียกว่ารถกระบะมีจำนวนมากที่สุด 4,752,357 คัน รองลงมาคือรถยนต์นั่งส่วนบุคคลไม่เกิน 7 ที่นั่ง 3,396,524 คัน อันดับสามคือจำนวนรถบรรทุก 645,892 คัน อันดับสี่คือ รถยนต์นั่งส่วนบุคคลเกิน 7 ที่นั่ง 546,271 คัน อันดับห้าคือ รถโดยสาร 120,102 คัน

IV. เทคโนโลยี (Technology)

เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับกระบวนการผลิตน้ำมันหล่อลื่น ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมนั้นยังไม่มี เพราะกระบวนการผลิตจะมีขั้นตอนหลักแค่ 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนการผสมของน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานกับสารเพิ่มคุณภาพ กับขั้นตอนการบรรจุ ซึ่งแบ่งได้เป็นกระบวนการผลิตแบบอัตโนมัติและแบบกึ่งอัตโนมัติเท่านั้น แต่เทคโนโลยีที่จะมีผลต่ออุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นของประเทศไทยในอนาคตมี 2 ปัจจัยคือ

1. เทคโนโลยีการผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน โดยในช่วงปี 2535 ได้มีการพัฒนากรรมวิธีการผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานที่มีคุณภาพสูงขึ้น โดยใช้วิธี Lube Hydrocraking น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานที่ได้จากกรรมวิธีผลิตดังกล่าวจะเรียกน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานกลุ่ม 2 และกลุ่ม 3 (Base Oil Group II, Group III) ซึ่งจะมีคุณภาพต่างๆดีกว่าน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานดั่งเดิมที่ใช้อยู่หรือที่เรียกว่าน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานกลุ่ม 1 (Base Oil Group I)

คุณภาพของน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานชนิดใหม่นี้ดีกว่าเดิมเช่น ดัชนีความหนืดสูงขึ้น ค่าความเสถียรสูงขึ้นทำให้การรวมตัวกับออกซิเจนในอากาศต่ำ เป็นต้น ซึ่งเริ่มมีใช้อย่างแพร่หลายในแถบยุโรปและอเมริกา ส่วนในภูมิภาคเอเชียการใช้น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานกลุ่ม 2 และกลุ่ม 3 ยังค่อนข้างน้อย แต่ตอนนี้ในประเทศไทยบริษัท คอนอโค (ประเทศไทย) จำกัด ได้นำน้ำมันหล่อลื่น ที่ผลิตจากน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานชนิดใหม่นี้เข้ามาจำหน่ายตั้งแต่ปลายปี 2546 ซึ่งในอนาคตการออกแบบเครื่องจักร เครื่องยนต์ และกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมในอนาคตจะออกมาเพื่อให้ผู้ผลิตน้ำมันหล่อลื่นหันไปใช้น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานที่มีคุณภาพสูงมากขึ้นได้

2. เทคโนโลยีเครื่องยนต์ดีเซลแบบใหม่คือระบบรางร่วม หรือ Common rail ที่มีติดตั้งทั้งในรถส่วนบุคคล และรถเพื่อการพาณิชย์นั้น ผู้ผลิตรถยนต์ได้แนะนำให้ผู้ใช้ใช้คู่กับน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ที่มีระดับมาตรฐานความหนืด SAE10W-30 ซึ่งก่อนหน้าที่เครื่องยนต์ชนิดนี้จะออกสู่ตลาด จะไม่มีน้ำมันเครื่องที่มีระดับมาตรฐานความหนืดนี้มาก่อน

ในปัจจุบันปัจจัยทั้งสองข้อนี้ไม่มีผลต่อองค์กรที่ศึกษา เพราะองค์กรที่ศึกษาเน้นกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ใช้รถเครื่องยนต์ดีเซลขนาดใหญ่ในธุรกิจขนส่ง และธุรกิจโดยสารสำหรับน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซล และเน้นกลุ่มลูกค้าที่ประกอบธุรกิจรถรับจ้างบรรทุกคนโดยสารไม่เกิน 7 คน (Taxi) สำหรับน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เบนซิน ซึ่งลูกค้าในสองกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ไม่ให้ความสำคัญในด้านเทคโนโลยีของน้ำมันเครื่อง และไม่ได้ใช่เครื่องยนต์ดีเซลแบบใหม่ แต่ลูกค้าจะให้ความสนใจที่ราคา และระดับมาตรฐานระดับสมรรถนะ API และระดับมาตรฐานความหนืด SAE ของน้ำมันหล่อลื่นที่ตรงกับที่ผู้ผลิตเครื่องยนต์กำหนดเท่านั้น

2.1.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันของอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่น ที่มีผลต่อองค์กรที่ศึกษาเพื่อที่จะทำให้เข้าใจถึงสภาวะแวดล้อมและการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ประกอบด้วย 7 หัวข้อดังนี้

I. การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม (Dominant economic characteristics of the industrial environment)

II. การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Porter's five-forces model)

III. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม (Driving forces)

IV. การประเมินสถานภาพทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจอื่นภายในอุตสาหกรรม (Strategic group model)

V. การวิเคราะห์คู่แข่งขัน (Competitor analysis)

VI. การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน (Key success factors)

VII. ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry attractiveness)

ผลการวิเคราะห์อุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ในประเทศไทย และการแข่งขัน แสดงตามหัวข้อต่างๆได้ดังนี้

I. การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม (Dominant economic characteristics of the industrial environment) เนื่องจากอุตสาหกรรมแต่ละชนิดมีลักษณะแตกต่างกันในแง่ของโครงสร้างพื้นฐาน ดังนั้นการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันจะต้องเริ่มจากการพิจารณาสภาพเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมโดยรวม สำหรับอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นนั้นจะสามารถสรุปลักษณะทางด้านเศรษฐกิจที่สำคัญ และผลกระทบเชิงบวก-ลบต่อองค์กรที่ศึกษาได้ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม

หัวข้อที่	รายละเอียด	เชิงบวก	เชิงลบ
1	ขนาดของตลาดน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์ภายในประเทศมีความต้องการประมาณ 130 ล้านลิตรต่อปี หรือมีมูลค่าประมาณ 25,000 ล้านบาท (ที่มา: สยามธุรกิจ 18 ม.ค. 47)	✓	
2	ขอบเขตในการแข่งขันขององค์กรที่ศึกษา: ตลาดภายในประเทศ	✓	
3	อัตราการเติบโตของตลาด: 3%-5% ต่อปี (ที่มา: สยามธุรกิจ 18 ม.ค. 47)	✓	

4	จำนวนของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์: ผู้จำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม I. ผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติการค้าน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ. 2543 มีทั้งหมด 33 บริษัท แต่ที่เป็นผู้จำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นรายใหญ่ จะมี 5 บริษัท คิดเป็นส่วนแบ่งการตลาดรวม 89.02% จากมูลค่าการตลาดทั้งหมด (ที่มา: ข้อมูลสรุปผลการจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เบนซินและดีเซลประจำปี 2547 ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)) II. ผู้ประกอบธุรกิจจำหน่ายสารหล่อลื่น ซึ่งองค์กรที่ศึกษาจะอยู่ในกลุ่มนี้		✓
5	ลูกค้าขององค์กรที่ศึกษา: ได้แก่ผู้ใช้รถยนต์ทั้งเครื่องยนต์เบนซิน และดีเซล ทั่วประเทศไทย	✓	
6	ความยากง่ายในการทำ Backward หรือ Forward Integration: - Backward Integration: เป็นไปได้ยากมาก เพราะการผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานจำเป็นที่จะต้องมีการลงทุนที่สูงมาก และต้องมีความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม ในไทยมีผู้ผลิต 2 ราย คือ TPI, TLBC และในส่วนของการผลิตสารเพิ่มคุณภาพก็เป็นไปได้ยากเช่นเดียวกัน เพราะต้องมีทุน ความรู้ที่สั่งสม (Know How) และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา - Forward Integration: มีความเป็นไปได้ในการเปิดศูนย์เปลี่ยนถ่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ หรืออาจจะเป็นการทำสัญญาร่วมกันกับช่องทางการจัดจำหน่ายอื่นๆ เช่น สถานีบริการน้ำมัน หรือสถานีเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง	✓	✓
7	ความยากง่ายในการเข้าสู่อุตสาหกรรม: จะมีอุปสรรคสำคัญคือช่องทางการจัดจำหน่าย และความเชื่อถือในตราสินค้า อีกทั้งผู้ผลิตในปัจจุบันได้เปรียบในเรื่องของการประหยัดจากขนาด (Economy of scale)	✓	
8	ความยากง่ายในการออกจากอุตสาหกรรม: ปานกลางเพราะในเบื้องต้นอาจใช้การจ้างแทนการลงทุนสร้างโรงงานผลิตเอง		✓

9	ความแตกต่างของสินค้า: เป็นสินค้าที่ผู้บริโภคยากที่จะรับรู้ถึงความแตกต่างในสินค้าที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยน้ำมันเครื่องจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับตามน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานที่ใช้คือ น้ำมันเครื่องสังเคราะห์100% (Fully Synthetic) น้ำมันเครื่องกึ่งสังเคราะห์ (Semi-Synthetic) และน้ำมันเครื่องธรรมดา (Mineral Oil)	✓	
10	การเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของเทคโนโลยี: สำหรับกลุ่มผู้ใช้รถยนต์นั่งส่วนบุคคลรุ่นใหม่ (ซึ่งไม่ใช่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กรที่ศึกษา) มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนมาใช้น้ำมันเครื่องที่ผลิตมาจากน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานกลุ่ม 2 และ กลุ่ม 3 เนื่องจากให้คุณสมบัติที่ดีกว่าน้ำมันเครื่องธรรมดา แต่ราคาไม่สูงมาก (ในประเทศไทย ยังไม่มีผู้ผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานทั้ง 2 กลุ่มนี้ได้)	✓	
11	การประหยัดจากขนาด: มีผลต่ออุตสาหกรรมการผลิตน้ำมันหล่อลื่นอย่างมาก เพราะจะเกิดการประหยัดตั้งแต่การสั่งซื้อวัตถุดิบหลักคือ น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน และสารเพิ่มคุณภาพ จนถึงต้นทุนในการดำเนินการผลิต ซึ่งการผลิตน้ำมันหล่อลื่นมีลักษณะของกระบวนการผลิตแบบ Batch	✓	
12	อัตราการเรียนรู้ : มีผลเนื่องจากเมื่อมีประสบการณ์และความชำนาญ จะทำให้สามารถแก้ไข ปรับปรุงให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น อาทิ ในเรื่องของการผลิต คลังพัสดุ คลังสินค้า การตลาด	✓	
13	เงินลงทุนเบื้องต้นสำหรับอุตสาหกรรม: ประมาณ 10 – 100 ล้านบาท		✓

II. การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Porter's five-forces model)

ในการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ จะวิเคราะห์โดยใช้รูปแบบการวิเคราะห์การแข่งขันตาม The Five-Forces Model of Competition ของ Michael E. Porter ซึ่งรูปแบบการวิเคราะห์นี้ได้รับความนิยมอย่างมาก โดยแบ่งเป็นหัวข้อที่ต้องทำการวิเคราะห์ 5 หัวข้อที่ส่งผลต่อสภาวะในการแข่งขันของอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์ และสามารถวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ดังนี้

1. การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Firms) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความรุนแรงของสภาวะการแข่งขัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

1.1 จำนวนคู่แข่งขัน (Number of Competitors) อุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นมีบริษัทผู้จำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นซึ่งแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติการค้าน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ. 2543 มีทั้งหมด 33 บริษัท แต่ที่เป็นผู้จำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นรายใหญ่ จะมี 5 บริษัท คิดเป็นส่วนแบ่งการตลาดรวม 89.02% จากมูลค่าการตลาดทั้งหมด (ที่มา: ข้อมูลสรุปผลการจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เบนซินและดีเซลประจำปี 2547 ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

กลุ่มที่ 2 ผู้จำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นสำหรับรถยนต์อื่นๆ ที่ไม่ได้อยู่ในรายนามผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 7 เช่น บริษัท น้ำมันปิโตรเลี่ยมไทย จำกัด ผู้จำหน่ายน้ำมันเครื่องเพนซอยล์ และองค์กรที่ศึกษาจะอยู่ในกลุ่มนี้

โดยบริษัทผู้จำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดส่วนใหญ่จะอยู่ในกลุ่มผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติการค้าน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ. 2543 เพราะมีความได้เปรียบผู้จำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นในกลุ่มที่ 2 ดังนี้ (1) มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่แข็งแกร่งคือสถานีบริการน้ำมัน (2) ตราสินค้าเป็นที่ยอมรับและมีลูกค้าที่จงรักภักดีต่อตราสินค้า ส่วนแบ่งตลาดที่เหลืออีกประมาณ 11% จะแบ่งไปตามบริษัทผู้จำหน่ายที่อยู่ในกลุ่มที่2

1.2 อัตราการเติบโตของตลาด (Rate of Industry Growth) มีอัตราการเติบโตอยู่ที่ 3%-5% ต่อปี ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด

1.3 ลักษณะของสินค้า (Product Characteristic) น้ำมันเครื่องถือว่าเป็นสินค้าที่ผู้บริโภคยากที่จะเห็นความแตกต่างในคุณภาพในสินค้าของแต่ละบริษัทผู้ผลิต ทำให้ลูกค้ามีโอกาสที่จะเปลี่ยนไปใช้สินค้าของบริษัทอื่นได้ด้วยเหตุผลดังนี้ (1) มีความไว้วางใจในชื่อเสียงของบริษัท (กลุ่มลูกค้าที่ใช้น้ำมันเครื่องสังเคราะห์แท้ น้ำมันเครื่องกึ่งสังเคราะห์) หรือ (2) ราคาสินค้าต่ำกว่า (ในกลุ่มลูกค้าที่ใช้น้ำมันเครื่องธรรมดา และน้ำมันเครื่องชนิดเกรดเดี่ยว; single viscosity)

1.4 มูลค่าของต้นทุนคงที่ (Amount of Fixed Costs) เป็นอุตสาหกรรมที่มีการลงทุนสูงในด้านของสิ่งก่อสร้างตั้งแต่ที่เก็บน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ที่เรียกว่า Farm Tank และ Tank ที่ใช้ในการผสมหรือที่เรียกว่า Blending Tank จนถึงเครื่องจักรที่ใช้ในการบรรจุ และระบบท่อส่งน้ำมันต่างๆ ทำให้ต้องพยายามผลิตในปริมาณมากๆ และต้องหาทางในการขายสินค้าให้ได้มากที่สุด เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบในเรื่องของการประหยัดจากขนาด (Economy of scale) จึงส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่สูง

1.5 อุปสรรคในการออกจากอุตสาหกรรม (Height of Exit Barriers) มีสูงเพราะสิ่งก่อสร้างและเครื่องจักร ยากต่อการปรับเปลี่ยนเพื่อไปใช้ในอุตสาหกรรมอื่น ทำให้บริษัทต้องคงอยู่ในอุตสาหกรรมแม้ในภาวะที่ตลาดไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจ ส่งผลมีการแข่งขันในอุตสาหกรรมสูง

2. ภัยจากคู่แข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrants) ปัจจัยที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการเข้ามาใหม่ (Barriers to Entry) ได้แก่ปัจจัยดังต่อไปนี้

2.1 การประหยัดเนื่องจากขนาด (Economy of Scale) มีผลต่ออุตสาหกรรมนี้ ทำให้ผู้ที่เข้ามาใหม่ มีต้นทุนที่สูงกว่าผู้ที่อยู่ในธุรกิจเดิม เนื่องจากยังขายสินค้าได้น้อย และยังต้องมีต้นทุนที่สูงขึ้นจากผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม อันเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆเช่น การทุ่มโฆษณาและส่งเสริมการขาย

2.2 ความจงรักภักดีในตราสินค้าของผู้บริโภค (Customer Loyalty) มีสูงเพราะลูกค้ายากที่จะรับรู้ถึงความแตกต่างของคุณภาพ และผลดี-ผลเสียที่เกิดกับเครื่องยนต์ จึงมักใช้สินค้าที่เป็นที่รู้จักแพร่หลาย ผู้ที่มีความรู้เป็นผู้แนะนำ หรือใช้สินค้าเดิมไม่เปลี่ยนเพราะที่ใช้อยู่ก็ไม่มีปัญหากับเครื่องยนต์ กลัวว่าถ้าเปลี่ยนเป็นสินค้าใหม่จะเสี่ยงต่อการเกิดปัญหากับเครื่องยนต์ ทำให้คู่แข่งรายใหม่ต้องสร้างเครือข่ายตัวแทนจำหน่าย และลงทุนด้านการส่งเสริมการขายและการโฆษณาเป็นมูลค่าสูงเพื่อสร้างฐานลูกค้าและดึงกลุ่มลูกค้าจากผลิตภัณฑ์เดิมที่ใช้อยู่ ซึ่งจะทำให้อัตรากำไรของคู่แข่งรายใหม่ต่ำกว่าคู่แข่งที่อยู่ในตลาดมาก่อน

2.3 การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channels) ช่องทางการจัดจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์จะแบ่งออกเป็น 3 ช่องทางหลักคือ (1) ศูนย์บริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่องในสถานีบริการน้ำมันของผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 7 (2) อู่ซ่อมรถยนต์ และร้านจำหน่ายอะไหล่ที่มีบริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง ซึ่งเป็นช่องทางที่มีแนวโน้มขยายตัวค่อนข้างสูง เช่น Autoshop B-QUICK หรือผ่านศูนย์บริการของบริษัทรถยนต์ แต่การที่จะได้รับสัญญาเป็นบริษัทผู้ผลิตสินค้า OEM (Original Equipment Manufacturing) ให้แก่บริษัทรถยนต์นั้นๆ จะเป็นการทำสัญญาระยะยาวในระดับภูมิภาค ซึ่งบริษัทจำหน่ายน้ำมันเครื่องของจากต่างประเทศ เช่น โมบิล หรือเชลล์ จะมีความได้เปรียบ (3) ร้านขายอะไหล่รถยนต์ ซึ่งช่องทางนี้จะเป็นช่องทางที่ให้ผลกำไรต่อบริษัทผู้ผลิตน้ำมันเครื่องน้อยที่สุดเพราะ ต้องมี

นโยบายการส่งเสริมการขาย การให้สินเชื่อ เพื่อจูงใจให้ตัวแทนจำหน่ายนั้นส่งเสริมการขายสินค้าของบริษัท

2.4 ผลกระทบของประสบการณ์ในการผลิต (Learning or Experience Curve) บริษัทที่เข้ามาใหม่จะเสียเปรียบด้านต้นทุนเพราะไม่สามารถเรียนรู้ได้ทันในเรื่องการบริหารกระบวนการผลิต การตลาด และการควบคุมค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ เมื่อเทียบกับผู้ผลิตรายเดิม

3. ภัยจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes) น้ำมันเครื่องยังไม่มีสินค้าที่สามารถใช้ทดแทนกันได้

4. อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) อำนาจต่อรองของลูกค้าในอุตสาหกรรมนี้มีสูง เนื่องมาจากปัจจัยต่างๆดังนี้

4.1 ลูกค้าที่มียอดการสั่งซื้อสูง จะยิ่งมีอำนาจต่อรองกับบริษัทผู้ผลิตสูงขึ้นตาม

4.2 มีบริษัทผู้ผลิตน้ำมันหล่อลื่นมากในตลาด อีกทั้งลักษณะของสินค้ายากที่ผู้ใช้จะรับรู้ถึงความแตกต่างของคุณภาพ ทำให้ผู้ซื้อมีโอกาสเข้าถึงแหล่งสินค้าได้โดยง่ายและสามารถซื้อสินค้าจากบริษัทผู้ผลิตรายใดก็ได้

4.3 ต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้า (Switching Cost) ต่ำ ทำให้ผู้ซื้อสามารถเปลี่ยนการซื้อจากบริษัทผู้ผลิตได้โดยง่าย

4.4 ผู้ซื้อมีข้อมูลหรือสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวกับสินค้า เช่น ราคา ต้นทุน เพื่อใช้ในการเจรจาต่อรองได้โดยง่าย

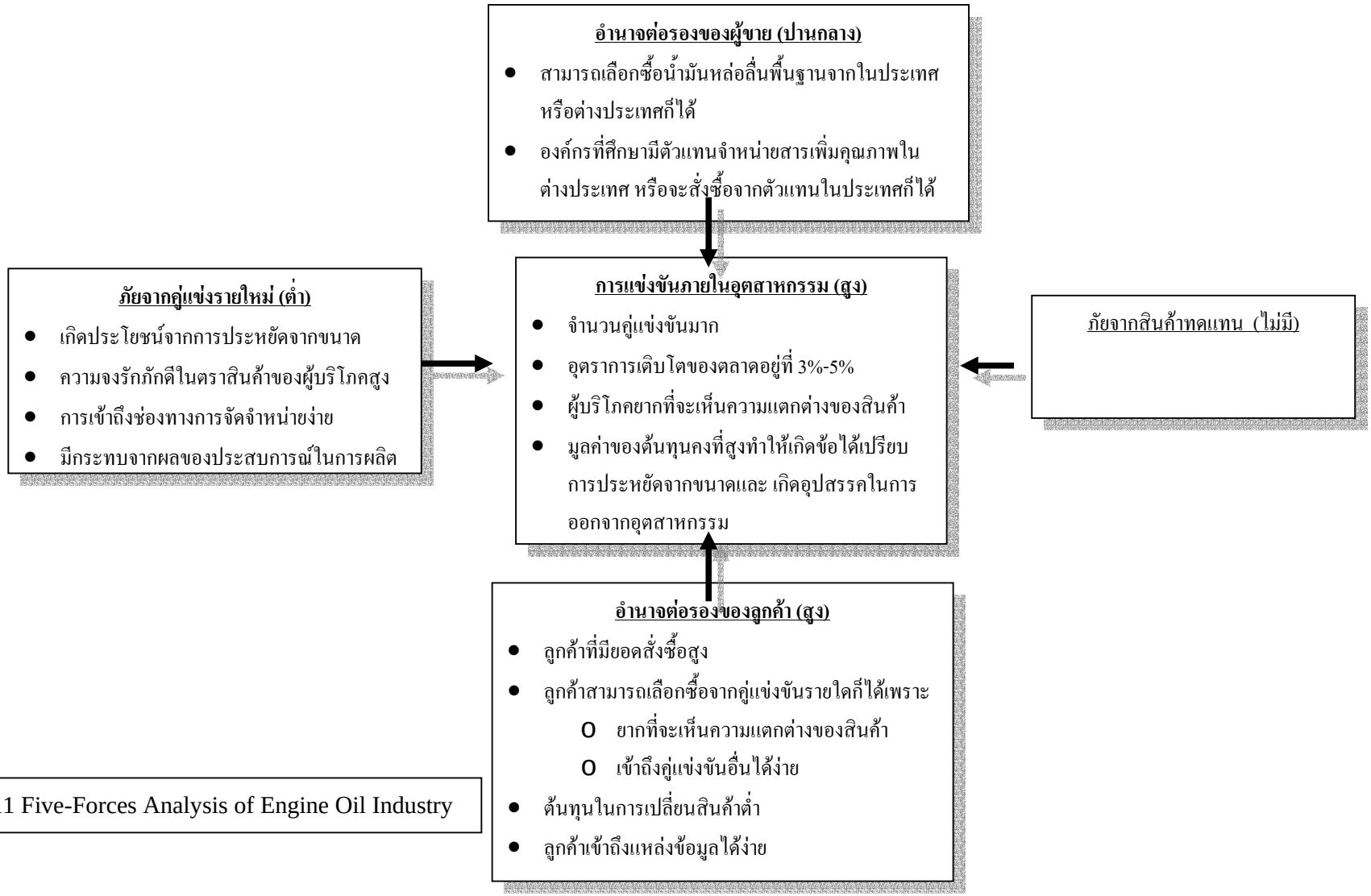
5 อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Supplier) วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตน้ำมันหล่อลื่นคือ น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน และสารเพิ่มคุณภาพ ซึ่งในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำมันหล่อลื่น ผู้ขายมีอำนาจต่อรองอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยเหตุผล 2 ข้อ คือ

1. บริษัทที่เป็นกรณีศึกษา จะสามารถสั่งน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานกลุ่ม1 จากผู้ผลิตในประเทศซึ่งมี 2 ราย หรือจากผู้ผลิตในประเทศสิงคโปร์ก็ได้ แต่ผู้ผลิตเลือกที่จะสั่งจากผู้ผลิตภายในประเทศเพราะราคาจำหน่ายถูกกว่า และระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าสั้นกว่า

ผู้ผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานในประเทศจะตั้งราคาจำหน่ายที่ใกล้เคียงกัน เพื่อป้องกันการเกิดสงครามราคาระหว่างผู้ผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานในประเทศไทย ซึ่งบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาจะสั่งจากผู้ผลิตรายไหนนั้น จะขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการส่งมอบน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานในช่วงเวลานั้นของผู้ผลิตแต่ละราย

ส่วนน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานกลุ่ม3 นั้นจะสั่งจากผู้ผลิตภายนอกประเทศ ซึ่งมีอยู่ 5 ประเทศในแถบอาเซียน

2. ในการสั่งซื้อสารเพิ่มคุณภาพ จะมีบริษัทที่จำหน่ายอยู่หลายบริษัท ซึ่งมีตัวแทนจำหน่ายในประเทศไทย อีกทั้งองค์กรที่ศึกษาก็มีบริษัทในเครือที่เป็นตัวแทนจำหน่ายสารเพิ่มคุณภาพ ตั้งอยู่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา



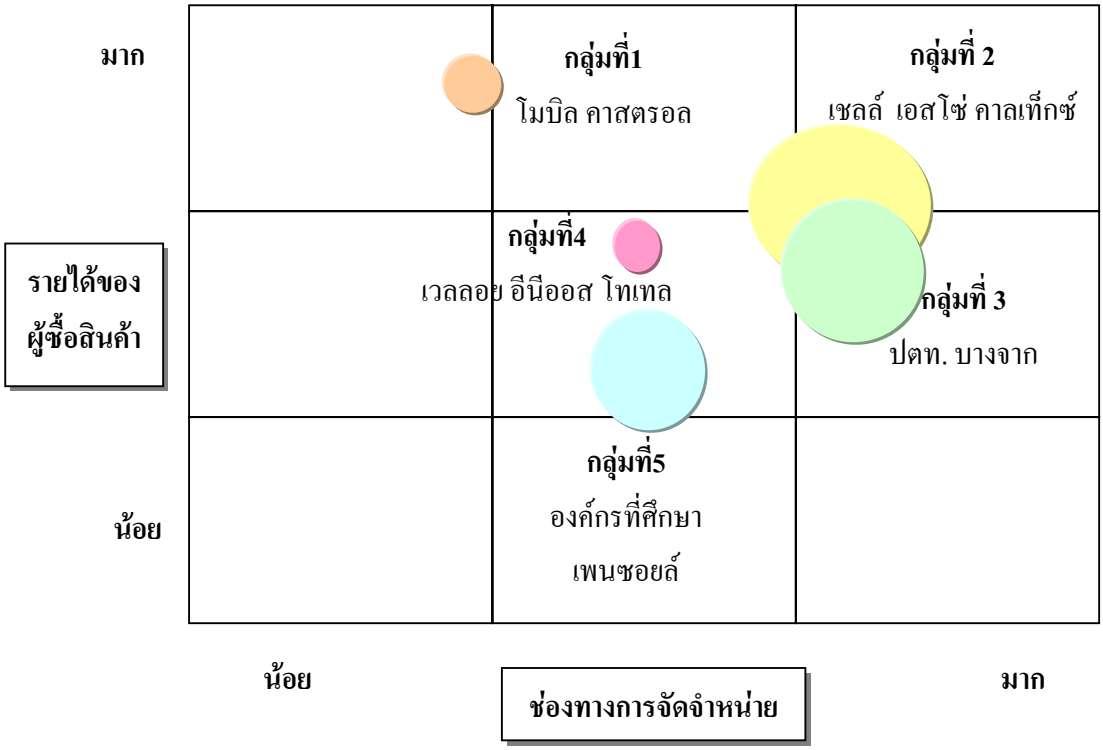
รูปที่ 3.11 Five-Forces Analysis of Engine Oil Industry

III. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม (Driving forces) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่น และผลกระทบเชิงบวก-ลบต่อองค์กรที่ศึกษาได้ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม

ปัจจัยที่	รายละเอียด	เชิงบวก	เชิงลบ
1	Technology:วิธีการผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานที่มีคุณภาพสูงขึ้น โดยใช้วิธี Lube Hydrocraking ถูกคิดขึ้นมาในช่วงปี 2535 น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานที่ได้จากกรรมวิธีผลิตดังกล่าวจะเรียก น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานกลุ่ม 2 และกลุ่ม 3 (Base Oil Group II, Group III) ซึ่งจะมีคุณภาพต่างๆดีกว่าน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานดั่งเดิมที่ใช้อยู่ คือน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานกลุ่ม 1 (Base Oil Group I) ซึ่งถ้าองค์กรที่ศึกษา สนใจลูกค้ากลุ่มนี้ ก็จะทำให้บริษัทจำเป็นต้องสั่งวัตถุดิบจากต่างประเทศ ในกรณีที่ไม่สามารถหาวัตถุดิบจากในประเทศได้		✓
2	ตัวเลขการจำหน่ายรถยนต์ที่เพิ่มสูงขึ้น โดยที่แนวโน้มมาที่เครื่องยนต์ดีเซลมากขึ้น	✓	
3	ผู้ค้าน้ำมันเชื้อเพลิงรายใหญ่ได้แก่ เชลล์ ปตท. เอสโซ่ คาร์เทกซ์ บางจาก หันมาสนใจกับตลาดอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นมากขึ้น โดยจะเห็นได้จากการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆบ่อยขึ้น การจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด เพราะกำไรจากการจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นมากกว่าน้ำมันเชื้อเพลิง		✓
4	ศูนย์ขายรถยนต์หันมาบริการและบำรุงรักษาระยะยาวขึ้น และสร้างตราสินค้าของตนเองขึ้นมาแทนการสั่งซื้อจากตราสินค้าอื่น		✓

IV. การประเมินสถานภาพทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจอื่นภายในอุตสาหกรรม (Strategic group model) แสดงได้ดังรูปที่ 3.12



รูปที่ 3.12 Strategic Group Map ของการแข่งขันในอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์

จาก Strategic Group Map แบ่งกลุ่มคู่แข่งขันหลักในอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์ ออกเป็น 4 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 จะเป็นน้ำมันหล่อลื่นจากต่างประเทศ ที่ราคาแพง และมีคุณภาพสูงเกินกว่าที่มาตรฐานของ SAE และ API หรืออื่นๆกำหนดไว้ เน้นกลุ่มลูกค้าที่พร้อมจะจ่ายเงินที่สูงกว่ายี่ห้ออื่น เพื่อแลกกับคุณภาพที่ดีกว่ามาตรฐาน ถ้าเป็นน้ำมันเครื่องสำหรับเครื่องยนต์เบนซินส่วนมากจะเป็นผู้ใช้รถราคาแพง เช่น Porsche, Mercedes-Benz, BMW, Volvo หรือลูกค้าที่นิยมการขับรถด้วยความเร็วสูง ส่วนน้ำมันเครื่องสำหรับเครื่องยนต์ดีเซลจะเน้นผู้ใช้ที่เป็นกลุ่มรถโดยสารหรือรถบรรทุกที่มีราคาแพง โดยจะมีน้ำมันเครื่องให้เลือกทุกระดับคุณภาพของน้ำมันหล่อลื่นคือ น้ำมันหล่อลื่นแบบสังเคราะห์100% น้ำมันหล่อลื่นแบบกึ่งสังเคราะห์ และน้ำมันหล่อลื่นชนิดธรรมดา

คู่แข่งขันหลักที่อยู่ในกลุ่มนี้มี 2 ยี่ห้อคือ

- Mobil บริษัทที่เป็นผู้จำหน่ายคือ บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีช่องทางการจัดจำหน่ายหลัก 3 ช่องทางคือ (1)บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด จะจำหน่ายสินค้าผ่านผู้แทนจำหน่าย (Dealer) เพื่อให้กระจายสู่ผู้ขายรายย่อยอีกที (2) จำหน่ายผ่านสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่ (3) จำหน่ายผ่านศูนย์บริการรถยนต์ Mercedes-Benz
- คาสตรอล เป็นน้ำมันหล่อลื่นจากประเทศอังกฤษ ในประเทศไทยบริษัท แอสแพคออยด์ (ไทยแลนด์) จำกัด จะรับผิดชอบเป็นผู้จัดจำหน่าย โดยรูปแบบกระจายสินค้าแบบขายส่งจะผ่านศูนย์บริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง และผ่านร้านค้าย่อย ส่วนแบบขายตรงจะมีพนักงานขายจากบริษัทเข้าพบผู้บริโภครายใหญ่ที่ประกอบธุรกิจ กิจการขนส่ง กิจการรถโดยสาร

กลุ่มที่ 2 และ 3 เป็นผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติการค้าน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ. 2543 โดยกลุ่มที่ 2 เป็นบริษัทจากต่างประเทศ 3 บริษัทคือ เชลล์ เอสโซ่ คาลเท็กซ์ ซึ่งจะมีภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือในคุณภาพ และราคาอยู่ในระดับที่สูงกว่า และกลุ่มที่3 เป็นบริษัทที่ก่อตั้งขึ้นในประเทศไทยคือ ปตท. และบางจาก โดยในสองกลุ่มนี้ผู้ที่มีส่วนแบ่งตลาดน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซล และเบนซินมากที่สุดคือ เชลล์ รองลงมาคือ ปตท. เอสโซ่ คาลเท็กซ์ บางจาก

เนื่องจากการตั้งราคาจำหน่ายจะถูกกว่ากลุ่มแรก แต่ภาพลักษณ์รวมถึงคุณภาพของสินค้ายังอยู่ในระดับที่สูง ผู้ใช้สามารถมั่นใจในคุณภาพได้ จึงทำให้ได้กลุ่มลูกค้าที่ใช้รถเก๋ง รถกระบะ และกลุ่มลูกค้าจำพวกรถโดยสารหรือรถบรรทุก ที่มีราคาแพง จนถึงระดับกลางๆ อาทิ โตโยต้า ฮอนด้า นิสสัน อีซูซุ มิตซูบิชิ

ช่องทางจัดจำหน่ายหลักของผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 7 คือผ่านสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงของแต่ละบริษัท ที่มีอยู่ทั่วประเทศ ทำให้ผู้ซื้อมั่นใจได้ว่าจะได้น้ำมันเครื่องที่เป็นของจริง ไม่มีการปลอมปน เพราะในต่างจังหวัดจะพบปัญหาน้ำมันเครื่องปลอมบ้างในบางยี่ห้อ นอกจากนี้ยังอาศัยช่องทางจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย และขายตรงสู่บริโภครายใหญ่

กลุ่มที่ 4 คู่แข่งขันกลุ่มนี้จะเป็นผู้ค้าที่อยู่นอกกลุ่มผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 7 แต่จะมีการตั้งราคา และผลิตน้ำมันหล่อลื่นที่มีเกรดคุณภาพสูงเท่าเทียมกับผู้ค้าในมาตรา 7 ไม่เน้นกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้บริโภครายใหญ่ จึงมีช่องทางจัดจำหน่ายหลักคือร้านค้าปลีกทั่วไป และอู่ซ่อมรถยนต์ทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด

กลุ่มที่ 5 คู่แข่งขันในกลุ่มนี้จะเน้นกลุ่มลูกค้าที่ต้องการน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ที่ได้มาตรฐาน ตรงตามที่ผู้ผลิตรถยนต์กำหนด และมีราคาไม่แพง โดยลูกค้าในกลุ่มนี้จะค่อนข้างอ่อนไหวต่อราคา (Price-sensitive Buyers) ฉะนั้นการส่งเสริมการขายจึงสำคัญกับคู่แข่งขันในกลุ่มนี้

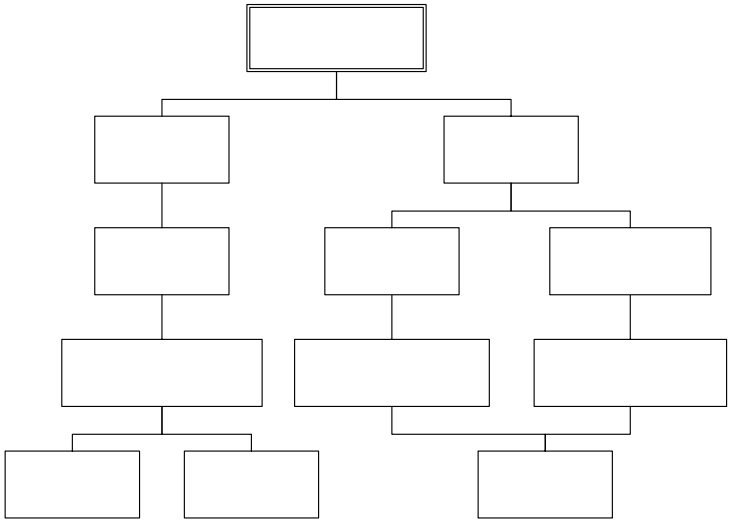
ช่องทางจัดจำหน่ายหลักในประเทศคือ ขายส่งผ่านร้านค้าปลีก, ศูนย์บริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง, ศูนย์บริการรถยนต์ และขายตรงให้กับผู้บริโภครายใหญ่ที่ประกอบธุรกิจ กิจการขนส่ง กิจการรถโดยสาร หรือถ้าจะแบ่งตามกลุ่มผู้ใช้น้ำมันเครื่องจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้ใช้น้ำมันเครื่องยนต์เบนซิน ลูกค้าหลักจะได้แก่ผู้ประกอบการรถรับจ้างบรรทุกคนโดยสารไม่เกิน 7 คน (Taxi) ส่วนผู้ใช้น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซล ลูกค้าหลักจะได้แก่ผู้ประกอบธุรกิจขนส่ง บริษัทรถทัวร์ รถประจำทาง และรถบรรทุก เป็นต้น

ในกลุ่มนี้จะมีผู้แข่งขัน 2 รายคือ น้ำมันเครื่องเทรน และน้ำมันเครื่องเพนซอยล์ โดยน้ำมันเครื่องเทรนจะเป็นน้ำมันเครื่องของบริษัทที่ใช้เป็นองค์กรในการศึกษาวิจัยนี้ ส่วนน้ำมันเครื่องเพนซอยล์ นั้น จำหน่ายโดยบริษัท น้ำมันปิโตรเลี่ยมไทย จำกัด ภายใต้ลิขสิทธิ์ของบริษัทเพนน์ซอยล์โปรดักส์แห่งสหรัฐอเมริกา

V. การวิเคราะห์คู่แข่งขัน (Competitor analysis)

เป็นการศึกษาถึงกลยุทธ์และพฤติกรรมที่ผ่านมาของคู่แข่งขัน โดยจะแบ่งการวิเคราะห์คู่แข่งขันขององค์กรที่ศึกษาออกเป็น 2 กลุ่มตามการใช้งาน คือ กลุ่มผู้ใช้น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เบนซิน และ กลุ่มผู้ใช้น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซล

คู่แข่งขันขององค์กรที่ศึกษาจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มตามการใช้งานคือ น้ำมันเครื่องสำหรับเครื่องยนต์เบนซิน และน้ำมันเครื่องสำหรับเครื่องยนต์ดีเซล และจาก Strategic Group Map จะเห็นว่าองค์กรที่ศึกษาอยู่ในกลุ่มที่ 4 ฉะนั้นคู่แข่งขันสำหรับองค์กรที่ศึกษานี้ก็จะเป็นคู่แข่งขันที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันคือ เพนซอยล์ และคู่แข่งขันที่อยู่กลุ่มใกล้เคียงกันคือ กลุ่มที่ 3 ซึ่งก็คือ ปตท.และบางจาก แต่จากการวิจัยการตลาดทำให้ได้ข้อมูลคือ คู่แข่งขันขององค์กรที่ศึกษาสำหรับน้ำมันเครื่องสำหรับเครื่องยนต์เบนซินคือ ปตท. และบางจาก ส่วนคู่แข่งขันขันของน้ำมันเครื่องสำหรับเครื่องยนต์ดีเซลคือ เพนซอยล์ เพราะมีเกรดคุณภาพ ราคาขายที่ใกล้เคียงกัน



รูปที่ 3.13 คู่แข่งขันขององค์กรที่ศึกษา

รายละเอียดการวิเคราะห์คู่แข่งขัน

1. น้ำมันเครื่องสำหรับเครื่องยนต์เบนซิน กลุ่มผู้ใช้หลักจะเป็นผู้ประกอบกิจการรถรับจ้างบรรทุกคนโดยสารไม่เกิน 7 คน หรือที่เรียกว่า Taxi เพราะผู้ใช้กลุ่มนี้จะให้ความสนใจกับมาตรฐานคุณภาพของน้ำมันเครื่องที่ใช้ เพราะน้ำมันเครื่องที่ดีก็จะทำให้เครื่องยนต์มีอายุการใช้งานที่นาน ทำให้ผู้ใช้กลุ่มนี้ไม่ใช้น้ำมันเครื่องที่มีภาพลักษณ์ที่ไม่น่าเชื่อถือ และผู้ใช้กลุ่มนี้มีรายได้น้อย จึงเป็นกลุ่มที่ค่อนข้างจะอ่อนไหวต่อราคาขาย

น้ำมันเครื่องขององค์กรที่ศึกษาสำหรับผู้ใช้กลุ่มนี้คือ

1. S5 power API CH-4/SJ SAE15W40, 20W-50 (Semi-Synthetic Oil)
2. TM Super Lube API SJ/CF-4 SAE15W40, 20W-50 (Mineral Oil)
3. TM Turbo Plus API SJ/CG-4 SAE15W40, 20W-50 (Mineral Oil)

รายละเอียดการวิเคราะห์คู่แข่งขันขององค์กรที่ศึกษาสำหรับกลุ่มผู้ใช้นี้

คู่แข่งขันที่ 1 น้ำมันหล่อลื่นปตท. จำหน่ายโดย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นั้นได้เริ่มออกผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นตั้งแต่ปี 2534 โดยมีการลงทุนอย่างครบวงจร ตั้งแต่มีโรงกลั่นน้ำมันปิโตรเลี่ยม โรงผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน โรงผลิตน้ำมันหล่อลื่น และได้ก่อตั้งสถาบันวิจัยด้านปิโตรเลียมขนาดใหญ่ ซึ่งสถาบันนี้จะทำการคิดค้นสูตรของผลิตภัณฑ์หล่อลื่น รวมถึงการให้บริการทดสอบตามมาตรฐานสากล

การใช้งาน

ลูกค้าเป้าหม

ประเภทของน้ำม

คู่แข่งขัน

ในปัจจุบันปตท. ได้เริ่มให้ความสนใจที่จะเพิ่มยอดขายน้ำมันหล่อลื่นมากขึ้น โดยได้เพิ่มสายผลิตภัณฑ์ (Product Line) น้ำมันหล่อลื่นตามมาตรฐาน API และ SAE ต่างๆออกมาเป็นจำนวนมาก อีกทั้งยังพยายามที่จะสื่อให้ผู้บริโภคเห็นว่า ปตท.เป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยีของน้ำมันหล่อลื่น ดังจะเห็นได้จาก 3 กรณีดังนี้

(1) ได้ออกน้ำมันหล่อลื่นมาตรฐาน API SM เป็นรายแรกของประเทศไทย เมื่อต้นปี พ.ศ. 2548 (API หรือ AMERICAN PETROLEUM INSTITUTE ได้มีการประกาศรับรองน้ำมันเครื่องเกรดคุณภาพสูงสุด “API SM” เมื่อ 30 พฤศจิกายน 2547)

(2) ได้ผลิตน้ำมันหล่อลื่นที่ทำจากน้ำมันพื้นฐานแบบสังเคราะห์ 100% ที่มีมาตรฐานความหนืด SAE0W-40 ปกติจะผลิตที่มาตรฐานความหนืด SAE5W-40, 5W-50 ซึ่งมาตรฐานความหนืด SAE0W-40 นี้จะเหมาะสำหรับใช้กับรถที่ใช้ความเร็วสูง และมีราคาแพง โดยในปัจจุบันมีเพียง 3 ผู้ผลิตน้ำมันเครื่องหลักคือ โมบิล คาสตรอล และปตท. เท่านั้นที่ผลิต

(3) เมื่อรถยนต์ที่ใช้เครื่องยนต์ดีเซลแบบใหม่คือ ระบบจ่ายน้ำมันแบบรางร่วม หรือที่เรียกว่า Commonrail, CDI ได้ผลิตออกมา ปตท.ก็ได้ผลิตน้ำมันหล่อลื่นรุ่น Dynamic Commonrail ที่มีมาตรฐานความหนืดเฉพาะคือ SAE10W-30 ออกมาเพื่อตอบสนองผู้ใช้กลุ่มนี้

(4) เมื่อผู้บริโภคได้หันมาใช้น้ำมันเชื้อเพลิงแบบแก๊สโซฮอล์ ปตท.ก็ผลิตน้ำมันหล่อลื่นรุ่น Performa Gasohol ออกมาสำหรับผู้ใช้กลุ่มนี้

โดยในตอนนี้ ปตท.ได้เป็นผู้ผลิตน้ำมันหล่อลื่นสำหรับยานพาหนะที่มีสายผลิตภัณฑ์มากที่สุดในตลาด ดังแสดงตามตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 ผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นสำหรับรถยนต์ของปตท.

ประเภท	ผลิตภัณฑ์			
	หล่อลื่นสำหรับเครื่องยนต์ดีเซล		หล่อลื่นสำหรับเครื่องยนต์เบนซิน	
	มาตรฐานความหนืด	ชื่อ	มาตรฐานความหนืด	ชื่อ
น้ำมันสังเคราะห์ 100% (Fully Synthetic)	SAE 5W-30	-	SAE0W-40	Di-Synthetic Power API SM/CF
	SAE 5W-40	Dynamic Synthetic API CI-4/SL	SAE5W-40	Performa Synthetic API SM/CF
น้ำมันกึ่งสังเคราะห์ (Semi-Synthetic)	SAE15W-40	Dynamic Semi Synthetic API CI-4/SL	SAE10W-40	Performa Semi-Synthetic API SM/CF
	SAE10W-30	Dynamic Commonrail API CI-4/SL	SAE10W-30	Performa Gasohol API SM/CF
	SAE15W-40	Dynamic Premier API CH-4/SL	-	-
Mineral Oil	SAE15W-40	Dynamic Turbo API CF	-	-
	SAE15W-40, 20W-50	Dynamic API CF-4/SG	SAE20W-50	Performa API SM/CF
		Dynamic Plus API CH-4/SL	-	-
	SAE30 40 50	Dynamic XJ SAE40 API CF/SF	SAE40	V-120 Motor Oil API SD/CC
		D-3 Plus API CF/SF	-	-
		V-120 Diesel API CC/SD	-	-
		V-tech Diesel API CC/SC	-	-

จากตารางแสดงผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นสำหรับรถยนต์ของปตท.ทั้งหมดนี้ ทำให้ทราบว่าปตท.พยายามจะทำให้ผลิตภัณฑ์ของตนเองโดดเด่นในเรื่องของมาตรฐานระดับสมรรถนะ; API ในระดับที่สูงที่สุดคือ น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เบนซินจะมีระดับสมรรถนะ; API SM และน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซลจะมีระดับสมรรถนะ; API CI-4

อีกทั้งยังผลิตน้ำมันหล่อลื่นเพื่อตอบสนองผู้ใช้ทุกกลุ่มซึ่งจะเห็นได้จาก น้ำมันเครื่องสำหรับเครื่องยนต์เบนซิน ก็จะมีรุ่นที่รองรับกับรถที่ใช้ความเร็วสูง-ราคาแพง รถสำหรับครอบครัว และผู้ใช้เครื่องยนต์เบนซินที่เติมน้ำมันเชื้อเพลิงแบบแก๊สโซฮอล์ ส่วนน้ำมันเครื่องสำหรับเครื่องยนต์ดีเซลจะแบ่งเป็นรุ่นสำหรับ ผู้ใช้รถกระบะ รถบรรทุกรุ่นเก่า-ใหม่ หรือรถที่เครื่องยนต์ดีเซลแบบใหม่คือ ระบบจ่ายน้ำมันแบบรางร่วม

จากที่กล่าวข้างต้นกลุ่มลูกค้าสำหรับน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เบนซินขององค์กรที่ศึกษาคือกลุ่มผู้ประกอบกิจการรถรับจ้างบรรทุกคนโดยสารไม่เกิน 7 คน นั้น ปตท.ได้เสนอน้ำมันเครื่องสำหรับผู้ใช้กลุ่มนี้ดังนี้

1. Performa Semi-Synthetic API SM/CF SAE10W-40 (Semi-Synthetic Oil)
2. Performa API SM/CF SAE20W-50 (Mineral Oil)

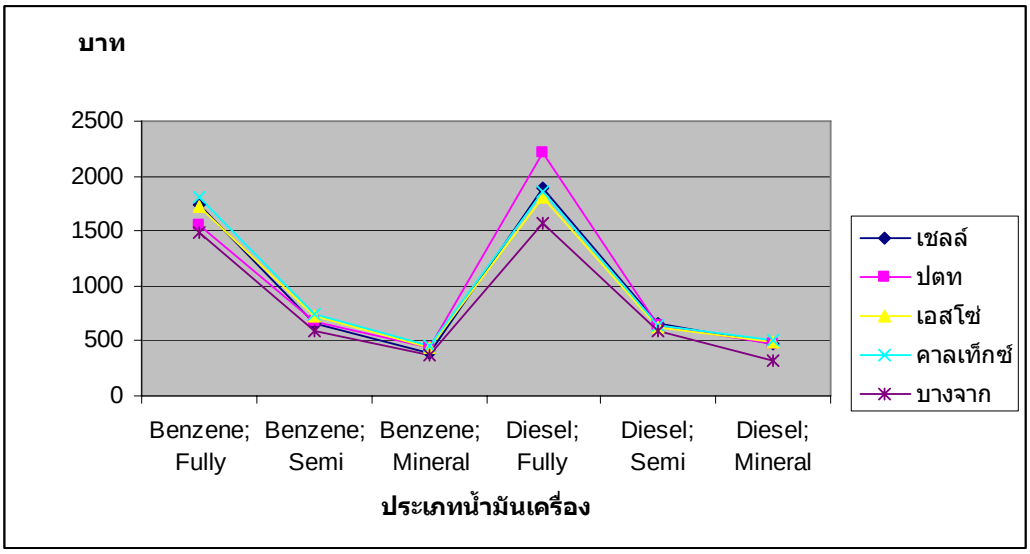
จะเห็นว่าทั้ง 2 รุ่นจะมีมาตรฐาน API SM ซึ่งเป็นมาตรฐานที่สูงกว่าขององค์กรที่ศึกษา จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปกลยุทธ์ของ ปตท.ตาม กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategies) ได้ว่าปตท.ใช้กลยุทธ์ “Broad Differentiation Strategy” ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้บรรลุถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการผลิตสินค้าและบริการให้มีความแตกต่างกว่าคู่แข่ง เช่น มาตรฐานประสิทธิภาพ; API ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย การให้ความสำคัญกับลูกค้า และในอนาคตก็คาดว่าปตท.จะยังใช้กลยุทธ์นี้เพราะ ทำให้เกิดความแตกต่างกับคู่แข่งในหลายๆด้านเพื่อป้องกันตนเองจากคู่แข่งและเป็นที่สนใจของผู้ใช้ อีกทั้งปตท.มีทรัพยากรที่พร้อมในหลายๆด้านสำหรับกลยุทธ์นี้

คู่แข่งขันที่ 2 น้ำมันหล่อลื่นบางจาก ผลิตโดย บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ได้เริ่มธุรกิจจากโรงกลั่นน้ำมัน ในปี 2507 จนปัจจุบันได้มีสถานีจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงอยู่ทั่วประเทศ รวมถึงมีผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นหลากหลายชนิดทั้งสำหรับอุตสาหกรรม และสำหรับรถยนต์ที่ใช้เครื่องยนต์เบนซิน และดีเซล

ตารางที่ 3.5 ผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นสำหรับรถยนต์ของบางจาก

ประเภท	ผลิตภัณฑ์			
	หล่อลื่นสำหรับเครื่องยนต์ดีเซล		หล่อลื่นสำหรับเครื่องยนต์เบนซิน	
	มาตรฐานความหนืด	ชื่อ	มาตรฐานความหนืด	ชื่อ
น้ำมันสังเคราะห์ 100% (Fully Synthetic)	SAE 5W-30	D3 Gold API CI-4	SAE5W-40	GE Gold API SL/CF
น้ำมันกึ่งสังเคราะห์ (Semi-Synthetic)	SAE15W-40	D3 Turbo API CH-4/SJ	SAE10W-40	GE Silver API SL/CF
Mineral Oil	SAE15W-40, 20W-50	D3 Pick up API CH-4/SJ	SAE20W-50	GE Plus API SL/CF
	SAE30 40 50	D3 Extra API CF/SF		

จากตารางที่ 3.5 จะเห็นว่าบางจาก จะมีสายผลิตภัณฑ์ (Product Line) เท่าที่จำเป็นคือ จะมีเพียงหนึ่งรุ่นในแต่ละรูปแบบของน้ำมันพื้นฐาน เว้นแต่น้ำมันหล่อลื่นแบบธรรมดาสำหรับเครื่องยนต์ดีเซลที่จะมีสองรุ่น โดย D3 Pick up สำหรับผู้ใช้รถกระบะ ส่วน D3 Extra สำหรับผู้ใช้รถบรรทุก หรือรถขนส่ง อีกทั้งยังตั้งราคาขายไว้ต่ำที่สุดถ้าเทียบกับคู่แข่งที่อยู่ในกลุ่มผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติการค้าน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ. 2543 แสดงดังรูปที่ 3.14



รูปที่ 3.14 กราฟเทียบระดับราคาน้ำมันเครื่องของกลุ่มผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 7 คิดจากมูลค่าของ 1 แกลลอน (4 ลิตร) ณ.วันที่1/3/2549

น้ำมันเครื่องบางจาก สำหรับผู้ประกอบกิจการรถยนต์รับจ้าง มี 2 รุ่นด้วยกันคือ

1. GE Silver API SL/CF SAE 10W-40 (Semi-Synthetic Oil)
2. GE Plus API SL/CF SAE 20W-50 (Mineral Oil)

น้ำมันเครื่องบางจากทั้งสองรุ่นนี้มีระดับคุณภาพ API ที่สูงกว่าน้ำมันเครื่องขององค์กรที่ศึกษา แต่ระดับคุณภาพ API ต่ำกว่าน้ำมันเครื่องของ ปตท. อีกทั้งราคาของน้ำมันเครื่องบางจากก็ถูกกว่าของราคาน้ำมันเครื่องของปตท. แต่ใกล้เคียงกับขององค์กรที่ศึกษา และถ้าดูจากสายผลิตภัณฑ์ของบางจากจะพบว่าบางจากเน้นกลุ่มผู้ใช้ที่เป็นบุคคลทั่วไปที่ใช้รถเก๋งเครื่องยนต์เบนซิน และกระบะดีเซล แต่ไม่เน้นผู้ใช้รถดีเซลขนาดใหญ่ในธุรกิจขนส่ง จากรายละเอียดข้างต้นทำให้สรุปกลยุทธ์ของบางจากตาม กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategies) ได้ว่าบางจากใช้กลยุทธ์ “Focused Low-Cost Strategy” เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจผู้ใช้กลุ่มอื่น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นกลุ่มทั่วไป

สำหรับด้านราคาจำหน่ายนั้น จากการวิจัยตลาดขององค์กรที่ศึกษาพบว่าคู่แข่งขันทั้ง ปตท. และบางจาก ได้นำเสนอน้ำมันหล่อลื่นที่มีเกรดคุณภาพ API ที่สูงกว่า แต่สามารถตั้งราคาได้ใกล้เคียงกับองค์กรที่ศึกษา ทำให้ทราบว่าคู่แข่งขันสามารถผลิตน้ำมันหล่อลื่นที่มีเกรดคุณภาพสูงกว่า ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่ากว่าองค์กรที่ศึกษา

2. น้ำมันเครื่องสำหรับเครื่องยนต์ดีเซล กลุ่มผู้ใช้น้ำมันเครื่องสำหรับเครื่องยนต์ดีเซลขององค์ที่ศึกษานี้มากที่สุด จะเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่ประกอบธุรกิจ กิจการขนส่ง และกิจการรถโดยสาร ที่เครื่องยนต์ผ่านการใช้งานมานาน โดยจะใช้น้ำมันเครื่องชนิดเกรดเดียว มีมาตรฐานความหนืดที่ SAE 30, 40, 50 น้ำมันเครื่องขององค์กรที่ศึกษาสำหรับลูกค้ากลุ่มนี้คือ Super HDEO API CC/SD

ปัจจัยที่ทำให้ผู้ใช้กลุ่มนี้เลือกซื้อน้ำมันมีดังนี้ (1) น้ำมันเครื่องมีมาตรฐานระดับสมรรถนะหรือAPI และ มาตรฐานระดับความหนืด หรือSAE ตามที่บริษัทผู้ผลิตรถยนต์กำหนด (2) ราคาไม่แพง (3) จะเลือกซื้อน้ำมันเครื่องยี่ห้อที่เคยใช้มาก่อน เพราะกลัวว่าถ้าเปลี่ยนยี่ห้อจะทำให้เครื่องยนต์ชำรุด เสียหาย ปัจจัยข้อนี้สำคัญมากกับองค์กรที่ศึกษา เป็นเหตุผลหนึ่งที่ผู้ใช้ไม่เปลี่ยนไปใช้น้ำมันหล่อลื่นจากบริษัทอื่นๆได้โดยง่าย เนื่องจากน้ำมันหล่อลื่นที่ใช้อยู่ในปัจจุบันยังใช้ได้ดีเครื่องยนต์ไม่มีปัญหา ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะเปลี่ยนไปใช้ของบริษัทอื่น ทำให้คู่แข่งขันที่พึงสนใจในตลาดกลุ่มนี้ไม่สามารถเจาะเข้ามาได้โดยง่าย

ฉะนั้นคู่แข่งขันขององค์กรที่ศึกษาก็คือ เพนซอยล์ เพียงบริษัทเดียว เนื่องจากเพนซอยล์ได้ตั้งราคาขายใกล้เคียงกันกับขององค์กรที่ศึกษา อีกทั้งยังให้ความสนใจกับผู้ใช้กลุ่มนี้มานานพอๆกับองค์กรที่ศึกษา ทำให้ผู้ใช้เกิดความจงรักภักดีในตราสินค้า ไม่อยากเปลี่ยนไปใช้ของยี่ห้ออื่นๆ

เพนซอยล์ จำหน่ายในประเทศไทย โดย บริษัท น้ำมันปิโตรเลี่ยมไทย จำกัด ซึ่งได้รับลิขสิทธิ์จาก บริษัทเพนน์ซอยล์โปรดักส์แห่งสหรัฐอเมริกา ตั้งโรงงานผลิตน้ำมันหล่อลื่น ในปี พ.ศ. 2526 ที่จังหวัดสมุทรปราการ มีกำลังการผลิต 37 ล้านลิตรต่อปี (ที่มา: กรมโรงงานอุตสาหกรรม) มีสายผลิตภัณฑ์ แสดงตามตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 ผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นสำหรับรถยนต์ของเพนซอยล์

ประเภท	ผลิตภัณฑ์			
	หล่อลื่นสำหรับเครื่องยนต์ดีเซล		หล่อลื่นสำหรับเครื่องยนต์เบนซิน	
	มาตรฐานความหนืด	ชื่อ	มาตรฐานความหนืด	ชื่อ
น้ำมันสังเคราะห์ 100% (Fully Synthetic)	-	-	SAE5W-50	Performax100 API SJ
น้ำมันกึ่งสังเคราะห์ (Semi-Synthetic)	SAE15W-40, 20W-50	Long Life Gold API CH-4/SJ	SAE10W-40	Ultra Turbo API SL/CF
Mineral Oil	SAE15W-40	Long life API CH-4/SJ	SAE15W-50	GT Performance API SJ/CF
	SAE15W-40	Supreme Duty Diesel Oil API CF/SF		
	SAE30 40 50	Super HD API CC/SD		

น้ำมันเครื่องเพนซอยล์สำหรับผู้ใช้กลุ่มนี้คือ Super HD ซึ่งมีระดับมาตรฐาน API CC/SD เท่ากับขององค์กรที่ศึกษา แต่ตั้งราคาที่ถูกกว่า และถ้าวิเคราะห์จากตารางที่ 18 จะเห็นว่าเพนซอยล์ไม่มีน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซลชนิดน้ำมันพื้นฐานสังเคราะห์100% (Fully Synthetic100%) ประกอบกับระดับมาตรฐาน API สำหรับน้ำมันเครื่องยนต์เบนซินชนิดน้ำมันพื้นฐานสังเคราะห์ 100% และชนิดน้ำมันพื้นฐานธรรมดาของเพนซอยล์ อยู่ในระดับที่ต่ำกว่ามาตรฐานของผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติการค้าน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ. 2543 และเมื่อดูความเหมาะสมของระดับมาตรฐาน API, SAE และราคาที่ถูกของน้ำมันหล่อลื่นสำหรับเครื่องยนต์ดีเซล รวมถึงการ

โฆษณา ทำให้ทราบว่าเพนซอยล์เน้นกลุ่มผู้ใช้รถเครื่องยนต์ดีเซลประเภทกระบะ และรถบรรทุกในธุรกิจขนส่ง ที่มีเครื่องยนต์ผ่านการใช้งานมานาน

จากรายละเอียดข้างต้นทำให้สรุปกลยุทธ์ของเพนซอยล์ตาม กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategies) ได้ว่าเพนซอยล์ใช้กลยุทธ์ “Focused Low-Cost Strategy” เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะเฉพาะกลุ่มผู้ใช้รถเครื่องยนต์ดีเซลประเภทกระบะและรถบรรทุกในธุรกิจขนส่ง ที่มีเครื่องยนต์ผ่านการใช้งานมานาน โดยไม่สนใจผู้ใช้กลุ่มอื่น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นกลุ่มทั่วไป

สำหรับกลยุทธ์ในอนาคตของ ทั้ง 3 คู่แข่งขันคือ ปตท. บางจาก และเพนซอยล์นั้น คาดว่าจะยังไม่มีการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ใช้ โดยดูจากข่าวต่างๆที่เกี่ยวกับบริษัทคู่แข่งขัน เช่นการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ อีกทั้งสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นในขณะนี้ ก็ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน

VI. การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน (Key success factors)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม ได้แก่

2.6.1 คุณภาพผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของลูกค้า คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ดีจะทำให้ลูกค้าเกิดการยอมรับและมีการสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น

2.6.2 ต้นทุนการผลิตต่ำ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยในด้านการแข่งขันเพราะลูกค้าบางกลุ่มตัดสินใจเลือกซื้อน้ำมันหล่อลื่นโดยเทียบราคา ที่มาตรฐานสินค้าเดียวกัน(มาตรฐานระดับสมรรถนะ: API และมาตรฐานความหนืด: SAE) ดังนั้นราคาจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขัน

2.6.3 ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิผล เป็นปัจจัยที่จะช่วยในการกระจายสินค้าจากโรงงานผู้ผลิตสู่ผู้บริโภคได้มากขึ้น

2.6.4 ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นปัจจัยที่จะทำให้ลูกค้าเลือกซื้อน้ำมันหล่อลื่น และไม่เปลี่ยนไปใช้ของบริษัทอื่นได้โดยง่าย

VII. ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry attractiveness)

จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไปและการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์ เป็นอุตสาหกรรมที่น่าสนใจ แม้ว่าในปัจจุบันการแข่งขันในอุตสาหกรรมค่อนข้างรุนแรง เนื่องจากคู่แข่งขันเดิมได้หันมาสนใจในการทำกิจกรรมการตลาดมากขึ้นเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาด และยังมีคู่แข่งขันใหม่จากต่างประเทศที่มองเห็นโอกาสในการจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นในประเทศไทย จึงได้เข้ามาแนะนำผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นแก่ผู้ใช้ในประเทศไทยเพิ่มเข้ามาด้วย ล่าสุดเช่น Conoco ของประเทศสหรัฐอเมริกาและ Petronas ของประเทศมาเลเซีย โดยทั้งสองบริษัทนี้มุ่งกลุ่มลูกค้าระดับบน ดูได้จากราคาขายที่อยู่ในระดับ เชลล์ เอสโซ่ คาลเท็กซ์ และช่องทางจัดจำหน่ายในสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงของตนเอง

แต่ด้วยเหตุที่ว่าประเทศไทยเป็นประเทศกำลังพัฒนา การคมนาคม ขนส่งโดยใช้ยานพาหนะ จึงมีความจำเป็น จนดูเหมือนว่ายานพาหนะมีความสำคัญจนเป็นปัจจัยที่ 5 ในการดำรงชีวิต อีกทั้งอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยยังขยายตัวอีกมาก เพราะได้แรงหนุนจากกระแสของดีทรอยต์ ออฟ เอเชีย จากนโยบายของรัฐบาล ทำให้สามารถประมาณการได้ว่าอัตราการใช้น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์ในประเทศจะมีแนวโน้มขยายตัวได้อีกมาก แม้ในปัจจุบันจะมีตลาดจะมีมูลค่าสูงถึง 25,000 ล้านบาทต่อปี หรือประมาณ 130 ล้านลิตรต่อปี ก็ตาม

2.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อที่จะหาจุดแข็ง และจุดอ่อนภายในองค์กร โดยสามารถประเมินผล ด้วยการวิเคราะห์ต่างๆดังนี้

2.2.1 การวัดผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic performance indicators)

เพื่อศึกษาว่าผลการดำเนินงานจากการใช้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยวิเคราะห์ได้จากผลการดำเนินงานในปัจจุบันและอดีตที่ผ่านมา ซึ่งแสดงตามตารางที่

I. ผลการดำเนินงานของทั้งกลุ่มบริษัท

จากตารางที่ 3.7 ในปี 2548 กลุ่มบริษัท มีรายได้จากการขายลดลง 1.68% ตาม (7.1) ต้นทุนขายปรับตัวสูงขึ้น คือ 1.13% (7.2) จึงทำให้อัตรากำไรสุทธิของกลุ่มบริษัทลดลงมากถึง 13.68% ตาม (7.3) สาเหตุหลักมาจากการปรับตัวสูงขึ้นของราคาวัตถุดิบหลักของทั้ง 3 ผลิตภัณฑ์ คือ น้ำมันพื้นฐานปรับตัวสูงขึ้น แสดงดังตารางที่ 3.8

ประกอบกับการแข่งขันของตลาดภายในประเทศสำหรับปี 2548 นี้มีความรุนแรงกว่าทุกปีที่ผ่านมา ทำให้บริษัทไม่สามารถปรับราคาขายได้สูงตามสัดส่วนของต้นทุนที่สูงขึ้น

ตารางที่ 3.7 รายได้จากการขายและความสามารถในการทำกำไรของทั้งกลุ่มบริษัท

(หน่วย : พันบาท)	งบการเงินรวม			
	2545	**2546**	**2547**	**2548**
1. รายได้จากการขาย	2,350,797	2,339,356	2,604,767	2,560,934
2. รายได้รวม	2,413,085	2,402,392	2,653,365	2,619,837
3. ต้นทุนขาย	1,722,228	1,746,173	2,087,673	2,111,163
4. ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ฯ	295,180	296,925	331,178	315,527
5. กำไรสุทธิ	259,639	259,892	160,398	138,454
6. กำไรต่อหุ้น (บาท)	7.53	7.53	4.65	4.01
7. Growth Rate :				
7.1 Total Sales %	-0.98	-0.49	11.35	-1.68
7.2 Cost of Goods Sold %	-3.08	1.39	19.56	1.13
7.3 Net Profit %	11.05	0.1	-38.28	-13.68

ตารางที่ 3.8 ราคาตลาดโลกของน้ำมันพื้นฐานตั้งแต่ปี 2545-2548

ราคาตลาดโลกของวัตถุดิบ	หน่วย	เฉลี่ย 2545	ธันวา 2546	ธันวา 2547	ธันวา 2548
น้ำมันพื้นฐาน	**$/MT**	322.21	418.75	490	745

II. ผลการดำเนินงานเฉพาะสายผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่น

ตารางที่ 3.9 ผลการดำเนินงานเฉพาะสายผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่น

งบการเงินรวม (หน่วย : ล้านบาท)	น้ำมันหล่อลื่น			
	2545	2546	2547	2548
1. รายได้จากการขาย	1,088.45	1,172	1,184	1,145
2. ต้นทุนขาย	745.9	819	863	893
3. กำไรขั้นต้น	342.55	353	321	252
4. อัตรากำไรขั้นต้น	31.47%	30.11%	27.10%	21.98%
5. Growth Rate :				
5.1 Total Sales %	-	7.68	1.02	-3.29
5.2 Cost of Goods Sold %	-	9.80	5.37	3.48
5.3 Gross Profit %	-	3.05	-9.07	-21.50

รายได้จากการขายในปี 2548 ของผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่น คิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 44.7% ของรายได้จากการขายทั้งหมดของบริษัท อัตรากำไรขั้นต้นสำหรับผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นลดลงต่อเนื่องในปี 2547 และ 2548 เป็นผลมาจากราคาน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานที่สูงขึ้นอย่างมาก และมีการแข่งขันในตลาดที่รุนแรงขึ้นจากคู่แข่งขัน

III. ประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้และสินค้าคงเหลือ

ตารางที่ 3.10 ประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้และสินค้าคงเหลือจากงบการเงินรวมเฉพาะบริษัท

	งบการเงินรวม			งบการเงินเฉพาะบริษัท		
RATIO	2546	2547	2548	2546	2547	2548
RECEIVABLE TURNOVER (TIMES)	13.74	17.80	21.07	33.52	37.82	44.10
COLLECTION PERIOD (DAYS)	26.19	20.23	17.08	10.74	9.52	8.16
INVENTORY TURNOVER (TIMES)	2.93	2.86	2.50	15.88	16.74	15.53
INVENTORY TURNOVER PERIOD(DAYS)	122.70	125.70	143.90	22.67	21.51	23.18

อัตราถัวเฉลี่ยระยะเวลาการเก็บหนี้ของกลุ่มบริษัทดีขึ้นทุกปีเป็นลำดับคือ จาก 26.19 วันเป็น 20.23 วันและ 17.08 วันในปี 2548 เป็นเพราะกลุ่มบริษัทมีนโยบายในการบริหารลูกหนี้และ การปล่อยเครดิต ที่เหมาะสมและรัดกุม

จากงบการเงินเฉพาะบริษัท อัตราการหมุนเวียนของสินค้าสำเร็จรูปที่มีเพื่อขายคงอยู่ในอัตราที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับกลุ่มธุรกิจเดียวกันคือ 15 – 16 ครั้งต่อปีหรือเก็บไว้นานประมาณ 20 – 25 วัน สำหรับงบการเงินรวมเนื่องจากเป็นการเก็บวัตถุดิบน้ำมันพื้นฐานและตะกั่วของบริษัทลูกซึ่งเป็นผู้ผลิต ซึ่งปัจจุบันแนวโน้มราคาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงมี Safety Stock เพิ่มขึ้น

IV. ความเพียงพอของสภาพคล่อง

ณ 31 ธันวาคม 2548 บริษัทมีสินทรัพย์ที่เป็นเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดจำนวน 570 ล้านบาท จากเดิม ณ 31 ธันวาคม 2547 มีจำนวน 587 ล้านบาท ในงบการเงินรวม และ 424 ล้านบาท จากเดิม ณ 31 ธันวาคม 2547 มีจำนวน 467 ล้านบาท ในงบการเงินเฉพาะบริษัท โดยมีจำนวนลดลงเนื่องจากนำไปลงทุนก่อสร้างโรงงานเพิ่มเติม สรุปจะเห็นได้ว่าบริษัทและบริษัทย่อยมีสภาพคล่องสูงและมีเงินทุนอย่างเพียงพอในการดำเนินธุรกิจ

2.2.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis)

การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายในจะทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรคซึ่งเกิดจากสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งสามารถวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กรที่ศึกษาได้ดังนี้

I. จุดแข็ง (Strength)

1. ด้านสินเชื่อ บริษัทมีนโยบายการให้สินเชื่อที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย มีความยืดหยุ่นกับลูกค้าในระดับต่างๆ ซึ่งสร้างความมั่นใจให้กับบริษัทในการเรียกเก็บหนี้ได้ ตัวอย่างทางเลือกในการชำระเงินที่บริษัทเสนอต่อลูกค้าเช่น ชำระเงินล่วงหน้าก่อนส่งของ (ลูกค้าสามารถให้แบ่งส่งของตามกำหนดได้) ชำระเงินทันทีที่ส่งของด้วยการโอนเงินเงินสด หรือบัตรเครดิต ให้ลูกค้าเครดิต 30 วัน หรือเครดิต 60 วัน เป็นต้น โดยในแต่ละเงื่อนไขลูกค้าก็จะได้ส่วนลด ส่วนแถมที่แตกต่างกันออกไป

2. ด้านบุคลากร บริษัทมีพนักงานขายมากพอกับการควบคุมพื้นที่ทุกจังหวัดในประเทศ ซึ่งมีประสบการณ์ และปฏิบัติงานกับทางบริษัทมาเป็นเวลานาน ทำให้มีความใกล้ชิดกับลูกค้าอีกทั้งพนักงานขายหนึ่งคนยังสามารถขายสินค้าในกลุ่มบริษัทได้อีกด้วยเช่น แบตเตอรี่รถยนต์ และจาระบี ทำให้ต้นทุนในด้านพนักงานขายต่ำกว่าคู่แข่ง

3. ด้านเงินทุน บริษัทมีการจัดการด้านเงินทุนที่ดี โดยดูได้จากผลการวิเคราะห์การดำเนินงาน ทำให้มีความพร้อมในการลงทุนเพื่อการเติบโตในอนาคตของบริษัท เช่น ปรับปรุงโรงงาน เครื่องจักร หรือสิ่งก่อสร้างอื่นๆให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆเช่น เทคโนโลยีใหม่ หรือการเพิ่มกำลังการผลิต

4. ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ในกลุ่มผู้ใช้รถบรรทุก รถโดยสาร เนื่องมาจากองค์กรที่ศึกษาได้มีการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ที่สื่อถึงผู้ใช้ในกลุ่มนี้มาโดยตลอด

II. จุดอ่อน (Weakness)

1. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย เนื่องจากบริษัทไม่มีสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นของตนเอง จึงทำให้มีช่องการจัดจำหน่ายที่แคบกว่าคู่แข่งขันบางรายที่มีสถานบริการน้ำมันเป็นของตนเองด้วย

2. จำนวนสายผลิตภัณฑ์มากเกิน จนเกิดปัญหาต่อกระบวนการผลิต

III. โอกาส (Opportunity)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาค จะพบว่ามีปัจจัยเกื้อหนุนที่ทำให้การใช้น้ำมันหล่อลื่นในอนาคตยังมีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้นอย่างมาก

IV. อุปสรรค (Threat)

1. ความรุนแรงของการแข่งขัน ปัจจุบันการแข่งขันมีความรุนแรงมากกว่าในอดีต เพราะปตท.เริ่มรุกหนักในกลุ่มเป้าหมายขององค์กรที่ศึกษาคือ กลุ่มรถรับจ้างบรรทุกคนโดยสารไม่เกิน 7 คน และในอนาคตอาจเพิ่มส่วนแบ่งตลาดในกลุ่มลูกค้าขององค์กรที่ศึกษาที่เป็นรถโดยสารรถบรรทุก อีกด้วย

2. ราคาวัตถุดิบหลัก อันได้แก่น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน มีการปรับราคาสูงขึ้น รวมถึงผลกระทบอื่นๆที่มาจากราคาน้ำมันดิบที่สูงขึ้น ทำให้ต้นทุนการผลิตของบริษัทสูงขึ้น ซึ่งถ้าไม่ปรับปรุงในเรื่องการบริหารของเสียของน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน อาจทำให้องค์กรที่ศึกษาต้องปรับราคาขาย จนเสียเปรียบคู่แข่งขัน

2.2.3 การประเมินความสามารถในการแข่งขัน (Competitive strength assessment)

เป็นการประเมินความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเทียบกับคู่แข่ง โดยเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาเปรียบเทียบคือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม และปัจจัยที่ลูกค้าให้ความสำคัญ โดยกำหนดค่าตัวเลข 1 – 5 แทนคะแนนที่ให้ ซึ่งตัวเลขแต่ละตัวจะมีความหมายดังนี้

1 หมายถึง ภายใต้เกณฑ์ที่ใช้พิจารณาเปรียบเทียบ องค์กรธุรกิจดำเนินการได้ไม่ดีอย่างมาก

2 หมายถึง ภายใต้เกณฑ์ที่ใช้พิจารณาเปรียบเทียบ องค์กรธุรกิจดำเนินการได้ไม่ดี

3หมายถึง ภายใต้เกณฑ์ที่ใช้พิจารณาเปรียบเทียบองค์กรธุรกิจดำเนินการในระดับปานกลาง

4 หมายถึง ภายใต้เกณฑ์ที่ใช้พิจารณาเปรียบเทียบ องค์กรธุรกิจดำเนินการได้ดี

5 หมายถึง ภายใต้เกณฑ์ที่ใช้พิจารณาเปรียบเทียบ องค์กรธุรกิจดำเนินการได้ดีมาก

โดยตัวเลขยิ่งมากแสดงว่าองค์กรธุรกิจนั้นสามารถดำเนินงานได้ดีภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และปัจจัยที่ลูกค้าให้ความสำคัญ โดยสามารถแสดงผลการประเมินได้ดังตารางที่ 3.11

ตารางที่ 3.11(ก) การประเมินความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่ศึกษาเทียบ กับคู่แข่งสำคัญ

ปัจจัย		องค์กรที่ศึกษา	ปตท.	บางจาก
1	คุณภาพตรงตามที่ลูกค้าต้องการ	4	4	4
2	ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์	5	4	4
3	ความแข็งแรง สวยงามของบรรจุภัณฑ์	3	4	4
4	ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ	3	5	4
5	ต้นทุนสินค้าต่ำ	3	5	4
6	การส่งมอบสินค้า	4	5	4
7	ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร	3	5	4
	รวม	23	34	27

ที่มา: องค์กรที่ศึกษา

จากตารางที่ 3.11(ก) สามารถอธิบายขยายความในแต่ละข้อได้ดังนี้

1. คุณภาพตรงตามที่ลูกค้าต้องการ

คะแนนแต่ละคู่แข่งขันเท่ากัน เพราะลูกค้าดูจากมาตรฐานสมรรถนะ; API และมาตรฐานความหนืด; SAE

2. ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์

องค์กรที่ศึกษา มีรุ่นและระดับราคาให้เลือกถึง 3 รูปแบบซึ่งมากกว่าคู่แข่งขันที่มีแค่สอง

3. ความแข็งแรง สวยงามของบรรจุภัณฑ์

องค์กรที่ศึกษาได้คะแนนน้อยที่สุด เนื่องมาจากของคู่แข่งขันใช้ฉลากแบบสติกเกอร์ ทำให้สีและรูปภาพสวยงามกว่า ขององค์กรที่ศึกษาที่ใช้การสกรีนสีบนบรรจุภัณฑ์

4. ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ

องค์กรที่ศึกษาได้คะแนนน้อยที่สุดเพราะไม่มีช่องทางจัดจำหน่ายในสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ทำให้รถรับจ้างแบบส่วนบุคคลหาซื้อน้ำมันหล่อลื่นขององค์กรที่ศึกษาได้ยาก (รถรับจ้างแบบนิติบุคคลจะมีพนักงานขายเข้าพบที่บริษัท)

5. ต้นทุนสินค้าต่ำ

ขององค์กรที่ศึกษาได้คะแนนน้อยสุด เพราะดูจากราคาขายที่ใกล้เคียงกับของคู่แข่งขัน ทั้งที่มีระดับมาตรฐานสมรรถนะ; API ที่ต่ำกว่า

6. การส่งมอบสินค้า

ของปตท.ได้คะแนนดีที่สุดเพราะสามารถส่งของถึงลูกค้าได้ภายใน 1 วัน เนื่องจากมีผู้จำหน่ายปลีกมารับผิดชอบในเรื่องนี้อีกที สำหรับขององค์กรที่ศึกษากำหนดไว้ 1-3 วัน

7. ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร

องค์กรที่ศึกษาได้ทำการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ มุ่งไปที่ผู้ใช้ในกลุ่มรถบรรทุก และรถโดยสาร แต่สำหรับปตท.และบางจาก มุ่งไปที่ผู้ใช้ในกลุ่มรถยนต์นั่งส่วนบุคคล ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ศึกษาได้คะแนนน้อยที่สุด

ตารางที่ 3.11(ข) การประเมินความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่ศึกษาเทียบกับคู่แข่งสำคัญ

ปัจจัย		องค์กรที่ศึกษา	เพนซอยล์
1	คุณภาพตรงตามที่ลูกค้าต้องการ	4	4
2	ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์	4	4
3	ความแข็งแรง สวยงามของบรรจุภัณฑ์	3	4
4	ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ	4	4
5	ต้นทุนสินค้าต่ำ	3	4
6	การส่งมอบสินค้า	3	3
7	ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร	4	4
	รวม	25	27

ที่มา: องค์กรที่ศึกษา

จากตารางที่ 3.11(ข) สามารถอธิบายขยายความในแต่ละข้อได้ดังนี้

1. คุณภาพตรงตามที่ลูกค้าต้องการ

คะแนนแต่ละคู่แข่งขันเท่ากัน เพราะลูกค้าดูจากมาตรฐานสมรรถนะ; API และมาตรฐานความหนืด; SAE

2. ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์

องค์กรที่ศึกษา และคู่แข่งขันมีรุ่นและระดับราคาให้เลือกเท่ากันคือ 1 รูปแบบ

3. ความแข็งแรง สวยงามของบรรจุภัณฑ์

องค์กรที่ศึกษาได้คะแนนน้อยกว่าคู่แข่งขัน

4. ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ

องค์กรที่ศึกษา และคู่แข่งขันมีช่องทางจัดจำหน่ายที่เท่ากัน เพราะเน้นช่องทางจัดจำหน่ายที่ร้านค้าส่ง ร้านค้าปลีก และให้พนักงานขายเข้าพบลูกค้าที่มีรูปแบบนิติบุคคล อีกทั้งไม่มีช่องทางจัดจำหน่ายผ่านสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงเหมือนกัน

5. ต้นทุนสินค้าต่ำ

ขององค์กรที่ศึกษาได้คะแนนน้อยกว่า เพราะดูจากราคาขายของคู่แข่งขันที่น้อยกว่า

6. การส่งมอบสินค้า

มีคะแนนเท่ากันเพราะกำหนดไว้ที่ 1-3 วัน เหมือนกันขึ้นอยู่กับระยะทาง

7. ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร

อยู่ในระดับที่เท่ากัน เพราะได้ทำการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ สื่อให้ผู้บริโภคกลุ่มรถบรรทุก และรถโดยสาร รับทราบถึงคุณภาพมาเป็นเวลายาวนานเหมือนกัน

3. การเสนอทางเลือกกลยุทธ์

หลังจากที่ได้วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและสภาวะแวดล้อมภายใน ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการเสนอทางเลือกกลยุทธ์ โดยจะเป็นการประยุกต์กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategies) ของ Thompson และ Strickland ซึ่งแบ่งได้ 5 ลักษณะ ดังนี้

1. Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นความพยายามที่จะสามารถชนะคู่แข่งขันได้โดยทำต้นทุนให้ต่ำว่าคู่แข่งขัน โดยก่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการคือ 1. สามารถเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่ง 2. สามารถทนต่อการแข่งขันที่รุนแรงโดยเฉพาะด้านราคา

2. Broad Differentiation Strategy เป็นการบรรลุถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยให้มีความแตกต่างกว่าคู่แข่ง เช่น คุณภาพ ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย การให้ความสำคัญกับลูกค้า และต้องพยายามที่จะก่อให้เกิดความแตกต่างกับคู่แข่งในหลายๆด้านเพื่อป้องกันตนเองจากคู่แข่งและเป็นที่สนใจของลูกค้า

3. Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกลยุทธ์สร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่าในคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และราคา

4. Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

5. Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

จากข้อมูลข้างต้นที่วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในที่เกี่ยวกับองค์กรที่ศึกษา แล้วจากนั้นได้ทำการเสนอทางเลือกกลยุทธ์ โดยนำมาจากกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategies) ในบทต่อไปจะกล่าวถึงการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ที่เลือกขึ้นมานั้นเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และสภาวะการแข่งขันขององค์กรอย่างแท้จริง

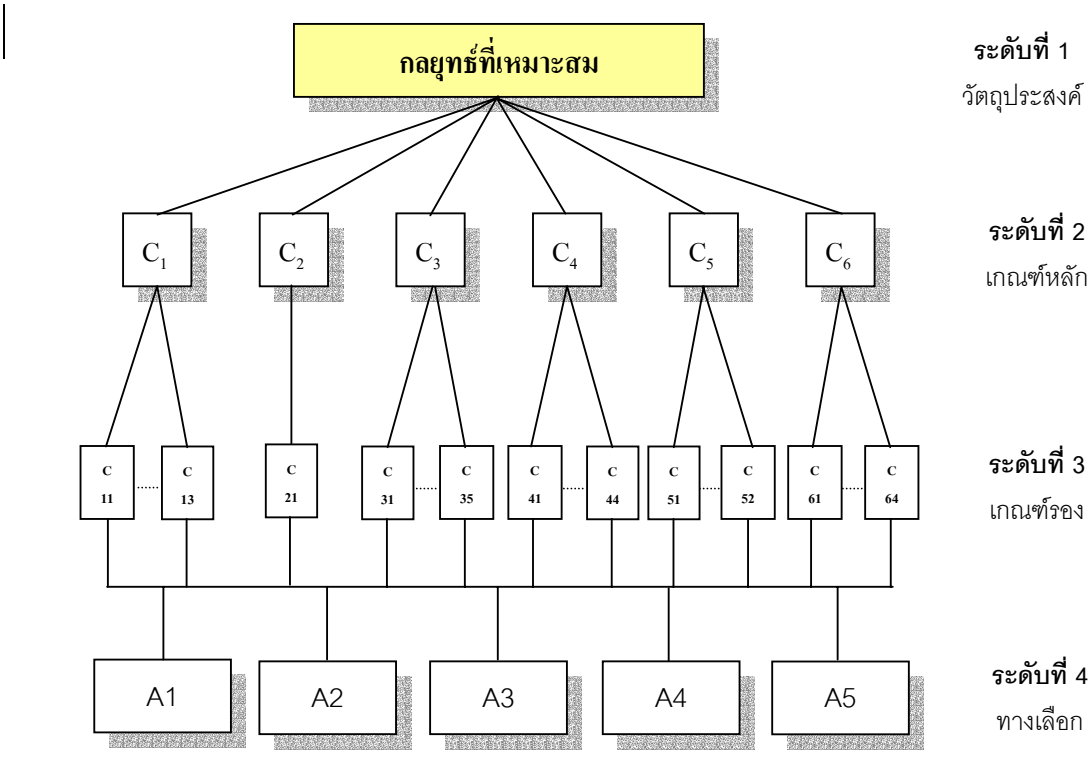
บทที่ 4

การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

จากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในขององค์กรที่ศึกษามาแล้วนั้น ในบทนี้จะกล่าวถึงการเลือกกลยุทธ์อันใดอันหนึ่งจากทั้งหมด 5 กลยุทธ์ จากกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategies) ของ Thompson and Strickland, 2004 โดยประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process: AHP) ในการหากลยุทธ์ที่เหมาะสม มีรายละเอียดดังนี้

1. รูปแบบการตัดสินใจ

ในการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เพื่อเลือกกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์นั้น รูปแบบการตัดสินใจจะเป็นโครงสร้างลำดับชั้นที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างระดับชั้นและในแต่ละระดับชั้นจะประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจหรือทางเลือกต่างๆ



รูปที่ 4.1 รูปแบบการตัดสินใจแบบกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

ระดับที่ 1 เป็นระดับชั้นของวัตถุประสงค์ของปัญหาการตัดสินใจ ในที่นี้หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์

ระดับที่ 2 เป็นระดับชั้นของเกณฑ์หลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมซึ่งมี 6 เกณฑ์ ได้แก่

C1 เป้าหมาย

C2 โอกาส

C3 อุปสรรค

C4 จุดแข็ง

C5 จุดอ่อน

C6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ระดับที่ 3 เป็นระดับชั้นของเกณฑ์รองที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งนำมาจากผลการวิเคราะห์ในบทที่3 สามารถแบ่งได้ดังนี้

1. เกณฑ์รองภายใต้เป้าหมายขององค์กร ได้แก่

   C11 วิสัยทัศน์

   C12 ภารกิจหลัก

   C13 วัตถุประสงค์

2. เกณฑ์รองภายใต้โอกาส ได้แก่

   C21 อัตราการเติบโตของการใช้น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์

3. เกณฑ์รองภายใต้อุปสรรค ได้แก่

   C31 การแข่งขันมีความรุนแรง

   C32 ราคาน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานมีการปรับตัวสูงขึ้น ตามราคาน้ำมันดิบ

4. เกณฑ์รองภายใต้จุดแข็ง ได้แก่

   C41 นโยบายการให้สินเชื่อที่มีประสิทธิภาพ และมีความยืดหยุ่นกับลูกค้าในระดับต่างๆ

   C42 จำนวนพนักงานขายมากพอกับการควบคุมพื้นที่ทุกจังหวัดในประเทศ

   C43 มีเงินทุนพร้อมสำหรับการลงทุน

   C44 ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ในกลุ่มผู้ใช้รถบรรทุก และรถโดยสาร

5. เกณฑ์รองภายใต้จุดอ่อน ได้แก่

   C51 ไม่มีช่องทางจัดจำหน่ายในสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง

   C52 จำนวนสายผลิตภัณฑ์มากเกิน

6. เกณฑ์รองภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

C61 คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า

C62 ต้นทุนการผลิตต่ำ

C63 ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิผล

C64 ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร

ระดับที่ 4 เป็นระดับชั้นของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่

A1 Overall Low-Cost Leadership Strategy

A2 Broad Differentiation Strategy

A3 Best-Cost Provider Strategy

A4 Focused Low-Cost Strategy

A5 Focused Differentiation Strategy

2. ผู้ทำการตัดสินใจ

ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ผู้ตัดสินใจเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการกำหนดกลยุทธ์ ฉะนั้นผู้ที่ทำการตัดสินใจจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจเพียงพอต่อการทำแบบสอบถามเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมนี้ จากการพิจารณาความเหมาะสมของบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องจะได้แก่ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายการตลาด แต่เมื่อปลายปี 2548 ผู้จัดการฝ่ายการตลาดได้เสียชีวิต และผู้จัดการฝ่ายการตลาดคนใหม่ยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจในการตลาดของน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เพียงพอ ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาเลือก กรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการโรงงานขององค์กรที่ศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยมีเหตุผลสนับสนุน คือ

กรรมการผู้จัดการ เป็นผู้ที่มีบทบาทโดยตรงในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท และมีหน้าที่ควบคุมดูแลงานในฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายการตลาด และแผนกบุคคล ของทั้งองค์กรที่ศึกษา ด้วยเหตุนี้กรรมการผู้จัดการจึงเป็นตัวแทนของสำนักงานใหญ่ที่ตั้งอยู่ที่กรุงเทพมหานครได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดการโรงงาน ซึ่งเป็นตัวแทนของโรงงานผลิต มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในเรื่องการผลิต การพัฒนากระบวนการผลิต การควบคุมคุณภาพในกระบวนการผลิต จนถึงข้อร้องเรียนของลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับโรงงาน อีกทั้งผู้ตัดสินใจทั้งสองท่านยังเป็นผู้ที่รู้และเข้าใจในอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ผู้ตัดสินใจจะได้รับแบบสอบถามและผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจก่อนตอบแบบสอบถาม

3. โปรแกรมที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้จัดเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามได้ตรงตามวัตถุประสงค์แล้ว เพื่อความรวดเร็วและแม่นยำได้นำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ชื่อ Expert Choice เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาค่าความสำคัญของเกณฑ์หลัก เกณฑ์รองและทางเลือก โดยค่าความสำคัญของเกณฑ์ และทางเลือกใดที่มีค่ามากที่สุด หมายถึงเกณฑ์นั้นผู้ตัดสินให้ความสำคัญมากที่สุด หรือทางเลือกนั้นเหมาะสมที่สุด นอกจากนี้ โปรแกรม Expert Choice จะยังช่วยให้ผลของคำตอบแม่นยำขึ้นด้วย 2 วิธีคือ

1. การตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูล ด้วยการคำนวณค่าอัตราส่วนความไม่สอดคล้อง (Inconsistency Ration)

2. การวิเคราะห์ความไวของคำตอบ (Sensitivity Analysis)[1] ทำให้เราสามารถหาคำตอบที่เหมาะสมใหม่ได้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆซึ่งมีผลต่อการให้ค่าความสำคัญในแต่ละเกณฑ์ หรือทางเลือก นั้นๆ

[1] ดูการวิเคราะห์ความไวที่ภาคผนวก จ.

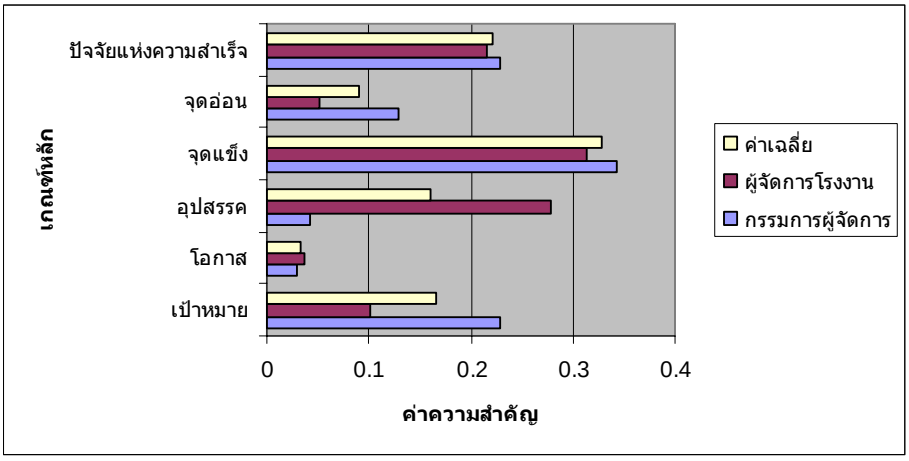
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. <u>ค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา</u>

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์หลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการโรงงานให้ความสำคัญกับจุดแข็งเป็นอันดับหนึ่ง สำหรับปัจจัยอื่นๆที่เหลืออยู่ ทั้งสองท่านให้ความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.1 และรูปที่ 4.2

ตารางที่ 4.1 ค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

	ผู้ตัดสินใจ		
เกณฑ์หลัก	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. เป้าหมาย (C1)	0.228	0.102	0.165
2. โอกาส (C2)	0.029	0.037	0.033
3. อุปสรรค (C3)	0.042	0.279	0.1605
4. จุดแข็ง (C4)	0.343	0.314	0.3285
5. จุดอ่อน (C5)	0.129	0.052	0.0905
6. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (C6)	0.228	0.215	0.2215
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.09	



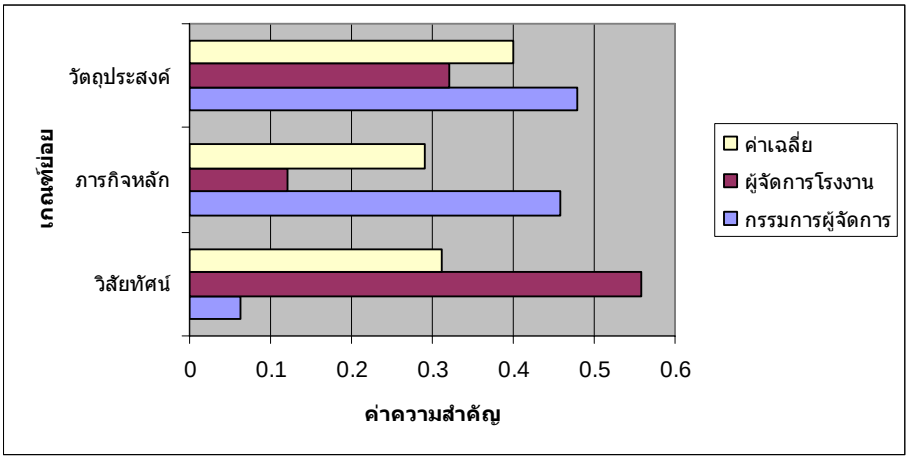
รูปที่ 4.2 ค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

2. ค่าความสำคัญของเกณฑ์รองภายใต้เป้าหมาย

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์รองภายใต้เป้าหมาย ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการให้วิสัยทัศน์มีความสำคัญอันดับหนึ่ง ขณะที่ผู้จัดการโรงงานให้วัตถุประสงค์มีความสำคัญอันดับหนึ่ง ดังตารางที่ 4.2 และรูปที่ 4.3

ตารางที่ 4.2 ค่าความสำคัญของเกณฑ์รองภายใต้เป้าหมาย

	ผู้ตัดสินใจ		
เกณฑ์รอง	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. วิสัยทัศน์ (C11)	0.063	0.558	0.3105
2. ภารกิจหลัก (C12)	0.458	0.122	0.29
3. วัตถุประสงค์ (13)	0.479	0.320	0.3995
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.0	0.02	



รูปที่ 4.3 ค่าความสำคัญของเกณฑ์รองภายใต้เป้าหมาย

3. ค่าความสำคัญของเกณฑ์รองภายใต้โอกาส

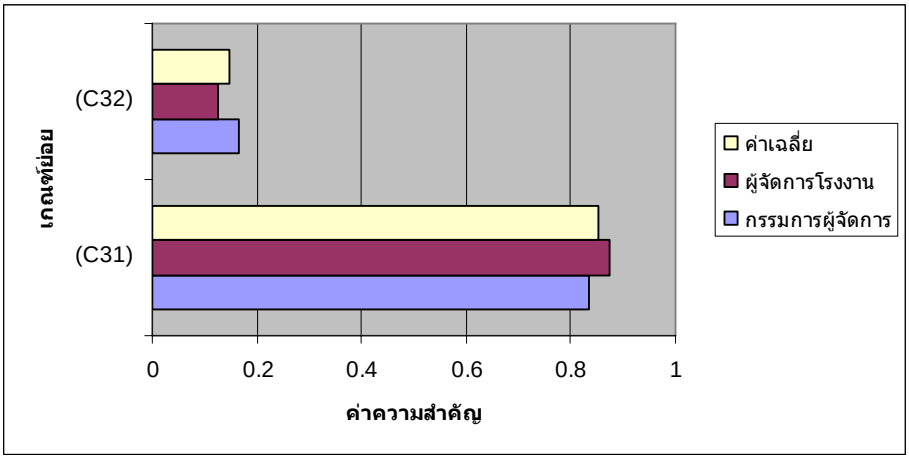
ภายใต้เกณฑ์หลักด้านโอกาส มีเกณฑ์รองเพียงเกณฑ์เดียวคือ อัตราการเติบโตของการใช้น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์ จึงไม่ต้องมีการเปรียบเทียบความสำคัญ

4. ค่าความสำคัญของเกณฑ์รองภายใต้อุปสรรค

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์รองภายใต้อุปสรรค ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการโรงงานให้ความรุนแรงของการแข่งขันมีความสำคัญมากกว่าราคาน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานมีแนวโน้มสูงขึ้น เหมือนกันทั้งสองท่าน ดังตารางที่ 4.3 และรูปที่ 4.4

ตารางที่ 4.3 ค่าความสำคัญของเกณฑ์รองภายใต้อุปสรรค

	ผู้ตัดสินใจ		
เกณฑ์รอง	กรรมการ	ผู้จัดการ	ค่าเฉลี่ย
1. ความรุนแรงของการแข่งขัน (C31)	0.833	0.875	0.854
2.ราคาน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานมีแนวโน้มสูงขึ้น ตามราคาน้ำมันดิบ (C32)	0.167	0.125	0.146
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.0	0.0	



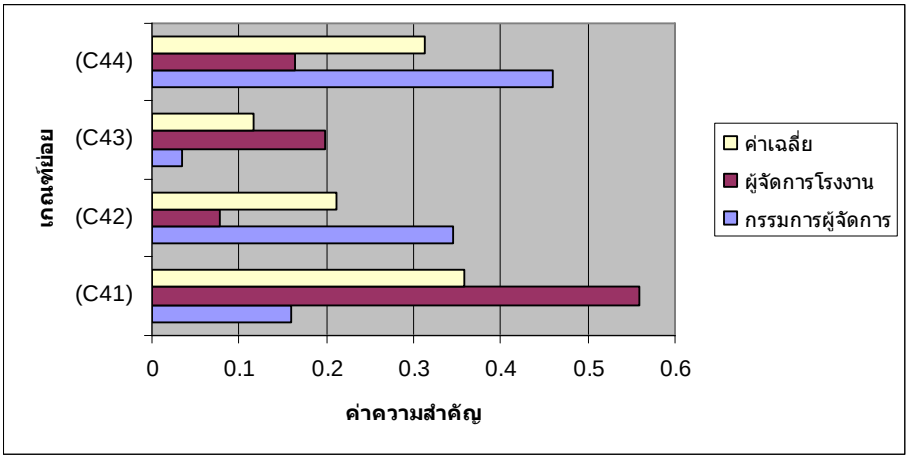
รูปที่ 4.4 ค่าความสำคัญของเกณฑ์รองภายใต้อุปสรรค

5. <u>ค่าความสำคัญของเกณฑ์รองภายใต้จุดแข็ง</u>

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์รองภายใต้จุดแข็ง ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการให้ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร มีความสำคัญอันดับหนึ่ง แต่ผู้จัดการโรงงานให้นโยบายการให้สินเชื่อที่มีประสิทธิภาพ และมีความยืดหยุ่นกับลูกค้าในระดับต่างๆ มีความสำคัญอันดับหนึ่ง สำหรับปัจจัยอื่นๆที่เหลืออยู่ ทั้งสองท่านให้ความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.4 และรูปที่ 4.5

ตารางที่ 4.4 ค่าความสำคัญของเกณฑ์รองภายใต้จุดแข็ง

	ผู้ตัดสินใจ		
เกณฑ์รอง	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. นโยบายการให้สินเชื่อที่มีประสิทธิภาพ และมีความ	0.160	0.558	0.359
2. มีพนักงานขายมากพอกับการควบคุมพื้นที่ทุก	0.345	0.078	0.2115
3.มีเงินทุนพร้อมสำหรับการลงทุน (C43)	0.035	0.199	0.117
4.ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ใน	0.460	0.165	0.3125
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.07	0.06	



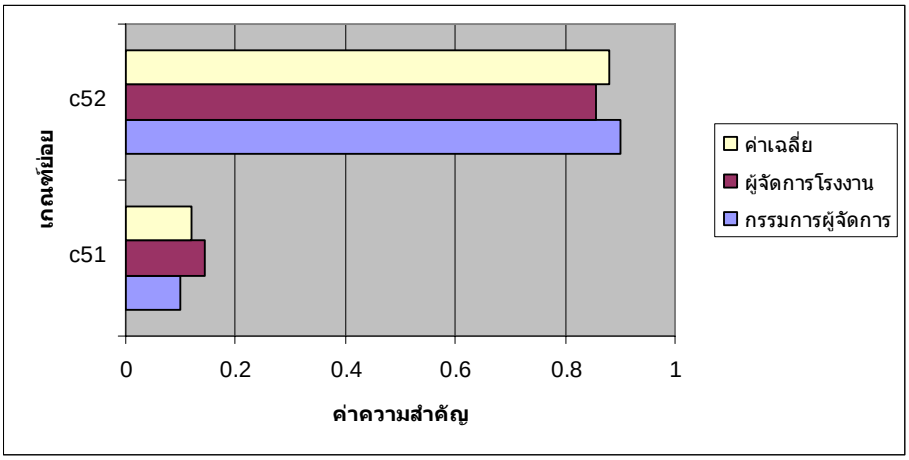
รูปที่ 4.5 ค่าความสำคัญของเกณฑ์รองภายใต้จุดแข็ง

6. ค่าความสำคัญของเกณฑ์รองภายใต้จุดอ่อน

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์รองภายใต้จุดอ่อน ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการโรงงานให้จำนวนสายผลิตภัณฑ์มากเกิน มีความสำคัญมากกว่าการที่ไม่มีช่องทางจัดจำหน่ายในสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงเหมือนกันทั้งสองท่าน ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.5 และรูปที่ 4.6

ตารางที่ 4.5 ค่าความสำคัญของเกณฑ์รองภายใต้จุดอ่อน

	ผู้ตัดสินใจ		
เกณฑ์รอง	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. ไม่มีช่องทางจัดจำหน่ายในสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง (C51)	0.100	0.143	0.1215
2.จำนวนสายผลิตภัณฑ์มากเกิน (C52)	0.900	0.857	0.8785
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.0	0.0	



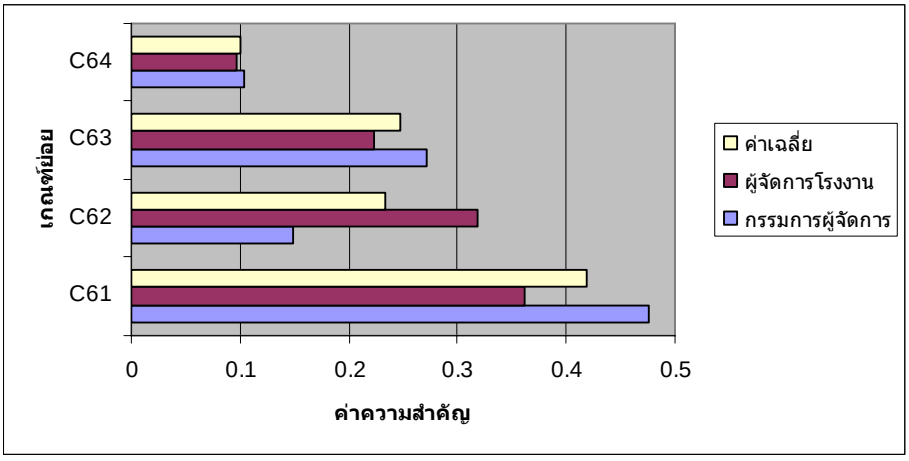
รูปที่ 4.6 ค่าความสำคัญของเกณฑ์รองภายใต้จุดอ่อน

7. <u>ค่าความสำคัญของเกณฑ์รองภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ</u>

ในการเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์รองภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการโรงงานให้คุณภาพผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของลูกค้า มีความสำคัญที่สุดเหมือนกันทั้งสองท่าน ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.6 และรูปที่ 4.7

ตารางที่ 4.6 ค่าความสำคัญของเกณฑ์รองภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

	ผู้ตัดสินใจ		
เกณฑ์รอง	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. คุณภาพผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของลูกค้า (C61)	0.476	0.361	0.4185
2. ต้นทุนการผลิตต่ำ (C62)	0.149	0.318	0.2335
3. ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิผล (C63)	0.272	0.224	0.248
4. ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร(C64)	0.104	0.097	0.1005
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.08	0.07	



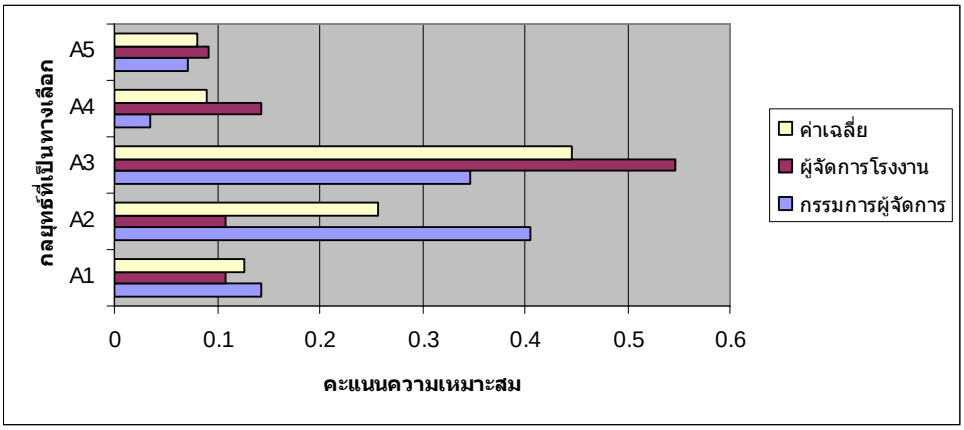
รูปที่ 4.7 ค่าความสำคัญของเกณฑ์รองภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

8. <u>คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อเกณฑ์รองคือ วิสัยทัศน์ภายใต้เกณฑ์หลักด้านเป้าหมายขององค์กร</u>

กรรมการผู้จัดการเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่า การที่จะเป็นบริษัทชั้นนำในการผลิตและจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นในกลุ่มลูกค้าแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และสาธารณรัฐประชาชนจีนนั้น การใช้จุดแข็งด้านนโยบายสินเชื่อของบริษัทที่มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพต่อผู้จัดจำหน่ายในต่างประเทศนั้น จะเป็นการกระตุ้นให้ผู้จัดจำหน่ายสนับสนุนสินค้าของเรา ขณะที่ผู้จัดการโรงงานเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยพิจารณาว่า ควรจะนำเสนอความคุ้มค่าต่อเงินที่ลูกค้าจ่ายเพื่อซื้อน้ำมันหล่อลื่น ซึ่งถือเป็นจุดเด่นอย่างหนึ่งในการบุกตลาดลูกค้าในต่างประเทศ ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.7และรูปที่ 4.8

ตารางที่ 4.7 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ วิสัยทัศน์

	ผู้ตัดสินใจ		
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.143	0.109	0.126
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.406	0.109	0.2575
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.346	0.546	0.446
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.034	0.144	0.089
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.071	0.091	0.081
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.1	0.03	



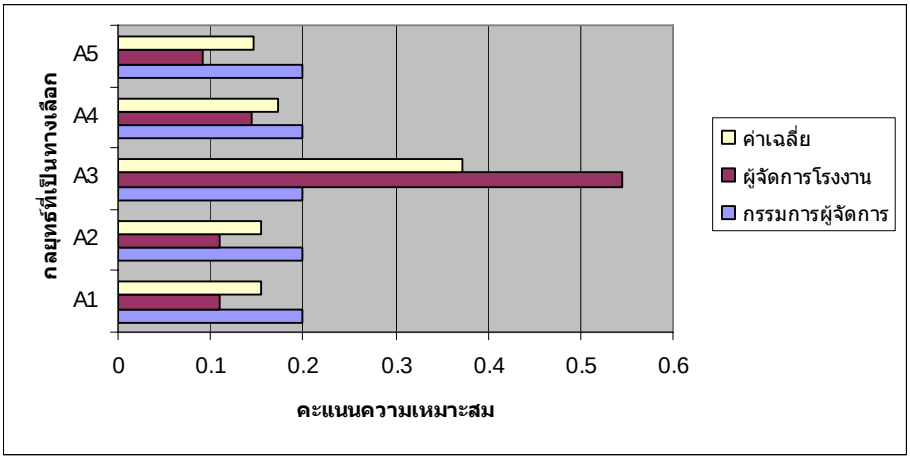
รูปที่ 4.8 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ วิสัยทัศน์

9. <u>คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อเกณฑ์รองคือ ภารกิจ ภายใต้เกณฑ์หลักด้านเป้าหมายขององค์กร</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจหลัก ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการให้คะแนนความเหมาะสมเท่ากันทุกกลยุทธ์ เพราะไม่เห็นความแตกต่างความเหมาะสมของกลยุทธ์ต่อภารกิจของบริษัท ขณะที่ผู้จัดการโรงงานเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยพิจารณาว่า ถ้าสามารถปฏิบัติได้ตามภารกิจที่ตั้งไว้ก็จะสามารถนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพเท่ากับผู้ผลิตรายอื่น แต่สามารถตั้งราคาได้ถูกกว่า ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.8 และรูปที่ 4.9

ตารางที่ 4.8 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ภารกิจหลัก

	ผู้ตัดสินใจ		
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.200	0.109	0.1545
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.200	0.109	0.1545
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.200	0.546	0.373
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.200	0.144	0.172
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.200	0.091	0.1455
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0	0.03	



รูปที่ 4.9 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ภารกิจหลัก

10. <u>คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อเกณฑ์รองคือ วัตถุประสงค์ภายใต้เกณฑ์หลักด้านเป้าหมายขององค์กร</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการโรงงานให้คะแนนความเหมาะสมเท่ากัน เพราะเห็นว่าไม่ว่าจะเลือกกลยุทธ์ใดก็เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของบริษัทที่ตั้งไว้ ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ วัตถุประสงค์

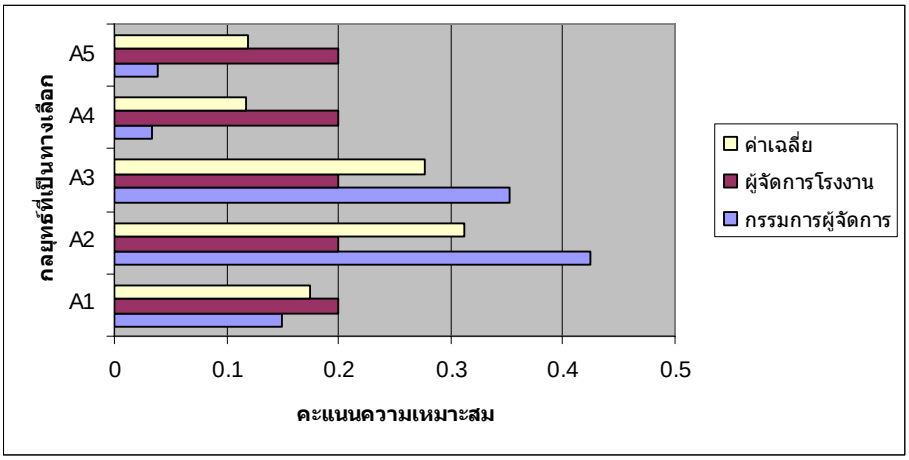
	ผู้ตัดสินใจ		
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.200	0.200	0.200
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.200	0.200	0.200
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.200	0.200	0.200
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.200	0.200	0.200
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.200	0.200	0.200
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0	0	

11. <u>คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อเกณฑ์รองคือ อัตราการเติบโตของการใช้น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์ ภายใต้เกณฑ์หลักด้านโอกาสขององค์กร</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากอัตราการเติบโตของตลาด ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการเลือก Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับหนึ่ง เพราะเห็นว่าตลาดมีแนวโน้มการบริโภคที่สูงขึ้น น่าจะทำให้การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดในกลุ่มลูกค้าอื่นๆทำได้โดยง่าย โดยใช้จุดเด่นด้านการให้ส่วนลด และของแถมแก่ลูกค้า ส่วนผู้จัดการโรงงานให้คะแนนเท่ากัน ดังตารางที่ 4.10 และรูปที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ อัตราการเติบโตของตลาด

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.150	0.200	0.175
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.424	0.200	0.312
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.353	0.200	0.2765
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.034	0.200	0.117
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.038	0.200	0.119
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.07	0	



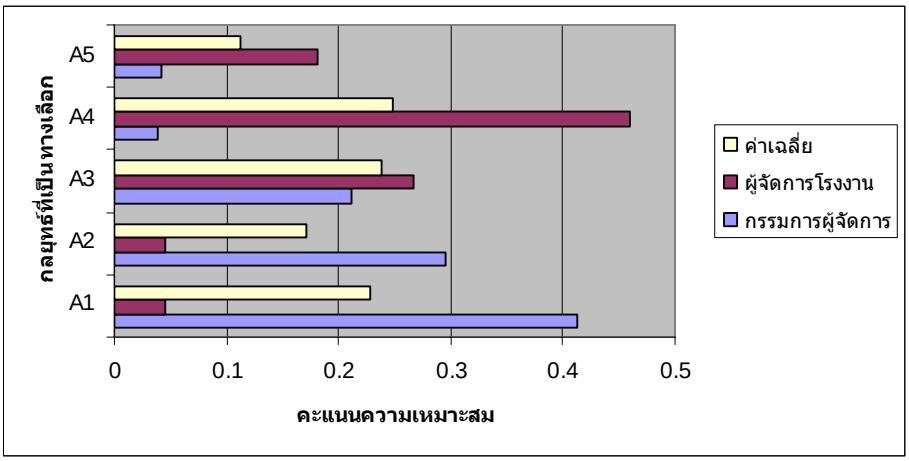
รูปที่ 4.10 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ อัตราการเติบโตของตลาด

12. <u>คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อเกณฑ์รองคือ ความรุนแรงของการแข่งขัน ภายใต้เกณฑ์หลักด้านอุปสรรคขององค์กร</u>

กรรมการผู้จัดการเลือกกลยุทธ์ Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่ง เพราะถ้าการแข่งขันรุนแรงเราควรที่จะผลิตน้ำมันหล่อลื่นที่มีค่ามาตรฐาน API และ SAE ที่เครื่องยนต์ลูกค้าต้องการเท่านั้นเพื่อให้สินค้ามีราคาถูก ส่วนผู้จัดการโรงงานเลือก Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่งเพราะคิดว่าถ้ากำหนดกลุ่มเป้าหมายแล้วเน้นการบริการไปที่กลุ่มลูกค้าเดียวน่าจะเป็นผลดีมากกว่า ดังตารางที่ 4.11 และรูปที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ความรุนแรงของการแข่งขัน

	ผู้ตัดสินใจ		
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.412	0.045	0.2285
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.296	0.045	0.1705
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.211	0.267	0.239
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.038	0.460	0.249
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.042	0.182	0.112
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.08	0.07	



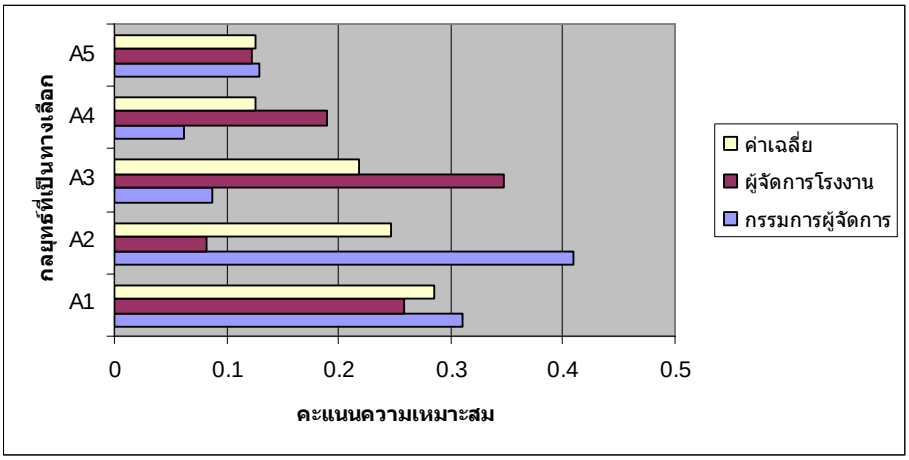
รูปที่ 4.11 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ความรุนแรงของการแข่งขัน

13. <u>คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อเกณฑ์รองคือ ราคาน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานมีการปรับตัวสูงขึ้น ตามราคาน้ำมันดิบ ภายใต้เกณฑ์หลักด้านอุปสรรคขององค์กร</u>

กรรมการผู้จัดการให้คะแนน Broad Differentiation Strategy มาเป็นอันดับหนึ่ง และผู้จัดการโรงงานให้คะแนน Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.12 และรูปที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ราคาน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานมีการปรับตัวสูงขึ้น

	ผู้ตัดสินใจ		
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.311	0.259	0.285
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.410	0.082	0.246
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.088	0.348	0.218
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.062	0.189	0.1255
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.129	0.122	0.1255
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.1	



รูปที่ 4.12 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ราคาน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานมีการปรับตัวสูงขึ้น

14. <u>คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อเกณฑ์รองคือ นโยบายการให้สินเชื่อที่มีประสิทธิภาพ และมีความยืดหยุ่นกับลูกค้าในระดับต่างๆ ภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดแข็งขององค์กร</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านนโยบายสินเชื่อที่มีประสิทธิภาพนั้น ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการโรงงานให้คะแนนความเหมาะสมเท่ากัน ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ นโยบายการให้สินเชื่อ

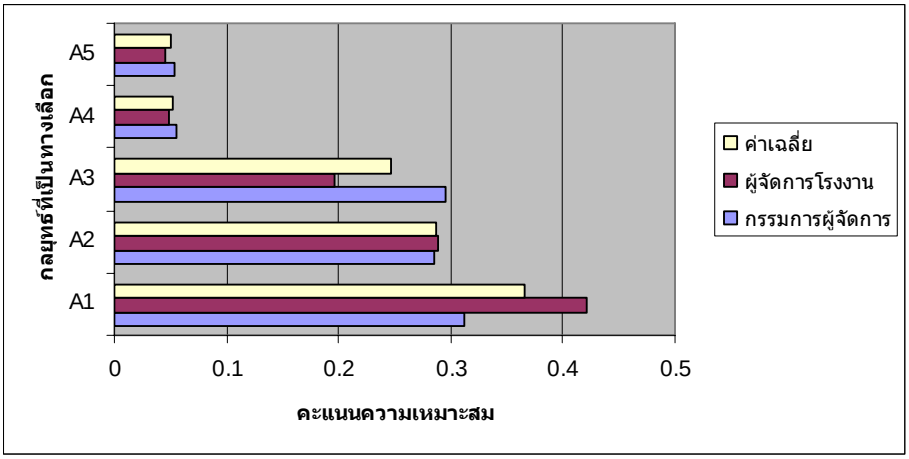
	ผู้ตัดสินใจ		
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.200	0.200	0.200
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.200	0.200	0.200
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.200	0.200	0.200
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.200	0.200	0.200
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.200	0.200	0.200
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0	0	

15. <u>คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเกณฑ์รองคือ จำนวนพนักงานขายมากพอกับการควบคุมพื้นที่ทุกจังหวัดในประเทศ ภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดแข็งขององค์กร</u>

ในการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้าน จำนวนพนักงานขาย ผลปรากฏว่า กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการโรงงานให้คะแนน Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่ง สำหรับทางเลือกอื่นๆ มีความเห็นที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.14 และรูปที่ 4.13

ตารางที่ 4.14 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ จำนวนพนักงานขาย

	ผู้ตัดสินใจ		
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.312	0.421	0.3665
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.285	0.288	0.2865
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.295	0.197	0.246
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.055	0.049	0.052
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.054	0.046	0.05
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.07	0.07	



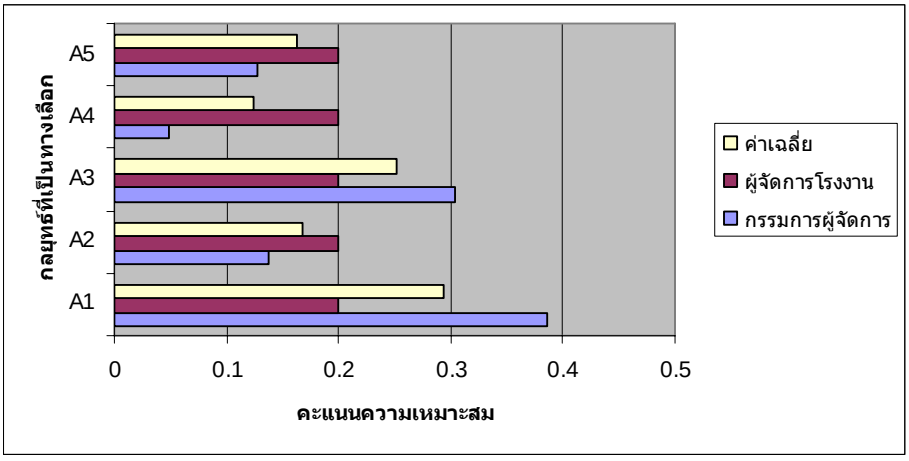
รูปที่ 4.13 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ จำนวนพนักงานขาย

16. <u>คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อเกณฑ์รองคือ มีเงินทุนพร้อมสำหรับการลงทุนภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดแข็งขององค์กร</u>

กรรมการผู้จัดการให้คะแนนความเหมาะสมกับ Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่าสามารถช่วยในการพัฒนาระบบปฏิบัติงานขององค์กร และระบบการผลิต รวมถึงการทำกิจกรรมการตลาดเพื่อเพิ่มฐานลูกค้าได้ ขณะที่ผู้จัดการโรงงานให้คะแนนเท่ากัน โดยมีเหตุผลว่าเงินทุนสูงสามารถช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ได้เท่ากัน ไม่มีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.15 และรูปที่ 4.14

ตารางที่ 4.15 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ เงินทุนสูง

	ผู้ตัดสินใจ		
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.386	0.200	0.293
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.137	0.200	0.1685
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.303	0.200	0.2515
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.048	0.200	0.124
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.127	0.200	0.1635
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.08	0	



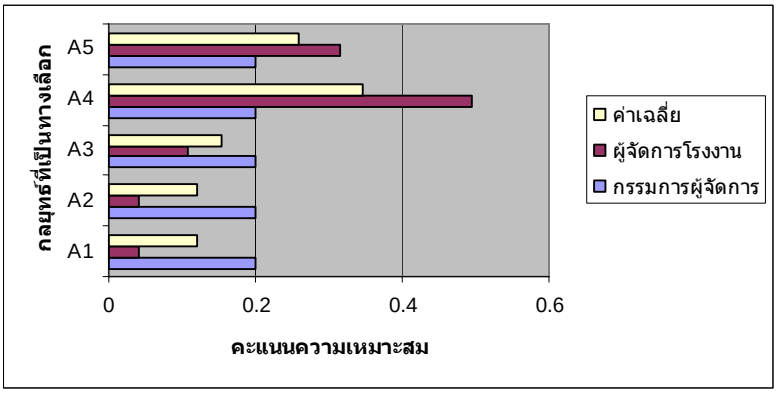
รูปที่ 4.14 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ เงินทุนสูง

17. <u>คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อเกณฑ์รองคือ ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ในกลุ่มผู้ใช้รถบรรทุก และรถโดยสาร ภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดแข็งขององค์กร</u>

กรรมการผู้จัดการให้คะแนนความเหมาะสมเท่ากัน โดยมีเหตุผลว่า เราสามารถนำจุดแข็งด้านนี้ไปใช้ได้กับทุกๆกลยุทธ์ ขณะที่ผู้จัดการโรงงานเลือก Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยพิจารณาว่าจะเป็นผลดีถ้าองค์กรมุ่งเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าเดิมที่มีความจงรักภักดีอยู่แล้ว อีกทั้งกลุ่มลูกค้านี้นิยมสินค้าที่มีราคาถูก ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.16 และรูปที่ 4.15

ตารางที่ 4.16 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

	ผู้ตัดสินใจ		
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.200	0.042	0.121
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.200	0.042	0.121
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.200	0.107	0.1535
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.200	0.494	0.347
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.200	0.316	0.258
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0	0.09	



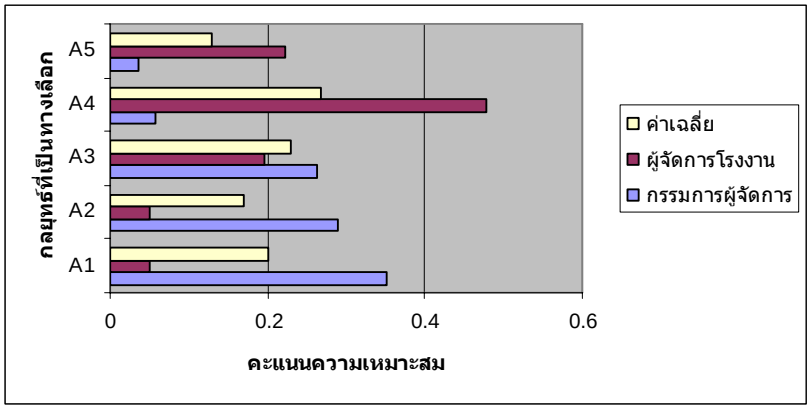
รูปที่ 4.15 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

18. <u>คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อเกณฑ์รองคือ ไม่มีช่องทางจัดจำหน่ายในสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดอ่อนขององค์กร</u>

กรรมการผู้จัดการให้คะแนน Overall Low-Cost Leadership Strategy มากที่สุด โดยมีเหตุผลว่า เราสามารถจะจำหน่ายสินค้าผ่านร้านค้าส่ง ร้านค้าปลีก อู่ซ่อม ได้โดยชูจุดเด่นที่ราคาถูกกว่าคู่แข่ง และควรที่จะมีสายผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าเลือกซื้อได้ครบความต้องการ ขณะที่ผู้จัดการโรงงานให้คะแนน Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่า ควรกำหนดกลุ่มลูกค้าที่ไม่ต้องพึงช่องทางจัดจำหน่ายในสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง และเน้นจุดเด่นที่ราคาถูกกว่า ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.17 และรูปที่ 4.1

ตารางที่ 4.17 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ไม่มีช่องทางจัดจำหน่ายในสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง

	ผู้ตัดสินใจ		
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.352	0.051	0.2015
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.290	0.051	0.1705
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.264	0.196	0.23
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.058	0.479	0.2685
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.037	0.223	0.13
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.1	0.07	



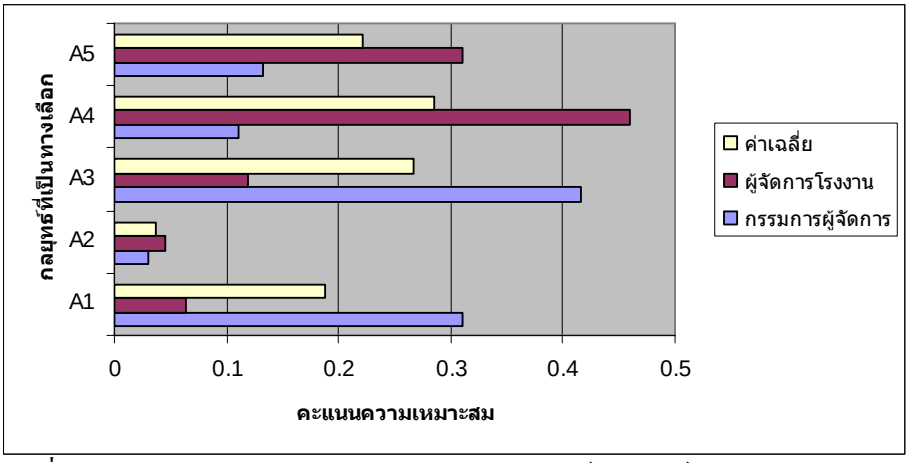
รูปที่ 4.16 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ไม่มีช่องทางจัดจำหน่ายในสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง

19. <u>คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อเกณฑ์รองคือ จำนวนผลิตภัณฑ์มากจนเกิดปัญหาต่อกระบวนการผลิต ภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดอ่อนขององค์กร</u>

กรรมการผู้จัดการเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่า ถ้าเราสามารถเพิ่มยอดขายของสินค้าแต่ละชนิดได้ เราก็สามารถยกเลิกการผลิตสินค้าบางตัวได้ โดยเน้นจุดเด่นที่ความคุ้มค่าของสินค้าเป็นจุดดึงดูดผู้ใช้ ขณะที่ผู้จัดการโรงงานเลือก Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่า ควรกำหนดกลุ่มลูกค้า แล้วยกเลิกการผลิตสินค้าที่ไม่อยู่ในกลยุทธ์ ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.18 และรูปที่ 4.17

ตารางที่ 4.18 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ จำนวนผลิตภัณฑ์มากจนเกิดปัญหา

	ผู้ตัดสินใจ		
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.311	0.064	0.1875
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.030	0.045	0.0375
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.416	0.119	0.2675
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.110	0.460	0.285
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.133	0.311	0.222
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.04	



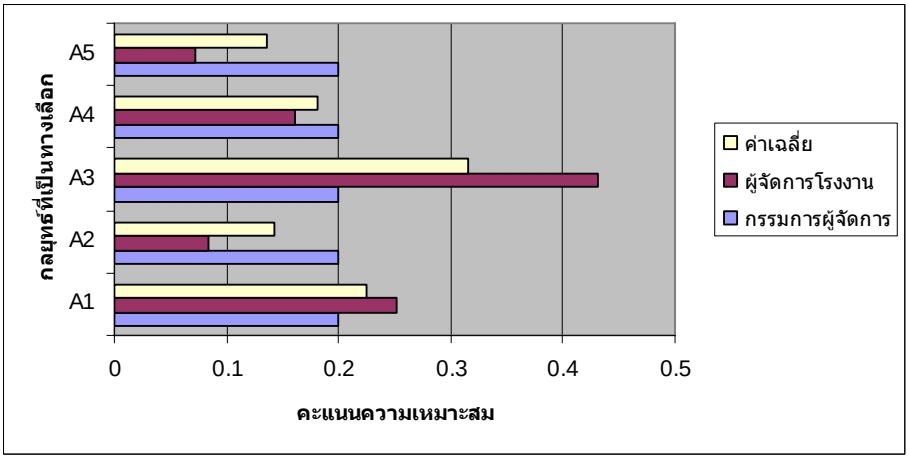
รูปที่ 4.17 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ จำนวนผลิตภัณฑ์มากจนเกิดปัญหา

20. <u>คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อเกณฑ์รองคือ คือ คุณภาพผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของลูกค้า ภายใต้เกณฑ์หลักด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ</u>

กรรมการผู้จัดการให้คะแนนของทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆเท่ากัน ขณะที่ผู้จัดการโรงงานเลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่า เมื่อกำหนดกลุ่มลูกค้า จะทำให้สามารถผลิตสินค้าได้คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้าได้ง่ายขึ้น ผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.19 และรูปที่ 4.18

ตารางที่ 4.19 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ คุณภาพผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของลูกค้า

	ผู้ตัดสินใจ		
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.200	0.251	0.2255
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.200	0.084	0.142
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.200	0.432	0.316
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.200	0.161	0.1805
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.200	0.072	0.136
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0	0.07	



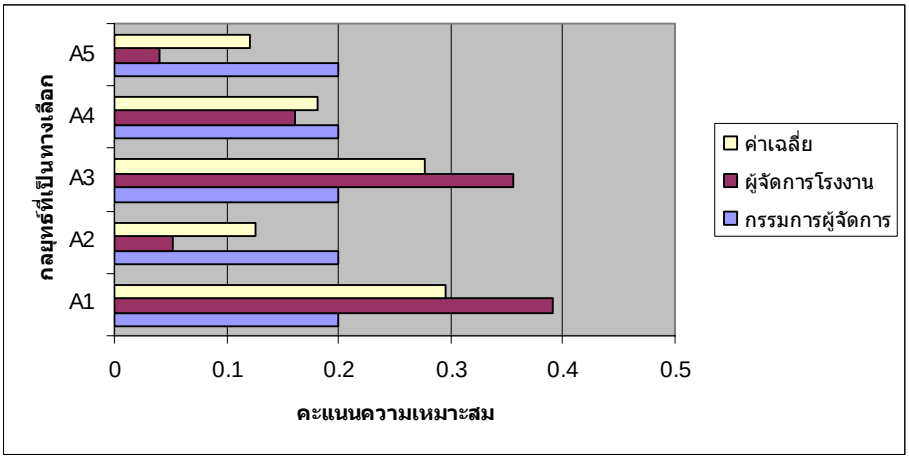
รูปที่ 4.18 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ คุณภาพผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของลูกค้า

21. <u>คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อเกณฑ์รองคือ คือ ต้นทุนการผลิตต่ำ ภายใต้เกณฑ์หลักด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ</u>

กรรมการผู้จัดการให้คะแนนของทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆเท่ากัน ขณะที่ผู้จัดการโรงงานเลือก Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่า กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยให้ลดต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมด ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.20 และรูปที่ 4.19

ตารางที่ 4.20 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ต้นทุนการผลิตต่ำ

	ผู้ตัดสินใจ		
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.200	0.391	0.2955
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.200	0.052	0.126
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.200	0.355	0.2775
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.200	0.161	0.1805
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.200	0.041	0.1205
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0	0.09	



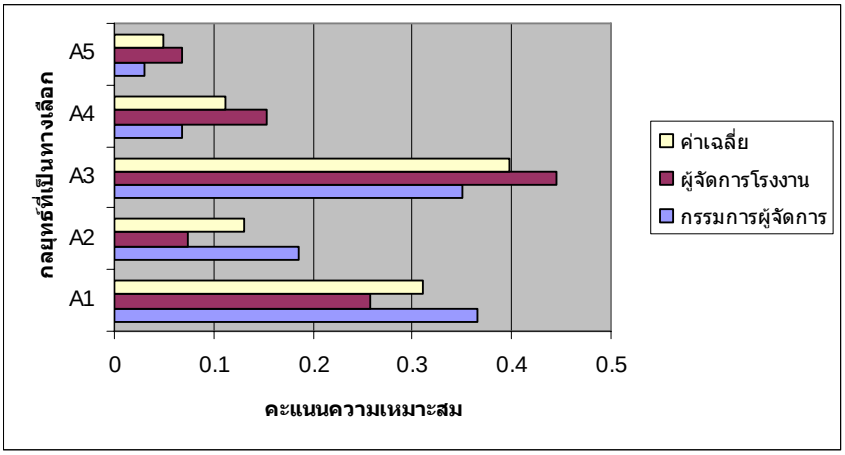
รูปที่ 4.19 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ต้นทุนการผลิตต่ำ

22. <u>คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อเกณฑ์รองคือ ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิผล ภายใต้เกณฑ์หลักด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ</u>

กรรมการผู้จัดการผู้จัดการให้คะแนน Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่ง เพราะเห็นว่าถ้าบริษัทมีสินค้าสำหรับผู้ใช้ทุกกลุ่มจะทำให้เข้าสู่ช่องทางจัดจำหน่ายได้ง่าย ส่วนผู้จัดการโรงงานให้คะแนน Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง เพราะเห็นว่าความคุ้มค่าของสินค้าที่ลูกค้ารับรู้นั้นจะทำให้ช่องทางจัดจำหน่ายต่างๆ อยากจะจำหน่ายสินค้าของบริษัท ซึ่งผลการตัดสินใจดังตารางที่ 4.21 และรูปที่ 4.20

ตารางที่ 4.21 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิผล

	ผู้ตัดสินใจ		
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.366	0.257	0.3115
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.186	0.074	0.13
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.350	0.446	0.398
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.068	0.154	0.111
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.030	0.069	0.0495
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.08	0.08	



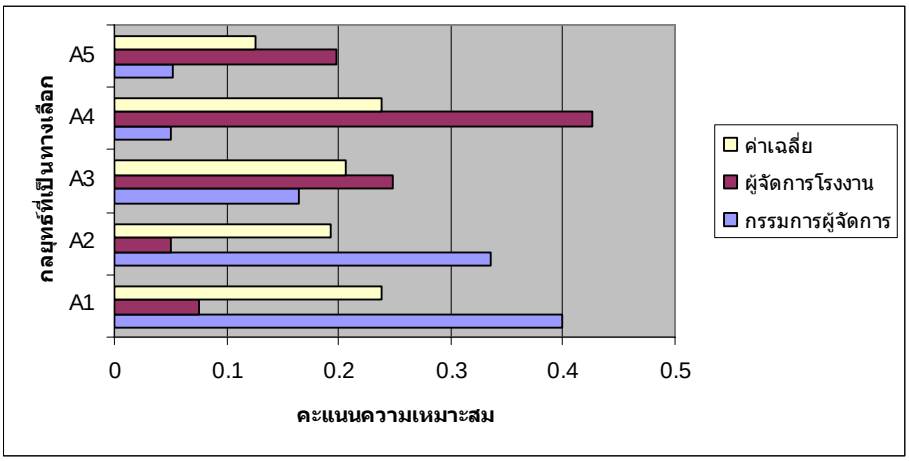
รูปที่ 4.20 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิผล

23. <u>คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อเกณฑ์รองคือ ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร ภายใต้เกณฑ์หลักด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ</u>

กรรมการผู้จัดการให้คะแนน Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่าองค์กรสามารถเพิ่มความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ที่ดีได้ ถ้าขยายตลาดโดยใช้ความน่าเชื่อถือในคุณภาพของน้ำมันเครื่องในกลุ่มผู้ใช้รถยนต์ดีเซลขนาดใหญ่มาสู่กลุ่มผู้ใช้รถยนต์ที่มีเครื่องยนต์ขนาดเล็กลง ขณะที่ผู้จัดการโรงงานเลือก Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเหตุผลว่า ปัจจุบันองค์กรใช้กลยุทธ์นี้ และได้ผลเป็นอย่างดี ซึ่งผลการตัดสินใจแสดงดังตารางที่ 4.22 และรูปที่ 4.21

ตารางที่ 4.22 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.399	0.076	0.2375
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.335	0.051	0.193
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.164	0.249	0.2065
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.051	0.426	0.2385
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.052	0.198	0.125
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.04	



รูปที่ 4.21 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองคือ ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร

24. <u>คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อเกณฑ์หลักด้านเป้าหมาย</u>

ตารางที่ 4.23 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์หลักด้านเป้าหมาย

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.198	0.160	0.179
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.207	0.160	0.1835
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.205	0.352	0.2785
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.195	0.176	0.1855
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.196	0.152	0.174

25. <u>คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อเกณฑ์หลักด้านโอกาส</u>

ตารางที่ 4.24 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์หลักด้านโอกาส

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.150	0.200	0.175
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.424	0.200	0.312
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.353	0.200	0.2765
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.034	0.200	0.117
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.038	0.200	0.119

26. <u>คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อเกณฑ์หลักด้านอุปสรรค</u>

ตารางที่ 4.25 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์หลักด้านอุปสรรค

	ผู้ตัดสินใจ		
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.395	0.079	0.237
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.315	0.051	0.183
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.191	0.280	0.2355
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.042	0.417	0.2295
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.057	0.173	0.115

27. <u>คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อเกณฑ์หลักด้านจุดแข็ง</u>

ตารางที่ 4.26 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์หลักด้านจุดแข็ง

	ผู้ตัดสินใจ		
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.233	0.197	0.215
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.221	0.192	0.2065
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.227	0.193	0.21
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.159	0.216	0.1875
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.161	0.202	0.1815

28. <u>คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อเกณฑ์หลักด้านจุดอ่อน</u>

ตารางที่ 4.27 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์หลักด้านจุดอ่อน

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.316	0.063	0.1895
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.060	0.046	0.053
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.398	0.130	0.264
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.104	0.463	0.2835
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.122	0.299	0.2105

29. <u>คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อเกณฑ์หลักด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ</u>

ตารางที่ 4.28 คะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์หลักด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.242	0.283	0.2625
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.206	0.067	0.1365
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.225	0.391	0.308
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.167	0.185	0.176
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.160	0.073	0.1165

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผ่านมาจะได้ดังนี้

จากตารางที่ 4.1 จะได้ว่ากรรมการผู้จัดการให้คะแนนความสำคัญของเกณฑ์หลักมากที่สุดคือ**จุดแข็ง** รองลงมาคือ **เป้าหมายขององค์กร**และ**ปัจจัยแห่งความสำเร็จ** ส่วนผู้จัดการโรงงานให้คะแนนความสำคัญของเกณฑ์หลักมากที่สุดคือ**จุดแข็ง** และรองลงมาคือ **อุปสรรค**

ฉะนั้นผลการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรที่ศึกษา ก็จะเป็นไปตามผลการเลือกกลยุทธ์ในระดับเกณฑ์รองภายใต้เกณฑ์หลักต่อไปนี้มากที่สุดคือ เกณฑ์รองที่อยู่ภายใต้เกณฑ์หลักอันได้แก่ จุดแข็ง อุปสรรค เป้าหมายขององค์กร และปัจจัยแห่งความสำเร็จ

และคะแนนความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกต่อเกณฑ์หลักจากตารางที่ 4.23 – 4.28 จะสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.29 สรุปคะแนนความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์ต่อเกณฑ์หลัก 6 เกณฑ์

เกณฑ์หลัก	กรรมการผู้จัดการ		ผู้จัดการโรงงาน	
	คะแนนสูงสุด	คะแนนรองลงมา	คะแนนสูงสุด	คะแนนรองลงมา
1. เป้าหมาย (0.228 0.102)	Broad Differentiation Strategy (0.207)	Best-Cost Provider Strategy (0.205)	Best-Cost Provider Strategy (0.352)	Focused Low-Cost Strategy (0.176)
2. โอกาส (0.029 0.037)	Broad Differentiation Strategy (0.424)	Best-Cost Provider Strategy (0.353)	ทุกกลยุทธ์มีคะแนนเท่ากัน	
3. อุปสรรค (0.042 0.279)	Overall Low-Cost Leadership Strategy (0.395)	Broad Differentiation Strategy (0.315)	Focused Low-Cost Strategy (0.417)	Best-Cost Provider Strategy (0.280)
4. จุดแข็ง (0.343 0.314)	Overall Low-Cost Leadership Strategy (0.233)	Best-Cost Provider Strategy (0.227)	Focused Low-Cost Strategy (0.216)	Focused Differentiation Strategy (0.202)
5. จุดอ่อน (0.129 0.052)	Best-Cost Provider Strategy (0.398)	Overall Low-Cost Leadership Strategy (0.316)	Focused Low-Cost Strategy (0.463)	Focused Differentiation Strategy (0.299)
6. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (0.228 0.215)	Overall Low-Cost Leadership Strategy (0.242)	Best-Cost Provider Strategy (0.225)	Best-Cost Provider Strategy (0.391)	Overall Low-Cost Leadership Strategy (0.283)

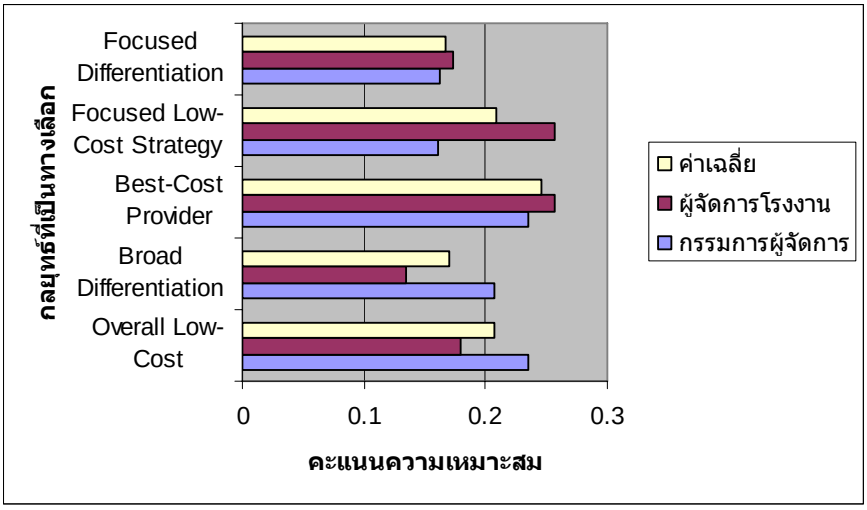
จากตารางที่ 4.29 จะเห็นว่ากรรมการผู้จัดการให้คะแนนความเหมาะสมของกลยุทธ์ Broad Differentiation Strategy, Overall Low-Cost Leadership Strategy และ Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง และคะแนนความเหมาะสมของกลยุทธ์ระดับรองลงมาคือ Best-Cost Provider Strategy ส่วนผู้จัดการโรงงานได้ให้ Focused Low-Cost Strategy และ Best-Cost Provider Strategy มีคะแนนความเหมาะสมสูงที่สุด ส่วนคะแนนอันดับที่สองนั้นได้กระจายไปทุกกลยุทธ์

30. <u>กลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา</u>

เมื่อเปรียบเทียบการให้คะแนนกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา กรรมการผู้จัดการให้คะแนน Best-Cost Provider Strategy และOverall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่ง Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับสอง สำหรับผู้จัดการโรงงานให้คะแนน Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับสอง และ Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับสาม ดังตารางที่ 4.30 และรูปที่ 4.22

ตารางที่ 4.30 ค่าความสำคัญของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

	ผู้ตัดสินใจ		
ทางเลือกกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.235	0.179	0.207
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.207	0.134	0.1705
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.235	0.257	0.246
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.161	0.256	0.2085
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.162	0.173	0.1675



รูปที่ 4.22 ค่าความสำคัญของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตัดสินใจของกรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการโรงงานในข้างต้นได้เลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยก็มีความเห็นเช่นเดียวกันกับผลการตัดสินใจของผู้บริหารทั้งสองท่าน เพราะสอดคล้องกับที่ Thompson and Strickland ได้แนะนำไว้ใน Strategic Management concepts and cases (thirteen edition) ว่า Best-Cost Provider Strategy นั้นจะเหมาะสมกับอุตสาหกรรมที่ผู้บริโภคมีความต้องการสินค้าที่หลากหลาย ไม่ใช่เพียงต้องการสินค้าที่ดีที่สุดหรือถูกที่สุด รวมถึงมีผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับราคา และคุณประโยชน์ที่ได้จากสินค้านั้นด้วย

หลังจากที่ผู้บริหารทั้งสองได้เลือก Best-Cost Provider Strategy ต่อมาได้เกิดเหตุการณ์ความไม่แน่นอนทางการเมือง เริ่มตั้งแต่ปลายเดือนมกราคม ได้เกิดการรวมตัวของกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งเพื่อกดดันนายกรัฐมนตรีให้ลาออกจากตำแหน่ง เนื่องจากไม่มั่นใจในความโปร่งใสในการบริหารงานของนายกรัฐมนตรี ซึ่งนายกรัฐมนตรีได้ประกาศยุบสภาเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2549 และประกาศเลือกตั้งใหม่ในวันที่ 2 เมษายน 2549 แต่สถานการณ์การรวมตัวของกลุ่มคนเพื่อขับไล่นายกรัฐมนตรีก็ยังดำเนินอยู่จนถึงปัจจุบัน เพราะยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการคือ ให้นายกรัฐมนตรีลาออก อีกทั้งแกนนำพรรคฝ่ายค้านอันประกอบด้วย พรรคประชาธิปัตย์ และพรรคชาติไทย ก็ไม่ส่งคนลงสมัครเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรในครั้งนี้ จึงทำให้เกิดเหตุการณ์ความไม่แน่นอนทางการเมือง และเศรษฐกิจ ส่งผลให้เกิดการชะลอตัวลงของเศรษฐกิจ

จากผลการวิจัยของศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจ และธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย เมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2549 สรุปว่า ภาคธุรกิจที่จะได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวลงของเศรษฐกิจมากที่สุด ได้แก่ สถาบันการเงิน และภาคการก่อสร้าง ภาคธุรกิจที่จะได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวลงของเศรษฐกิจในระดับปานกลางได้แก่ ภาคการท่องเที่ยว ภาคโรงแรม และภัตตาคาร ภาคการขนส่งและคมนาคม ภาคค้าส่ง และค้าปลีก ภาคไฟฟ้า และประปา ส่วนภาคธุรกิจที่จะได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวลงของเศรษฐกิจในระดับต่ำได้แก่ เหมืองแร่และย่อยหิน ภาคอุตสาหกรรมการผลิต ภาคกิจกรรมด้านบริการแม่บ้าน ภาคการเกษตร ภาคกิจกรรมด้านการบริการชุมชน ภาคอสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจการเช่า

ฉะนั้นแม้เกิดเหตุการณ์ความไม่แน่นอนทางการเมือง และเศรษฐกิจ แต่ผู้วิจัย และผู้บริหารขององค์กรได้มีความเห็นว่าไม่ส่งผลต่อกลยุทธ์ขององค์กรที่ศึกษาที่ได้ทำการเลือกไว้แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจ และธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยที่ระบุว่าภาคการขนส่ง และคมนาคม จะได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวลงของเศรษฐกิจในระดับปานกลาง

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทำการวิเคราะห์ไว (Sensitivity Analysis)[2] ของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้จากการตัดสินใจของกรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการโรงงาน สรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสมด้วยเกณฑ์หลักของกรรมการผู้จัดการ

กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่ได้จากการตัดสินใจของกรรมการผู้จัดการมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างสูง ฉะนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ส่งผลต่อการให้คะแนนค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักทั้ง 6 เกณฑ์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการทบทวนผลการเลือกกลยุทธ์ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

2. ผลการวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสมด้วยเกณฑ์หลักของผู้จัดการโรงงาน

ผลการวิเคราะห์ความไวของคำตอบต่อเกณฑ์หลัก 5 เกณฑ์คือ เป้าหมาย อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน ปัจจัยแห่งความสำเร็จ พบว่ามีความไวสูง ฉะนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ส่งผลต่อการให้คะแนนค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักที่กล่าวมา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการทบทวนผลอีกครั้ง

ต่อไปจะเป็นการนำเสนอแนวทางเพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ Best-Cost Provider Strategy โดยสาระสำคัญของกลยุทธ์นี้คือ การประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน (Thompson and Strickland, 2004) ซึ่งมีเป้าหมายคือ เสนอผลิตภัณฑ์ขององค์กรในที่นี้คือสินค้า และบริการในราคาที่ใกล้เคียงกับคู่แข่งขัน แต่มีคุณลักษณะที่ลูกค้าต้องการมากกว่า หรือ เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะเหมือนกับคู่แข่งขัน แต่ราคาถูกกว่า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

---

[2] รายละเอียดการวิเคราะห์แสดงไว้ในภาคผนวก จ.

5. แนวทางเพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ Best-Cost Provider Strategy

แนวทางสำหรับองค์กรที่ศึกษาเพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ Best-Cost Provider Strategy นั้น ต้องประกอบไปด้วยการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ขององค์กร และการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การลดต้นทุน (Thompson and Strickland, 2004) ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับ 3 เกณฑ์หลักคือ

1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท

2 สอดคล้องกับจุดแข็งขององค์กร

3 การแก้ไขจุดอ่อนขององค์กร

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เสนอตัวอย่างแนวทางเพื่อนำองค์กรที่ศึกษาไปสู่กลยุทธ์ Best-Cost Provider Strategy ไว้ตามตารางที่ 4.31 และ 4.31 โดยตัวอย่างแนวทางนี้ได้ผ่านการเห็นชอบจากผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรที่ศึกษา ว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.30 แนวทางการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ขององค์กร

ข้อที่	แนวทางเพื่อนำไปสู่ Best-Cost Provider Strategy	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
1	ทำกิจกรรมการตลาดเพื่อสื่อให้ผู้บริโภคทราบถึงคุณลักษณะที่พิเศษอันใดอันหนึ่ง ของน้ำมันหล่อลื่นของบริษัทเช่น ยืดอายุการใช้งานของเครื่องยนต์ ช่วยประหยัดน้ำมัน ช่วยทำความสะอาดเครื่องยนต์ ช่วยรักษาเครื่องยนต์ ช่วยป้องกันการสึกหรอของเครื่องยนต์	- เป็นการสร้างจุดเด่นให้กับน้ำมันหล่อลื่นของบริษัท - สร้างความจงรักภักดีในตราสินค้าของบริษัทและความมั่นใจในคุณภาพสินค้าให้เกิดในใจผู้บริโภค
2	ทำแผนส่งเสริมการขาย นโยบายสินเชื่อสำหรับช่องทางจัดจำหน่ายประเภทอู่ซ่อมรถ โดยเฉพาะ	- ทดแทนช่องทางจัดจำหน่ายในศูนย์บริการน้ำมันเชื้อเพลิง
3	แนะนำน้ำมันหล่อลื่นสำหรับกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม (โดยการทำฉลากข้างภาชนะบรรจุให้ตรงกับกลุ่มลูกค้าในแต่ละกลุ่ม)	- ให้ผู้บริโภครู้สึกถึงความแตกต่างของผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นที่บริษัทนำเสนอ เมื่อเทียบกับของคู่แข่งขัน - เพิ่มความมั่นใจให้แก่ผู้ใช้ว่าได้น้ำมันหล่อลื่นที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ

ตารางที่ 4.31 แนวทางการปฏิบัติการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การลดต้นทุน

ข้อที่	แนวทางเพื่อนำไปสู่ Best-Cost Provider Strategy	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
1	ควบคุมจำนวนสายผลิตภัณฑ์	- ลดเวลาที่เสียไปของแผนกบรรจุในการปรับเครื่องจักรเมื่อมีการเปลี่ยนรุ่นการผลิต (ปัจจุบันใช้เวลาประมาณ 40 นาที) - ลดจำนวนน้ำมันที่ใช้ในการล้างระบบท่อ เมื่อเปลี่ยนรุ่นการผลิต (ปัจจุบันใช้น้ำมันปริมาณ 300-400 ลิตรต่อครั้ง) - ลดความยุ่งยากในการจัดเก็บของแผนกคลังสินค้า เนื่องจากตอนนี้ต้องทำการเช่าคลังเก็บสินค้าบริเวณใกล้เคียงโรงงาน
2	เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต โดยจัดซื้อเครื่องจักรใหม่ ปรับปรุงเครื่องจักรเก่า และจัดทำแผนการซ่อมบำรุงเชิงป้องกันแก่เครื่องจักร	- ลดเวลาที่เสียไปกับการปรับแต่ง และซ่อมเครื่องจักร ในระหว่างใช้งาน - ลดต้นทุนการผลิต
3	เพิ่มเครื่องจักรแบบกึ่งอัตโนมัติในแผนกบรรจุแทนระบบเดิมที่ใช้พนักงาน (ปัจจุบันมีสายการบรรจุทั้งหมด 13 สายการบรรจุ ดังนี้ เครื่องจักรแบบอัตโนมัติ 1 สายการบรรจุ เครื่องจักรแบบกึ่งอัตโนมัติ 5 สายการบรรจุ และใช้พนักงานบรรจุ 7 สายการบรรจุ)	- ลดความผิดพลาดที่เกิดจากพนักงาน - แก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่เกิดขึ้นในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา

ข้อที่	แนวทางเพื่อนำไปสู่ Best-Cost Provider Strategy	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
4	เปลี่ยนการทำความสะอาดระบบท่อส่งของน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ ในกระบวนการบรรจุจากปัจจุบันที่ใช้น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ เป็นระบบ Pipe Pigging System[3] ซึ่งมีค่าดำเนินการประมาณ สามแสนบาท ต่อหนึ่งสายการบรรจุ (ที่มา: องค์กรที่ศึกษา)	- ตัดค่าใช้จ่ายประมาณ ห้าแสนบาท ต่อเดือนที่เกิดจากการทำความสะอาดระบบท่อในปัจจุบัน
5	จัดทำดัชนีวัดอัตราการใช้กำลังการผลิต (Capacity Utilization) ของเครื่องจักรในโรงงาน	- นำไปสู่การลดต้นทุนคงที่ของโรงงาน

หลังจากที่ได้ Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ จากการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เข้ามาช่วยในการจัดรูปแบบของปัญหาในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ และโปรแกรม Expert Choice มาช่วยในการคำนวณผล ในการบทต่อไปจะเป็นรายละเอียดของการสรุปผลวิจัยและข้อเสนอแนะ

[3] Pipe Pigging System คือระบบการนำของเหลวที่ตกค้างในระบบท่อออก โดยให้วัตถุที่เรียกว่า Pigging เคลื่อนที่ในระบบท่อด้วยแรงดันลม มีใช้อย่างแพร่หลายในโรงงานบรรจุน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์

บทที่ 5

สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในบทที่ผ่านมาจะทำให้ได้กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์คือ Best-Cost Provider Strategy โดยมาจากการตัดสินใจของกรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการโรงงาน ผ่านการจัดรูปแบบของปัญหาตามกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ และใช้โปรแกรม Expert Choice มาช่วยในการคำนวณผล ในการบทนี้จะกล่าวถึง 3 หัวข้อหลัก คือ สรุปการวิจัย ข้อเสนอแนะ และงานวิจัยที่ควรดำเนินการต่อ

1. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นนำทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่ศึกษา เพื่อหากลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสม กับสภาวะในปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงในอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์ และนำทฤษฎีกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process: AHP) มาช่วยตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ โดยให้กรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการโรงงานเป็นผู้ให้คะแนนความสำคัญของแต่ละเกณฑ์ สรุปผลได้ดังนี้

1.1 การวางแผนกลยุทธ์

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก และวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร สามารถสรุปผลเป็น โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กรที่ศึกษาดังนี้

I. โอกาส (Opportunity) ได้แก่
   - ทิศทางอัตราการเติบโตของตลาดสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

II. อุปสรรค (Threat) ได้แก่
   - ความรุนแรงของการแข่งขัน
   - ราคาน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานมีการปรับตัวสูงขึ้น ตามราคาน้ำมันดิบ

III. จุดแข็ง (Strength) ได้แก่

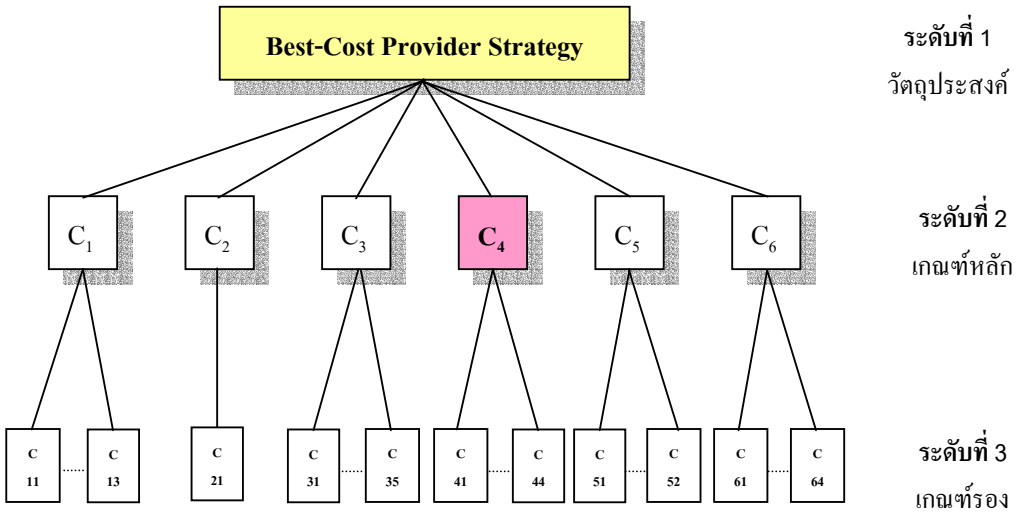
- นโยบายการให้สินเชื่อที่มีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่นกับลูกค้าในระดับต่างๆ
- มีพนักงานขายมากพอกับการควบคุมพื้นที่ทุกจังหวัดในประเทศ
- มีเงินทุนพร้อมสำหรับการลงทุน
- ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ในกลุ่มผู้ใช้รถบรรทุกและรถโดยสาร

IV. จุดอ่อน (Weakness) ได้แก่

- ไม่มีช่องทางจัดจำหน่ายในสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง
- จำนวนสายผลิตภัณฑ์มากเกิน

1.2 กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

ในการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เพื่อเลือกกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์นั้น รูปแบบการตัดสินใจจะเป็นโครงสร้างลำดับชั้นที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างระดับชั้น และในแต่ละระดับชั้นจะประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจหรือทางเลือกต่างๆ



รูปที่ 5.1 รูปแบบการตัดสินใจแบบกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

ระดับที่ 1 เป็นระดับชั้นของวัตถุประสงค์ของปัญหาการตัดสินใจ ในที่นี้หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์

ระดับที่ 2 เป็นระดับชั้นของเกณฑ์หลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมซึ่งมี 6 เกณฑ์ ได้แก่

1. เป้าหมาย
2. โอกาส
3. อุปสรรค
4. จุดแข็ง
5. จุดอ่อน
6. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ระดับที่ 3 เป็นระดับชั้นของเกณฑ์ย่อยที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. เกณฑ์ย่อยภายใต้เป้าหมาย ได้แก่
    1. วิสัยทัศน์
    2. ภารกิจหลัก
    3. วัตถุประสงค์
2. เกณฑ์ย่อยภายใต้โอกาส ได้แก่
    1. อัตราการเติบโตของการใช้น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์
3. เกณฑ์ย่อยภายใต้อุปสรรค ได้แก่
    1. การแข่งขันมีความรุนแรง
    2. ราคาน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานมีการปรับตัวสูงขึ้น ตามราคาน้ำมันดิบ
4. เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดแข็ง ได้แก่
    1. นโยบายการให้สินเชื่อที่มีประสิทธิภาพ และมีความยืดหยุ่นกับลูกค้าในระดับต่างๆ
    2. จำนวนพนักงานขายมากพอกับการควบคุมพื้นที่ทุกจังหวัดในประเทศ
    3. มีเงินทุนพร้อมสำหรับการลงทุน
    4. ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ในกลุ่มผู้ใช้รถบรรทุก และรถโดยสาร
5. เกณฑ์ย่อยภายใต้จุดอ่อน ได้แก่
    1. ไม่มีช่องทางจัดจำหน่ายในสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง
    2. จำนวนสายผลิตภัณฑ์มากจนเกิดปัญหาต่อกระบวนการผลิต

6. เกณฑ์ย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

1. คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า
2. ต้นทุนการผลิตต่ำ
3. ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิผล
4. ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร

ระดับที่ 4 เป็นระดับชั้นของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่

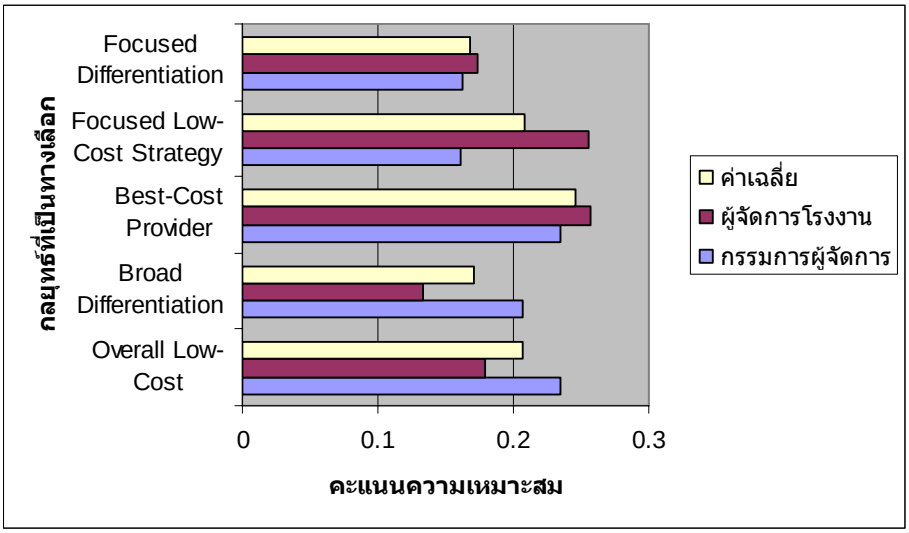
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy
2. Broad Differentiation Strategy
3. Best-Cost Provider Strategy
4. Focused Low-Cost Strategy
5. Focused Differentiation Strategy

1.3 กลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

เมื่อจัดรูปแบบของปัญหาตามกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์แล้ว จากนั้นได้ให้ผู้บริหารทำการให้ค่าความสำคัญของเกณฑ์หลัก และให้คะแนนความเหมาะสมของกลยุทธ์ต่อเกณฑ์รองแต่ละเกณฑ์แล้ว ทำเมื่อเปรียบเทียบการให้คะแนนกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหาจะได้ผลดังนี้ กรรมการผู้จัดการให้คะแนน Best-Cost Provider Strategy และOverall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับหนึ่ง Broad Differentiation Strategy เป็นอันดับสอง สำหรับผู้จัดการโรงงานให้คะแนน Best-Cost Provider Strategy เป็นอันดับหนึ่ง Focused Low-Cost Strategy เป็นอันดับสอง และ Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นอันดับสาม ดังตารางที่ 5.1 และรูปที่ 5.2

ตารางที่ 5.1 ค่าความสำคัญของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

ทางเลือกกลยุทธ์	ผู้ตัดสินใจ		
	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการโรงงาน	ค่าเฉลี่ย
1. Overall Low-Cost Leadership Strategy (A1)	0.235	0.179	0.207
2. Broad Differentiation Strategy (A2)	0.207	0.134	0.1705
3. Best-Cost Provider Strategy (A3)	0.235	0.257	0.246
4. Focused Low-Cost Strategy (A4)	0.161	0.256	0.2085
5. Focused Differentiation Strategy (A5)	0.162	0.173	0.1675
อัตราส่วนความไม่สอดคล้อง	0.09	0.09	



รูปที่ 5.2 ค่าความสำคัญของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา

สรุปกรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการโรงงานขององค์กรได้เลือก Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับที่ Thompson and Strickland ได้แนะนำไว้ใน Strategic Management concepts and cases (thirteen edition) ว่า Best-Cost Provider Strategy นั้นจะเหมาะสมกับอุตสาหกรรมที่ผู้บริโภคมีความต้องการสินค้าที่หลากหลาย ไม่ใช่เพียงต้องการสินค้าที่ดีที่สุด หรือถูกที่สุด รวมถึงมีผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับราคา และคุณประโยชน์ที่ได้จากสินค้านั้นด้วย

2. ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้ได้นำทฤษฎีกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์มาประยุกต์ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรที่ศึกษา ทำให้พบว่าผู้ที่ทำแบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นนั้นมีความสับสนในการให้คะแนนความสำคัญของแต่ละเกณฑ์ หรือคะแนนความเหมาะสมของกลยุทธ์ โดยดูได้จากค่าความไม่สอดคล้องของข้อมูลที่เกินระดับการยอมรับที่กำหนดไว้ตามทฤษฎี ฉะนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรจะให้ผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปความคิดในแต่ละหัวข้อคำถามก่อน เมื่อได้ข้อสรุปแล้วจึงทำการให้คะแนนต่อไป

3. งานวิจัยที่ควรดำเนินงานต่อ

ในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงงานวิจัยที่ควรดำเนินการต่อจาก การกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ ควรดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional Strategy) เพื่อนำไปสู่การกำหนดดัชนีตัวชี้วัดระดับสมรรถนะ (Key Performance Indicators: KPI) ที่ถูกต้อง เหมาะสม ต่อไป

โดยปัจจุบันเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ คือ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นชุดของเครื่องวัดที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว โดยมีการวัดผลทางการเงินที่เป็นผลของการกระทำที่เกิดขึ้นแล้วในองค์กร และการวัดผลการปฏิบัติการซึ่งเป็นการประเมินผลงานที่เกิดขึ้นในอนาคต ทั้งที่เกี่ยวกับความพอใจของลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ตลอดจนการปรับปรุงและนวัตกรรมของกิจการ หรือแบ่งออกเป็น 4 มุมมอง (Perspectives) ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เมื่อองค์กรได้เริ่มดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์นั้นๆ กระบวนการสุดท้ายซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดในการดำเนินกลยุทธ์ คือ การวัดผลของกลยุทธ์ที่ได้จัดวางไว้ว่าได้ผลเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ และดำเนินการวิเคราะห์ และพิจารณาหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กรมการขนส่งทางบก. 2548. สถิติจำนวนรถจดทะเบียนในประเทศไทย. แหล่งที่มา : http://www. dlt.go.th

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. 6 ธ.ค. 2548. ภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาสที่4 ปี 2548 และแนวโน้มปี 2549. แหล่งที่มา : http://www.nesdb.go.th.

บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล. 2528. การวางแผนกลยุทธ์. วิศวกรรมสาร. (ตุลาคม) : 101 – 106.

พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. 2542. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายเชิงธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธำรง โชตะมังสะ, สุจิตต์ สนองคุณ. 2544. เชื้อเพลิงและวัสดุหล่อลื่น. กรุงเทพฯ.: มณีรัตน์การพิมพ์

ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. 2549. ภาวะเศรษฐกิจไทยปี 2549 ภายใต้สถานการณ์ไม่แน่นอนทางการเมือง. แหล่งที่มา : http://www.utcc.ac.th

วิฑูรย์ ตันสิริมงคล. 2542. AHP กระบวนการตัดสินใจที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก. กรุงเทพมหานคร : กราฟฟิค แอนด์ ปริ้นติ้ง.

อัจฉรา จันทร์ฉาย. 2542. คู่มือการวางแผนกลยุทธ์/นโยบายธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ลุกซ์ ริชาร์ด. 2548.กลยุทธ์: การสร้างและการนำไปปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซเปอร์เน็ท.

เอกสารวิจัยเรื่อง. Thailand Lubricant Market (1996-2007) . สถาบันปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

ภาษาอังกฤษ

Arthur A. Thompson, Jr., A.J. Strickland III. 2004. Strategic management : concepts and cases.Singapore: McGraw-Hill/Irwin

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามชุดที่ 1

แบบสำรวจความคิดเห็นพนักงาน

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งในโครงการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ หลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุดมุ่งหมายของแบบสอบถามคือ การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรที่ศึกษาวิจัย ในเรื่องที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เบนซินและดีเซล สำหรับยานพาหนะ และนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสำรวจมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป โดยแบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่1: ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้กรอกแบบสอบถาม

ส่วนที่2: แบบสอบถาม

ตอนที่1 แบบสอบถามข้อมูลความคิดเห็นของพนักงาน

ตอนที่2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์

ขอขอบพระคุณสำหรับความร่วมมืออันดียิ่งนี้

ส่วนที่1: ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้กรอกแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมายกากบาทลงในช่องสี่เหลี่ยม ☒ หน้าหัวข้อที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. อายุ
   - ☐ ต่ำกว่า 25 ปี
   - ☐ 25 – 30 ปี
   - ☐ 31 – 35 ปี
   - ☐ 36 – 40 ปี
   - ☐ 40 ปี ขึ้นไป
2. อายุงานในองค์กร
   - ☐ ต่ำกว่า 1 ปี
   - ☐ 1 – 5 ปี
   - ☐ 6 – 10 ปี
   - ☐ 11 – 15 ปี
   - ☐ 15 ปี ขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษา
   - ☐ ต่ำกว่า ปวช.
   - ☐ ปวช.หรือเทียบเท่า
   - ☐ ปวส.หรือเทียบเท่า
   - ☐ ปริญญาตรี
   - ☐ ปริญญาโท
   - ☐ ปริญญาเอก
4. สังกัดฝ่าย
   - ☐ จัดซื้อ
   - ☐ ขายและการตลาด
   - ☐ บุคคล
   - ☐ บัญชีและการเงิน
   - ☐ พัสดุ
   - ☐ ซ่อมบำรุง
   - ☐ ควบคุมคุณภาพ
   - ☐ ผลิต
   - ☐ วางแผนการผลิต
   - ☐ คลังสินค้า
5. ตำแหน่งงาน
   - ☐ ผู้จัดการ
   - ☐ ผู้ช่วยผู้จัดการ
   - ☐ หัวหน้าแผนก
   - ☐ รองหัวหน้าแผนก
   - ☐
   - ☐
   - ☐ วิศวกร
   - ☐ หัวหน้ากะ
   - ☐ รองหัวหน้ากะ
6. พนักงานที่อยู่ในการดูแลโดยตรง ☐ มี _____ คน ☐ ไม่มี

ส่วนที่2 แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 : แบบสอบถามข้อมูลความคิดเห็นของพนักงาน

คำชี้แจง กรุณาแสดงความคิดเห็นสำหรับคำถามแต่ละหัวข้อ ด้วยการทำเครื่องหมายวงกลม ○ ล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยแบ่งระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 หมายถึง ค่อนข้างเห็นด้วย 3 หมายถึง เป็นกลาง
2 หมายถึง ค่อนข้างไม่เห็นด้วย 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

หัวข้อคำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่อนข้างเห็นด้วย	เป็นกลาง	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
I. รูปแบบการบริหารงานของฝ่ายบริหาร ในส่วนของการกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน : Management Style					
1. บริษัทฯ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดและเปลี่ยนแปลงนโยบายและทิศทางการดำเนินงาน	5	4	3	2	1
2. เมื่อบริษัทฯ มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการบริหารงาน ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ได้รับการพิจารณาอย่างเหมาะสม	5	4	3	2	1
3. นโยบายการบริหารงานบุคคลของบริษัทฯ ในเรื่องการโยกย้ายแต่งตั้งในปัจจุบันมีความเหมาะสม	5	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ :					
II. ทรัพยากรประเภทต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้ : Resource					
1. ท่านคิดว่าบริษัทฯ ได้จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเหล่านี้ให้กับพนักงานสำหรับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพียงใด					
- อัตรากำลังคน : จำนวนคนที่จัดสรรให้ในแต่ละงาน	5	4	3	2	1
- งบประมาณ : ค่าใช้จ่ายที่กำหนดให้ในแต่ละงาน	5	4	3	2	1
- เครื่องมือ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน : คอมพิวเตอร์ เครื่องมือวัด เครื่องมือทดสอบ ฯลฯ	5	4	3	2	1
- เวลา : ระยะเวลาที่กำหนดให้เหมาะสมกับความยาก – ง่ายของงาน	5	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ :					

หัวข้อคำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่อนข้างเห็นด้วย	เป็นกลาง	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
III. ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน : Compensation					
1. ผลตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่บริษัทฯ กำหนดให้แล้ว	5	4	3	2	1
2. ผลตอบแทนที่บริษัทฯ กำหนดให้ใกล้เคียงกับเพื่อนของท่านที่จบการศึกษาในระดับเดียวกัน และทำงานในบริษัทอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานเหมือนกัน	5	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ :					
IV. สวัสดิการ หรือสิ่งที่บริษัทฯ จัดให้ตามสถานะ สภาพการทำงาน เช่น ค่ากะ เบี้ยเลี้ยง ฯลฯ : Benefit/ Welfare					
1. สวัสดิการที่บริษัทฯ จัดให้ ตรงกับความต้องการของพนักงาน	5	4	3	2	1
2. สวัสดิการที่บริษัทฯ จัดให้โดยภาพรวมแล้ว ดีกว่าบริษัทอื่น	5	4	3	2	1
3. บริษัทฯ มีการปรับปรุงสวัสดิการอย่างสม่ำเสมอ	5	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ :					
V. การได้รับการยอมรับ หรือ ความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของบริษัทฯ : Recognition					
1. ท่านภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าท่านเป็นพนักงานของบริษัทฯ	5	4	3	2	1
2. ท่านเชื่อว่าเมื่อท่านปฏิบัติงานได้อย่างดีเยี่ยม บริษัทฯ จะรับรู้และตอบสนองความสำเร็จของท่าน	5	4	3	2	1
3. ท่านเคยได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เมื่อเสนอความคิดเห็น	5	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ :					

หัวข้อคำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่อนข้างเห็นด้วย	เป็นกลาง	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
VI. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน : Performance Evaluation System					
1. ท่านทราบว่าผู้บังคับบัญชาของท่านใช้เกณฑ์อะไรในการประเมินผลงาน	5	4	3	2	1
2. ท่านเห็นด้วยกับเกณฑ์การประเมินที่ผู้บังคับบัญชาใช้	5	4	3	2	1
3. ท่านคิดว่าระบบการประเมินผลงานของบริษัทฯ มีความยุติธรรม	5	4	3	2	1
4. ท่านมีความเห็นว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลงานใหม่	5	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ :					
VII. ผู้บังคับบัญชา (ทั้งโดยตรง และระดับเหนือขึ้นไป ที่มีส่วนในการมอบหมายงานและประเมินผลการปฏิบัติงาน) : Supervisor					
1. ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1
2. ท่านได้รับการปฏิบัติและประเมินผลงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม	5	4	3	2	1
3. ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเอง และเอาใจใส่เป็นอย่างดี	5	4	3	2	1
4. ผู้บังคับบัญชารับฟังเหตุผล เมื่อท่านมีความคิดเห็นแตกต่างออกไป	5	4	3	2	1
5. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุน ฝึกสอน แนะนำ และแก้ไขปัญหาในการทำงาน	5	4	3	2	1
6. ผู้บังคับบัญชากำหนดแนวทางในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่	5	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ :					
VIII. การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ รวมถึงการให้โอกาสกับพนักงานในการพัฒนาศักยภาพ เพื่อให้รับงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ : Empowerment					
1. ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนเองได้	5	4	3	2	1
2. ท่านสามารถกำหนดและเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในความรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1
3. ท่านมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงงานของหน่วยงาน	5	4	3	2	1
4. ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ	5	4	3	2	1
5. ท่านได้รับการสนับสนุนและเปิดโอกาสในการเรียนรู้ และพัฒนาความสามารถในงาน เพื่อให้สามารถรับมอบหมายงานในหน้าที่ที่สูงขึ้นได้	5	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ :					

หัวข้อคำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่อนข้างเห็นด้วย	เป็นกลาง	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
IX. การเติบโตใน ตำแหน่ง หน้าที่ การงาน : Career Path					
1. บริษัทฯ ให้ความเอาใจใส่และสนับสนุนต่อความก้าวหน้าของพนักงานทุกระดับ	5	4	3	2	1
2. บริษัทฯ มีระบบในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของท่านอย่างชัดเจน	5	4	3	2	1
3. ท่านคิดว่า ท่านมีโอกาสเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กรได้ในอนาคต	5	4	3	2	1
4. ท่านได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่านอย่างเหมาะสม	5	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ :					
X. คุณภาพชีวิตในการทำงาน : Work & Life					
1. ท่านรู้สึกอยากมาทำงานในแต่ละวันด้วยความเต็มใจ	5	4	3	2	1
2. ท่านมีความพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย	5	4	3	2	1
3. ท่านมีเวลาพักผ่อนเพียงพอในวันหยุด หรือช่วงเวลาพักในงาน เพื่อที่จะทำสิ่งที่ชอบหรือภาระกิจอื่น	5	4	3	2	1
4. ท่านสามารถสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (ครอบครัว หรือ เพื่อน) ได้เป็นอย่างดี	5	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ :					
XI. การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม : Human Resource Development & Training					
1. ท่านได้รับการฝึกอบรมในสิ่งที่จำเป็นอย่างเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
2. ท่านคิดว่าการพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัทฯ มีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1
3. ท่านได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมในหัวข้อที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของบริษัทฯ	5	4	3	2	1
4. ท่านคิดว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาพนักงานทุกระดับ	5	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ :					

หัวข้อคำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่อนข้างเห็นด้วย	เป็นกลาง	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
XII. ระบบการบริหารคุณภาพ : Quality Management					
1. ท่านคิดว่า ระบบบริหารคุณภาพและกิจกรรม ที่บริษัทฯ นำมาใช้ เช่น ISO9001 5ส มีประโยชน์และส่งเสริมการทำงานของท่านให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	5	4	3	2	1
2. ท่านยินดีที่จะปฏิบัติตามระบบบริหารคุณภาพและกิจกรรมต่าง ๆ ที่บริษัทฯ นำมาใช้	5	4	3	2	1
3. ระบบบริหารคุณภาพที่บริษัทฯ นำมาใช้สามารถส่งผลให้บริษัทฯ ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ	5	4	3	2	1
4. การปฏิบัติตามระบบบริหารคุณภาพที่บริษัทฯ นำมาใช้ ไม่ถือว่าเป็นการเพิ่มภาระของท่าน เพราะเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในหน้าที่	5	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ :					
XIII. ระบบการจัดการความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม : Safety & Environmental					
1. ท่านคิดว่าสภาพการทำงานปัจจุบันของท่าน มีความปลอดภัยดีแล้ว	5	4	3	2	1
2. ท่านได้รับความรู้เรื่องความปลอดภัยที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่านอย่างเพียงพอ	5	4	3	2	1
3. ท่านได้รับความรู้เรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่านอย่างเพียงพอ	5	4	3	2	1
4. ท่านคิดว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญในเรื่องของการดำเนินการด้านความปลอดภัยและการรักษาสิ่งแวดล้อมเป็นอันดับต้นของการดำเนินธุรกิจ	5	4	3	2	1
5. ท่านคิดว่าบริษัทฯ จัดหาอุปกรณ์ด้านความปลอดภัย เช่น อุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคล (ที่ครอบหู, แว่นตา) ให้อย่างเพียงพอ	5	4	3	2	1
6. ท่านคิดว่าบริษัทฯ มีความพร้อมในการเผชิญกับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ (เช่น ไฟไหม้ อุบัติเหตุ)	5	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ :					
สรุป					
1. ท่านมีความพึงพอใจที่จะทำงานอยู่ในบริษัทฯ ต่อไป	5	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ :					

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามชุดที่ 2

แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้ในกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

<u>คำชี้แจง</u>

แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์เรื่องการกลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์ หลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ของแบบสอบถามคือ สำรวจความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ระดับบริหารขององค์กร ด้วยวิธีการให้คะแนนความสำคัญ หรือความเหมาะสมในแต่ละคู่ของเกณฑ์การตัดสินใจหรือทางเลือกซึ่งเป็นแนวทางประเมินหาทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับกับองค์กร ตามหลักของกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process: AHP)

ขอขอบพระคุณสำหรับความร่วมมืออันดียิ่งนี้

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้กรอกแบบสอบถาม

ชื่อ- สกุล……..……...ตำแหน่ง...……..

โทรศัพท์ ……..…… โทรสาร……

E- mail Address …….

คะแนนที่ใช้เปรียบเทียบความสำคัญ

คำถามในแบบสอบถามชุดนี้กำหนดให้ท่านเปรียบเทียบน้ำหนักของความสำคัญของเกณฑ์การตัดสินใจหรือทางเลือกว่า เกณฑ์การตัดสินใจใดมีความสำคัญมากกว่ากันในแต่ละคู่ปัจจัย หรือทางเลือกใดมีความเหมาะสมมากกว่าอีกทางเลือกหนึ่ง โดยแบ่งความสำคัญออกเป็น 9 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

ตาราง คะแนนที่ใช้เปรียบเทียบความสำคัญ

ค่าของตัวเลข	ความหมาย	คำอธิบาย
1	มีความสำคัญเท่ากัน	ปัจจัยทั้งสองที่กำลังพิจารณาเปรียบเทียบ มีความสำคัญเท่าเทียมกัน
3	มีความสำคัญมากกว่าพอประมาณ	ปัจจัยที่กำลังพิจารณาเปรียบเทียบ มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยอีกตัวหนึ่งพอประมาณ
5	มีความสำคัญมากกว่าอย่างเด่นชัด	ปัจจัยที่กำลังพิจารณาเปรียบเทียบ มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยอีกตัวหนึ่งอย่างเด่นชัด
7	มีความสำคัญมากกว่าอย่างเด่นชัดมาก	ปัจจัยที่กำลังพิจารณาเปรียบเทียบ มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยอีกตัวหนึ่งอย่างเด่นชัดมาก
9	มีความสำคัญมากกว่าอย่างยิ่ง	มีหลักฐานยืนยันความสำคัญในปัจจัยที่กำลังเปรียบเทียบมากกว่าอีกปัจจัยหนึ่งในระดับสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้
2,4,6,8	เป็นค่าความสำคัญระหว่างกลางเพื่อลดช่องว่างระหว่างระดับความรู้สึก	-

วิธีการตอบ

โปรดวงกลมบนคำตอบที่ท่านต้องการในการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของเกณฑ์การตัดสินใจแต่ละคู่หรือทางเลือกแต่ละคู่ โดยเกณฑ์การตัดสินใจหรือทางเลือกที่พิจารณาเปรียบเทียบกันจะอยู่ในบรรทัดเดียวกัน

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

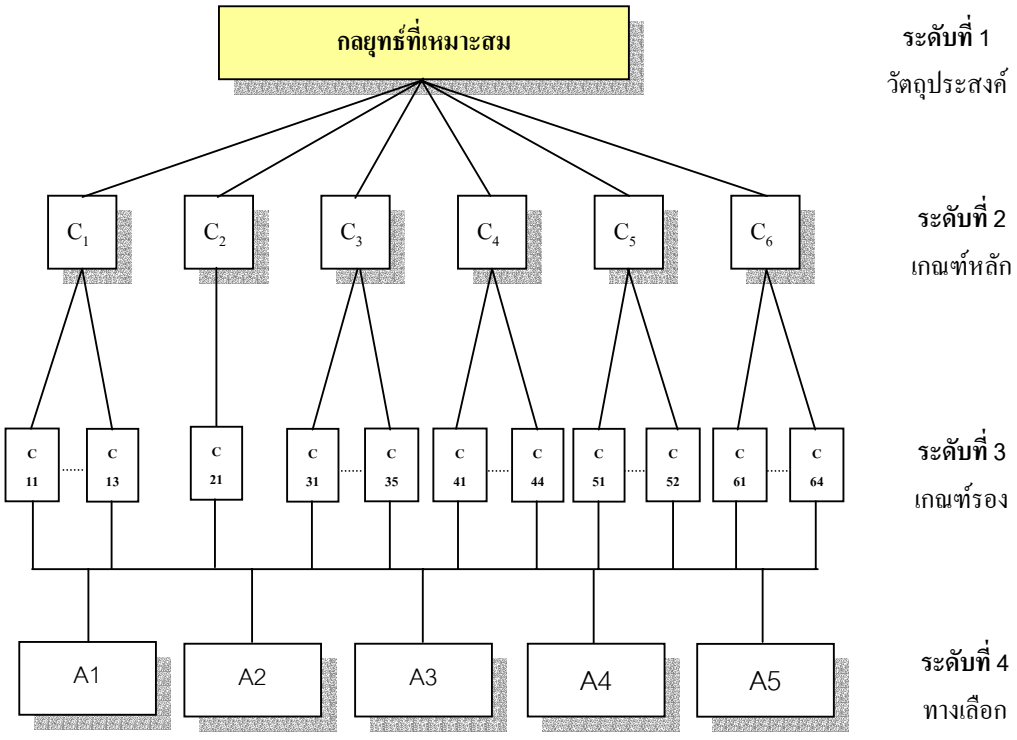
หากท่านมีความเห็นว่า

- เกณฑ์ A มีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ B อย่างยิ่ง (ระดับความสำคัญเท่ากับ 9)
- เกณฑ์ C มีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ A อย่างพอประมาณ (ระดับความสำคัญเท่ากับ 3)
- เกณฑ์ C มีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ B อย่างอย่างเด่นชัด (ระดับความสำคัญเท่ากับ 5)

ท่านจะต้องวงกลมดังนี้

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ								เกณฑ์
A	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	B
A	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C
B	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C

รูปแบบการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยการประยุกต์กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์



จากแผนผังข้างต้น แสดงถึงการประยุกต์กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ มาใช้ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งจะมีทั้งหมด 4 ระดับชั้นดังนี้

ระดับที่ 1 เป็นระดับชั้นของวัตถุประสงค์ของปัญหาการตัดสินใจ ในที่นี้หมายถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสม

ระดับที่ 2 เป็นระดับชั้นของเกณฑ์หลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่

C1 เป้าหมาย **C2** โอกาส

C3 อุปสรรค **C4** จุดแข็ง

C5 จุดอ่อน **C6** ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ระดับที่ 3 เป็นระดับชั้นของเกณฑ์รองภายใต้แต่ละเกณฑ์หลักที่ใช้ในการพิจารณา แบ่งได้ดังนี้

1. เกณฑ์รองภายใต้เป้าหมาย มีดังนี้

C11 วิสัยทัศน์ เป็นบริษัทชั้นนำในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นสำหรับเครื่องยนต์และเครื่องจักรทั่วไป ในกลุ่มลูกค้าแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยการสร้างพันธมิตร เน้นความสัมพันธ์ระยะยาว และมุ่งมั่นผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ

C12 ภารกิจ ได้แก่

- สร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับแต่ละคู่ค้าทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- ผลิตสินค้าให้ได้ตามมาตรฐานสากล และมุ่งเน้นในการรักษาระดับคุณภาพของสินค้า
- เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน กระบวนการผลิต
- ส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้ความรู้และพัฒนาทักษะของพนักงาน

C13 วัตถุประสงค์ ได้แก่

- คลังสินค้าสำหรับผู้แทนจำหน่ายต้องมีสินค้าครบทุกรายการที่ผู้แทนจำหน่ายต้องการ
- ส่งของตามกำหนดนัดของลูกค้าทุกรายการ
- ลูกค้าขอเปลี่ยนสินค้าเนื่องจากสินค้าเสียหาย หรือส่งผิด ไม่เกิน 6 ครั้งต่อปี
- มีแผนงานในการพัฒนาเทคนิคการผลิตไม่น้อยกว่า 4 เรื่องต่อปี
- บุคลากรได้รับการอบรมและทดสอบ 4 เรื่องต่อปี
- ความสามารถในการทำกำไร อยู่ในระดับที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ถือหุ้น

2. เกณฑ์รองภายใต้โอกาส ได้แก่

   C21 ทิศทางอัตราการเติบโตของตลาดสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. เกณฑ์รองภายใต้อุปสรรค ได้แก่

   C31 ความรุนแรงของการแข่งขัน

   C32 ราคาน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานมีการปรับตัวสูงขึ้น ตามราคาน้ำมันดิบ

4. เกณฑ์รองภายใต้จุดแข็ง ได้แก่

   C41 นโยบายการให้สินเชื่อที่มีประสิทธิภาพ และมีความยืดหยุ่นกับลูกค้าในระดับต่างๆ

   C42 มีพนักงานขายมากพอกับการควบคุมพื้นที่ทุกจังหวัดในประเทศ

   C43 มีเงินทุนพร้อมสำหรับการลงทุน

   C44 ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ในกลุ่มผู้ใช้รถบรรทุกและรถโดยสาร

5. เกณฑ์รองภายใต้จุดอ่อน ได้แก่

   C51 ไม่มีช่องทางจัดจำหน่ายในสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง

   C52 จำนวนสายผลิตภัณฑ์มากเกิน

6. เกณฑ์รองภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

   C61 คุณภาพผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของลูกค้า

   C62 ต้นทุนการผลิตต่ำ

   C63 ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิผล

   C64 ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร

ระดับที่ 4 เป็นระดับชั้นของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

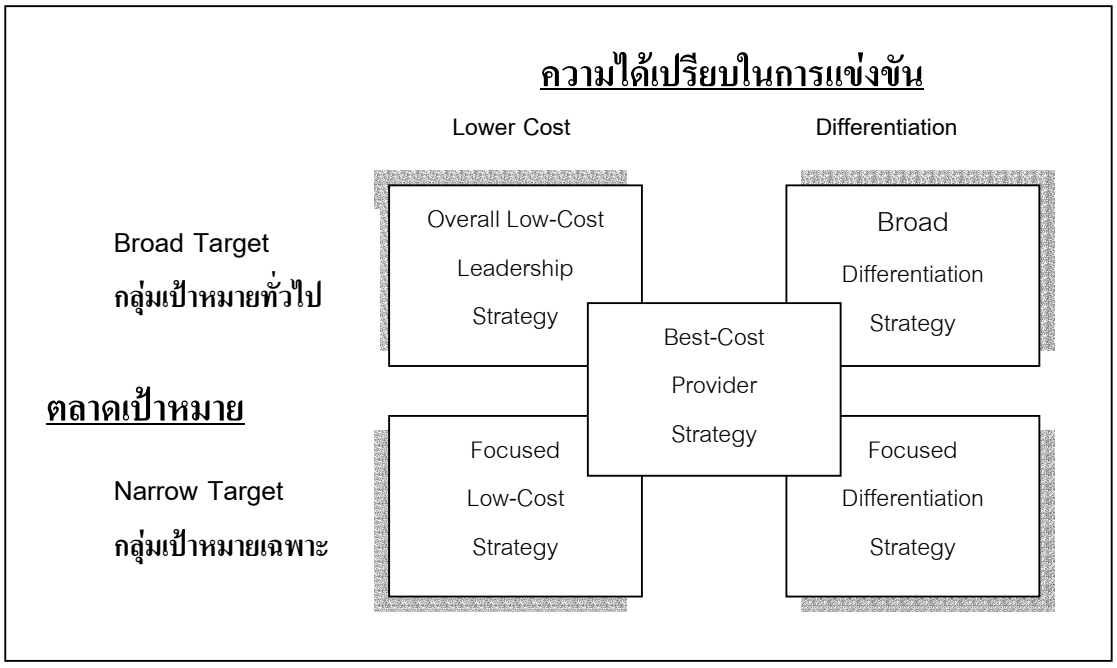
A1 Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำ โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ สามารถเสนอราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถทนต่อการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง

A2 Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เช่น ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีการบริการที่ดี ชนิดผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น

A3 Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายคือเสนอผลิตภัณฑ์ในราคาเดียวกับคู่แข่งขัน แต่มีคุณลักษณะที่ลูกค้าต้องการมากกว่า หรือ มีคุณลักษณะเหมือนกับคู่แข่งขัน แต่ราคาถูกกว่า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

A4 Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นในตลาดนั้น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

A5 Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง



ตอนที่ 1 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์หลักที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ภายใต้วัตถุประสงค์ของการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม

เกณฑ์หลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่

C1 เป้าหมาย

C2 โอกาส

C3 อุปสรรค

C4 จุดแข็ง

C5 จุดอ่อน

C6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

กรุณาดูรายละเอียดของแต่ละเกณฑ์หลักที่หน้า 4-5 เพื่อประกอบการเปรียบเทียบความสำคัญ

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ								เกณฑ์
C1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C2
C1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C3
C1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C4
C1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C5
C1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C6
C2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C3
C2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C4
C2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C5
C2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C6
C3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C4
C3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C5
C3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C6
C4	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C5
C4	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C6
C5	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C6

ตอนที่ 2 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์รองที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้เป้าหมาย

เกณฑ์รองภายใต้เป้าหมาย ได้แก่

C11 วิสัยทัศน์

C12 ภารกิจ

C13 วัตถุประสงค์

กรุณาดูรายละเอียดของแต่ละเกณฑ์หลักที่หน้า 4 เพื่อประกอบการเปรียบเทียบความสำคัญ

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ								เกณฑ์
C11	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C12
C11	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C13
C12	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C13

ตอนที่ 3 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์รองที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้อุปสรรค

เกณฑ์รองภายใต้อุปสรรค ได้แก่

C31 ความรุนแรงของการแข่งขัน

C32 ราคาน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานมีแนวโน้มสูงขึ้น ตามราคาน้ำมันดิบ

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ								เกณฑ์
C31	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C32

ตอนที่ 4 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์รองที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้จุดแข็ง

เกณฑ์รองภายใต้จุดแข็ง ได้แก่

C41เงินทุนนโยบายการให้สินเชื่อที่มีประสิทธิภาพ และมีความยืดหยุ่นกับลูกค้าในระดับต่างๆ

C42 มีพนักงานขายมากพอกับการควบคุมพื้นที่ทุกจังหวัดในประเทศ

C43 มีเงินทุนพร้อมสำหรับการลงทุน

C44 ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ในกลุ่มผู้ใช้รถบรรทุก รถโดยสาร

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ								เกณฑ์
C41	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C42
C41	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C43
C41	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C44
C42	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C43
C42	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C44
C43	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C44

ตอนที่ 5 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์รองที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้จุดอ่อน

เกณฑ์รองภายใต้จุดอ่อน ได้แก่

C51 ไม่มีสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นของตนเอง

C52 จำนวนสายผลิตภัณฑ์มากเกิน

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ								เกณฑ์
C51	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C52

ตอนที่ 6 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์รองที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

เกณฑ์รองภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

C61 คุณภาพผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของลูกค้า

C62 ต้นทุนการผลิตต่ำ

C63 ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิผล ซึ่งช่วยในการกระจายสินค้า

C64 ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร

เกณฑ์	เกณฑ์ด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านขวาในระดับ									เกณฑ์ด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ด้านซ้ายในระดับ								เกณฑ์
C61	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C62
C61	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C63
C61	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C64
C62	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C63
C62	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C64
C63	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	C64

ตอนที่ 7 : การพิจารณาเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกของกลยุทธ์ ภายใต้ทุกๆเกณฑ์รอง โดยมีทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ดังนี้

ข้อที่ 7.1 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์รองคือ วิสัยทัศน์ ที่อยู่ภายใต้เกณฑ์หลักด้านเป้าหมายขององค์กร

A1 Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำ โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ สามารถเสนอราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถทนต่อการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง

A2 Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เช่น ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีการบริการที่ดี ชนิดผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น

A3 Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เช่นเสนอผลิตภัณฑ์ในราคาเดียวกับคู่แข่งขัน แต่มีคุณลักษณะที่ลูกค้าต้องการมากกว่า หรือ มีคุณลักษณะเหมือนกับคู่แข่งขัน แต่ราคาถูกกว่า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

A4 Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นในตลาดนั้น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

A5 Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ								ทางเลือก
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A2
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A4	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5

ข้อที่ 7.2 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์รองคือ ภารกิจ ที่อยู่ภายใต้เกณฑ์หลักด้าน เป้าหมายขององค์กร

ทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

A1 Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำ โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ สามารถเสนอราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถทนต่อการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง

A2 Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เช่น ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีการบริการที่ดี ชนิดผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น

A3 Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เช่นเสนอผลิตภัณฑ์ในราคาเดียวกับคู่แข่งขัน แต่มีคุณลักษณะที่ลูกค้าต้องการมากกว่า หรือ มีคุณลักษณะเหมือนกับคู่แข่งขัน แต่ราคาถูกกว่า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

A4 Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นในตลาดนั้น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

A5 Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ								ทางเลือก
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A2
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A4	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5

ข้อที่ 7.3 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์รองคือ วัตถุประสงค์ ที่อยู่ภายใต้เกณฑ์หลักด้านเป้าหมายขององค์กร

ทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

A1 Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำ โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ สามารถเสนอราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถทนต่อการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง

A2 Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เช่น ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีการบริการที่ดี ชนิดผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น

A3 Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เช่นเสนอผลิตภัณฑ์ในราคาเดียวกับคู่แข่งขัน แต่มีคุณลักษณะที่ลูกค้าต้องการมากกว่า หรือ มีคุณลักษณะเหมือนกับคู่แข่งขัน แต่ราคาถูกกว่า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

A4 Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นในตลาดนั้น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

A5 Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ								ทางเลือก
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A2
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A4	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5

ข้อที่ 7.4 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์รองคือ อัตราการเติบโตของตลาด ที่อยู่ภายใต้เกณฑ์หลักด้านโอกาส

ทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

A1 Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำ โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ สามารถเสนอราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถทนต่อการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง

A2 Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เช่น ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีการบริการที่ดี ชนิดผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น

A3 Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เช่นเสนอผลิตภัณฑ์ในราคาเดียวกับคู่แข่งขัน แต่มีคุณลักษณะที่ลูกค้าต้องการมากกว่า หรือ มีคุณลักษณะเหมือนกับคู่แข่งขัน แต่ราคาถูกกว่า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

A4 Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นในตลาดนั้น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

A5 Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ								ทางเลือก
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A2
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A4	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5

ข้อที่ 7.5 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์รองคือ ความรุนแรงของการแข่งขัน ที่อยู่ ภายใต้เกณฑ์หลักด้านอุปสรรคอันได้แก่

ทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

A1 Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำ โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ สามารถเสนอราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถทนต่อการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง

A2 Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เช่น ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีการบริการที่ดี ชนิดผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น

A3 Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เช่นเสนอผลิตภัณฑ์ในราคาเดียวกับคู่แข่งขัน แต่มีคุณลักษณะที่ลูกค้าต้องการมากกว่า หรือ มีคุณลักษณะเหมือนกับคู่แข่งขัน แต่ราคาถูกกว่า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

A4 Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นในตลาดนั้น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

A5 Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ								ทางเลือก
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A2
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A4	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5

ข้อที่ 7.6 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์รองคือ ราคาน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานมีการปรับตัวสูงขึ้น ตามราคาน้ำมันดิบ ที่อยู่ภายใต้เกณฑ์หลักด้านอุปสรรค

ทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

A1 Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำ โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ สามารถเสนอราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถทนต่อการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง

A2 Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เช่น ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีการบริการที่ดี ชนิดผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น

A3 Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เช่นเสนอผลิตภัณฑ์ในราคาเดียวกับคู่แข่งขัน แต่มีคุณลักษณะที่ลูกค้าต้องการมากกว่า หรือ มีคุณลักษณะเหมือนกับคู่แข่งขัน แต่ราคาถูกกว่า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

A4 Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นในตลาดนั้น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

A5 Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ								ทางเลือก
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A2
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A4	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5

ข้อที่ 7.7 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์รองคือ นโยบายการให้สินเชื่อที่มีประสิทธิภาพ และมีความยืดหยุ่นกับลูกค้าในระดับต่างๆ ที่อยู่ภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดแข็ง

ทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

A1 Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำ โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ สามารถเสนอราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถทนต่อการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง

A2 Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เช่น ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีการบริการที่ดี ชนิดผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น

A3 Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เช่นเสนอผลิตภัณฑ์ในราคาเดียวกับคู่แข่งขัน แต่มีคุณลักษณะที่ลูกค้าต้องการมากกว่า หรือ มีคุณลักษณะเหมือนกับคู่แข่งขัน แต่ราคาถูกกว่า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

A4 Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นในตลาดนั้น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

A5 Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ								ทางเลือก
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A2
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A4	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5

ข้อที่ 7.8 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์รองคือ จำนวนพนักงานขายมากพอกับการควบคุมพื้นที่ทุกจังหวัดในประเทศ ที่อยู่ภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดแข็ง

ทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

A1 Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำ โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ สามารถเสนอราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถทนต่อการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง

A2 Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เช่น ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีการบริการที่ดี ชนิดผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น

A3 Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เช่นเสนอผลิตภัณฑ์ในราคาเดียวกับคู่แข่งขัน แต่มีคุณลักษณะที่ลูกค้าต้องการมากกว่า หรือ มีคุณลักษณะเหมือนกับคู่แข่งขัน แต่ราคาถูกกว่า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

A4 Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นในตลาดนั้น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

A5 Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ								ทางเลือก
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A2
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A4	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5

ข้อที่ 7.9 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์รองคือ มีเงินทุนพร้อมสำหรับการลงทุนที่อยู่ภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดแข็ง

ทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

A1 Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำ โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ สามารถเสนอราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถทนต่อการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง

A2 Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เช่น ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีการบริการที่ดี ชนิดผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น

A3 Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เช่นเสนอผลิตภัณฑ์ในราคาเดียวกับคู่แข่งขัน แต่มีคุณลักษณะที่ลูกค้าต้องการมากกว่า หรือ มีคุณลักษณะเหมือนกับคู่แข่งขัน แต่ราคาถูกกว่า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

A4 Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นในตลาดนั้น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

A5 Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ								ทางเลือก
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A2
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A4	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5

ข้อที่ 7.10 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์รองคือ ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ในกลุ่มผู้ใช้รถบรรทุก และรถโดยสาร ที่อยู่ภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดแข็ง

ทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

A1 Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำ โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ สามารถเสนอราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถทนต่อการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง

A2 Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เช่น ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีการบริการที่ดี ชนิดผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น

A3 Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เช่นเสนอผลิตภัณฑ์ในราคาเดียวกับคู่แข่งขัน แต่มีคุณลักษณะที่ลูกค้าต้องการมากกว่า หรือ มีคุณลักษณะเหมือนกับคู่แข่งขัน แต่ราคาถูกกว่า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

A4 Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นในตลาดนั้น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

A5 Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ								ทางเลือก
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A2
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A4	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5

ข้อที่ 7.11 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์รองคือ ไม่มีช่องทางจัดจำหน่ายในสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ที่อยู่ภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดอ่อน

ทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

A1 Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำ โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ สามารถเสนอราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถทนต่อการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง

A2 Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เช่น ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีการบริการที่ดี ชนิดผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น

A3 Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เช่นเสนอผลิตภัณฑ์ในราคาเดียวกับคู่แข่งขัน แต่มีคุณลักษณะที่ลูกค้าต้องการมากกว่า หรือ มีคุณลักษณะเหมือนกับคู่แข่งขัน แต่ราคาถูกกว่า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

A4 Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นในตลาดนั้น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

A5 Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ								ทางเลือก
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A2
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A4	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5

ข้อที่ 7.12 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์รองคือ จำนวนผลิตภัณฑ์มากจนเกิดปัญหาต่อกระบวนการผลิต ที่อยู่ภายใต้เกณฑ์หลักด้านจุดอ่อน

ทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

A1 Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำ โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ สามารถเสนอราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถทนต่อการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง

A2 Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เช่น ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีการบริการที่ดี ชนิดผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น

A3 Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เช่นเสนอผลิตภัณฑ์ในราคาเดียวกับคู่แข่งขัน แต่มีคุณลักษณะที่ลูกค้าต้องการมากกว่า หรือ มีคุณลักษณะเหมือนกับคู่แข่งขัน แต่ราคาถูกกว่า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

A4 Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นในตลาดนั้น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

A5 Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ								ทางเลือก
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A2
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A4	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5

ข้อที่ 7.13 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์รองคือ คุณภาพผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของลูกค้า ที่อยู่ภายใต้เกณฑ์หลักด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

A1 Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำ โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ สามารถเสนอราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถทนต่อการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง

A2 Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เช่น ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีการบริการที่ดี ชนิดผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น

A3 Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เช่นเสนอผลิตภัณฑ์ในราคาเดียวกับคู่แข่งขัน แต่มีคุณลักษณะที่ลูกค้าต้องการมากกว่า หรือ มีคุณลักษณะเหมือนกับคู่แข่งขัน แต่ราคาถูกกว่า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

A4 Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นในตลาดนั้น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

A5 Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ								ทางเลือก
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A2
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A4	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5

ข้อที่ 7.14 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์รองคือ ต้นทุนการผลิตต่ำที่อยู่ภายใต้เกณฑ์หลักด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

A1 Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำ โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ สามารถเสนอราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถทนต่อการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง

A2 Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เช่น ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีการบริการที่ดี ชนิดผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น

A3 Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เช่นเสนอผลิตภัณฑ์ในราคาเดียวกับคู่แข่งขัน แต่มีคุณลักษณะที่ลูกค้าต้องการมากกว่า หรือ มีคุณลักษณะเหมือนกับคู่แข่งขัน แต่ราคาถูกกว่า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

A4 Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นในตลาดนั้น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

A5 Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ								ทางเลือก
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A2
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A4	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5

ข้อที่ 7.15 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์รองคือ ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิผล ที่อยู่ภายใต้เกณฑ์หลักด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

A1 Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำ โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ สามารถเสนอราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถทนต่อการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง

A2 Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เช่น ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีการบริการที่ดี ชนิดผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น

A3 Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เช่นเสนอผลิตภัณฑ์ในราคาเดียวกับคู่แข่งขัน แต่มีคุณลักษณะที่ลูกค้าต้องการมากกว่า หรือ มีคุณลักษณะเหมือนกับคู่แข่งขัน แต่ราคาถูกกว่า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

A4 Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นในตลาดนั้น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

A5 Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ								ทางเลือก
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A2
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A4	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5

ข้อที่ 7.16 เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกกลยุทธ์กับเกณฑ์รองคือ ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร ที่อยู่ภายใต้เกณฑ์หลักด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

A1 Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำ โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ สามารถเสนอราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถทนต่อการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง

A2 Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายในตลาดนั้น เช่น ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีการบริการที่ดี ชนิดผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น

A3 Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เช่นเสนอผลิตภัณฑ์ในราคาเดียวกับคู่แข่งขัน แต่มีคุณลักษณะที่ลูกค้าต้องการมากกว่า หรือ มีคุณลักษณะเหมือนกับคู่แข่งขัน แต่ราคาถูกกว่า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

A4 Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นในตลาดนั้น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป

A5 Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสม มากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ								ทางเลือก
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A2
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A1	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A3
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A2	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A4
A3	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5
A4	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	A5

ขอบพระคุณสำหรับความร่วมมืออันดียิ่งนี้

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามชุดที่ 3

แบบสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เบนซิน

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งในโครงการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ หลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุดมุ่งหมายของแบบสอบถามคือ การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อสินค้า และบริการ และนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสำรวจมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหมาะสมต่อไป

ขอขอบพระคุณสำหรับความร่วมมืออันดียิ่งนี้

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้กรอกแบบสอบถาม

ชื่อ- นามสกุล…….…….. ……..

ตำแหน่ง..…..……..

บริษัท/ร้านค้า …….

ลักษณะกิจการ……..……...

ที่ตั้ง……..…..…….……..

……..……..

โทรศัพท์ ……..…… โทรสาร……..……

E- mail Address ……..…….

ข้อ1. กรุณาแสดงความคิดเห็นสำหรับคำถามแต่ละคำถาม ด้วยการทำเครื่องหมาย **X** ในช่องว่างที่ตรงกับตัวเลขแทนระดับความคิดเห็นของท่าน โดยการสำรวจจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ระดับความพึงพอใจ และระดับความสำคัญ

หัวข้อคำถาม	ระดับความพึงพอใจ					ระดับความสำคัญ				
	พึงพอใจมาก	พึงพอใจ	พึงพอใจปานกลาง	ไม่พึงพอใจ	ต้องปรับปรุง	สำคัญมาก		สำคัญ		ไม่สำคัญ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1 สินค้าและบรรจุภัณฑ์										
1.1 คุณภาพสินค้าตรงความต้องการ										
1.2 คุณภาพสินค้ามีความสม่ำเสมอ										
1.3 ความหลากหลายของรูปแบบผลิตภัณฑ์										
1.4 ความแข็งแรง คงทนของบรรจุภัณฑ์										
1.5 ลักษณะของบรรจุภัณฑ์สวยงาม สะดวกต่อการเคลื่อนย้าย และการเก็บ										

ข้อเสนอแนะ

หัวข้อคำถาม	ระดับความพึงพอใจ					ระดับความสำคัญ				
	พึงพอใจมาก	พึงพอใจ	พึงพอใจปานกลาง	ไม่พึงพอใจ	ต้องปรับปรุง	สำคัญมาก		สำคัญ		ไม่สำคัญ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2 การส่งมอบสินค้า										
2.1 ความรวดเร็วในการยืนยันการสั่งซื้อและกำหนดการส่งมอบ										
2.2 ความตรงต่อเวลาในการจัดส่ง										
2.3 ความสมบูรณ์ถูกต้องของเอกสารกำกับสินค้า										
2.4 ความสมบูรณ์ของหีบห่อและสภาพสินค้า										
2.5 ความสมบูรณ์ถูกต้องของจำนวนสินค้าที่จัดส่ง										
2.6 ความสมบูรณ์ถูกต้องของเอกสารที่ใช้วางบิล, รับเช็ค										
2.7 มารยาทของพนักงานส่งสินค้า										
2.8 มารยาทของพนักงานส่งเอกสารวางบิล, รับเช็ค										
ข้อเสนอแนะ										

หัวข้อคำถาม	ระดับความพึงพอใจ					ระดับความสำคัญ				
	พึงพอใจมาก	พึงพอใจ	พึงพอใจปานกลาง	ไม่พึงพอใจ	ต้องปรับปรุง	สำคัญมาก		สำคัญ		ไม่สำคัญ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3 ราคา										
3.1 ความเหมาะสมของราคาสินค้า										
3.2 การตอบสนองต่อการขอต่อรองราคา										
3.3 ความรวดเร็วในการส่งตัวอย่างสินค้าและใบเสนอราคา										
ข้อเสนอแนะ										
4 การประสานงานและการให้บริการ										
4.1 ความสะดวกในการติดต่อสื่อสารมายังบริษัท										
4.2 การนำเสนอผลิตภัณฑ์และรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่										
4.3 การให้ความร่วมมือและรับผิดชอบในการเข้าแก้ไขปัญหาที่พบ										
4.4 มารยาทของพนักงานที่ทำหน้าที่ประสานงาน										
4.5 พนักงานขายให้ข้อมูลด้านการตลาดที่เป็นประโยชน์										
ข้อเสนอแนะ										

ข้อ2. กรุณาแสดงความคิดเห็นด้วยการทำเครื่องหมาย **x** ในช่องว่าง เพื่อเปรียบเทียบสินค้า และบริการขององค์กรที่ศึกษากับผู้ผลิตรายอื่น

เมื่อเปรียบกับผู้ผลิตรายอื่น	**ปตท.**			**บางจาก**		
ท่านมีความคิดเห็นว่า	**ดีกว่า**	**ใกล้เคียง**	**ด้อยกว่า**	**ดีกว่า**	**ใกล้เคียง**	**ด้อยกว่า**
1 คุณภาพสินค้าตรงความต้องการ						
2 ความหลากหลายของรูปแบบผลิตภัณฑ์						
3 ความแข็งแรง สวยงามของบรรจุภัณฑ์						
4 ความรวดเร็วในการยืนยันการสั่งซื้อและกำหนดการส่งมอบ						
5 ความเหมาะสมของราคาสินค้า						
6 ความรวดเร็วในการส่งตัวอย่างสินค้าและใบเสนอราคา						
7 ความสะดวกในการติดต่อสื่อสารมายังบริษัท						
8 พนักงานขายให้ข้อมูลด้านการตลาดที่เป็นประโยชน์						
9 ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร						
ข้อเสนอแนะ						

ภาคผนวก ง

แบบสอบถามชุดที่ 4

แบบสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซล

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งในโครงการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ หลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุดมุ่งหมายของแบบสอบถามคือ การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อสินค้า และบริการ และนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสำรวจมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหมาะสมต่อไป

ขอขอบพระคุณสำหรับความร่วมมืออันดียิ่งนี้

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้กรอกแบบสอบถาม

ชื่อ- นามสกุล…….…….. ……..

ตำแหน่ง..…..……..

บริษัท/ร้านค้า …….

ลักษณะกิจการ……..……...

ที่ตั้ง……..…….…….……..

……..……..

โทรศัพท์ ……..…… โทรสาร……..……

E- mail Address ……..…….

ข้อ1. กรุณาแสดงความคิดเห็นสำหรับคำถามแต่ละคำถาม ด้วยการทำเครื่องหมาย **X** ในช่องว่างที่ตรงกับตัวเลขแทนระดับความคิดเห็นของท่าน โดยการสำรวจจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ระดับความพึงพอใจ และระดับความสำคัญ

หัวข้อคำถาม	ระดับความพึงพอใจ					ระดับความสำคัญ				
	พึงพอใจมาก	พึงพอใจ	พึงพอใจปานกลาง	ไม่พึงพอใจ	ต้องปรับปรุง	สำคัญมาก		สำคัญ		ไม่สำคัญ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1 สินค้าและบรรจุภัณฑ์										
1.1 คุณภาพสินค้าตรงความต้องการ										
1.2 คุณภาพสินค้ามีความสม่ำเสมอ										
1.3 ความหลากหลายของรูปแบบผลิตภัณฑ์										
1.4 ความแข็งแรง คงทนของบรรจุภัณฑ์										
1.5 ลักษณะของบรรจุภัณฑ์สวยงาม สะดวกต่อการเคลื่อนย้าย และการเก็บ										

ข้อเสนอแนะ

หัวข้อคำถาม	ระดับความพึงพอใจ					ระดับความสำคัญ				
	พึงพอใจมาก	พึงพอใจ	พึงพอใจปานกลาง	ไม่พึงพอใจ	ต้องปรับปรุง	สำคัญมาก		สำคัญ		ไม่สำคัญ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2 การส่งมอบสินค้า										
2.1 ความรวดเร็วในการยืนยันการสั่งซื้อและกำหนดการส่งมอบ										
2.2 ความตรงต่อเวลาในการจัดส่ง										
2.3 ความสมบูรณ์ถูกต้องของเอกสารกำกับสินค้า										
2.4 ความสมบูรณ์ของหีบห่อและสภาพสินค้า										
2.5 ความสมบูรณ์ถูกต้องของจำนวนสินค้าที่จัดส่ง										
2.6 ความสมบูรณ์ถูกต้องของเอกสารที่ใช้วางบิล, รับเช็ค										
2.7 มารยาทของพนักงานส่งสินค้า										
2.8 มารยาทของพนักงานส่งเอกสารวางบิล, รับเช็ค										
ข้อเสนอแนะ										

หัวข้อคำถาม	ระดับความพึงพอใจ					ระดับความสำคัญ				
	พึงพอใจมาก	พึงพอใจ	พึงพอใจปานกลาง	ไม่พึงพอใจ	ต้องปรับปรุง	สำคัญมาก		สำคัญ		ไม่สำคัญ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3 ราคา										
3.1 ความเหมาะสมของราคาสินค้า										
3.2 การตอบสนองต่อการขอต่อรองราคา										
3.3 ความรวดเร็วในการส่งตัวอย่างสินค้าและใบเสนอราคา										
ข้อเสนอแนะ										
4 การประสานงานและการให้บริการ										
4.1 ความสะดวกในการติดต่อสื่อสารมายังบริษัท										
4.2 การนำเสนอผลิตภัณฑ์และรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่										
4.3 การให้ความร่วมมือและรับผิดชอบในการเข้าแก้ไขปัญหาที่พบ										
4.4 มารยาทของพนักงานที่ทำหน้าที่ประสานงาน										
4.5 พนักงานขายให้ข้อมูลด้านการตลาดที่เป็นประโยชน์										
ข้อเสนอแนะ										

ข้อ2. กรุณาแสดงความคิดเห็นด้วยการทำเครื่องหมาย **x** ในช่องว่าง เพื่อเปรียบเทียบสินค้า และบริการขององค์กรที่ศึกษากับผู้ผลิตรายอื่น

เมื่อเปรียบกับผู้ผลิตรายอื่น ท่านมีความคิดเห็นว่า	**เพนซอยล์**		
	ดีกว่า	**ใกล้เคียง**	**ด้อยกว่า**
1 คุณภาพสินค้าตรงความต้องการ			
2 ความหลากหลายของรูปแบบผลิตภัณฑ์			
3 ความแข็งแรง สวยงามของบรรจุภัณฑ์			
4 ความรวดเร็วในการยืนยันการสั่งซื้อและกำหนดการส่งมอบ			
5 ความเหมาะสมของราคาสินค้า			
6 ความรวดเร็วในการส่งตัวอย่างสินค้าและใบเสนอราคา			
7 ความสะดวกในการติดต่อสื่อสารมายังบริษัท			
8 พนักงานขายให้ข้อมูลด้านการตลาดที่เป็นประโยชน์			
9 ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร			
ข้อเสนอแนะ			

ภาคผนวก จ

การวิเคราะห์ความไวของคำตอบ (Sensitivity Analysis)

การวิเคราะห์ความไวของคำตอบ (Sensitivity Analysis) จะมีประโยชน์คือ ทำให้เราสามารถทราบถึงความไวของการเปลี่ยนแปลงคำตอบที่เหมาะสม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงคำตอบอาจเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆซึ่งมีผลต่อการให้ค่าความสำคัญในแต่ละเกณฑ์ หรือทางเลือกนั้นๆ โดยในส่วนนี้จะนำโปรแกรม Expert choice มาใช้ในการวิเคราะห์ความไว

การวิเคราะห์ความไวของคำตอบ

จากกราฟรูปที่ 1 กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในการตัดสินใจคือ กราฟเส้นที่มีค่าตามแกน “Y” มากที่สุด ณ.ค่าตามแกน “X” หนึ่งๆ โดยที่

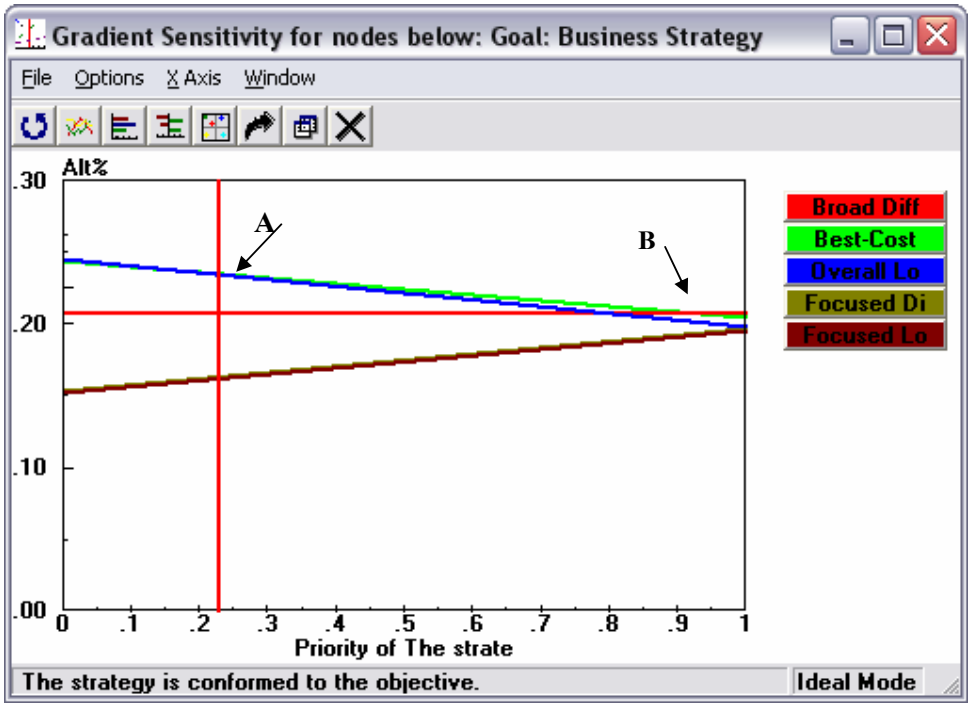
ค่าแกน “Y” คือ ผลรวมค่าความเหมาะสมของกลยุทธ์ต่อเกณฑ์หลักทั้ง 6 เกณฑ์

ค่าแกน “X” คือ ค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักนั้นๆ

ฉะนั้นในการวิเคราะห์ความไวของคำตอบนั้น จะหาว่าที่ค่าแกน “X” ใดๆ จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกราฟเส้นที่มีค่าแกน “Y” มากที่สุด

1. การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสมด้วยเกณฑ์หลักของกรรมการผู้จัดการ

1.1 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านเป้าหมาย

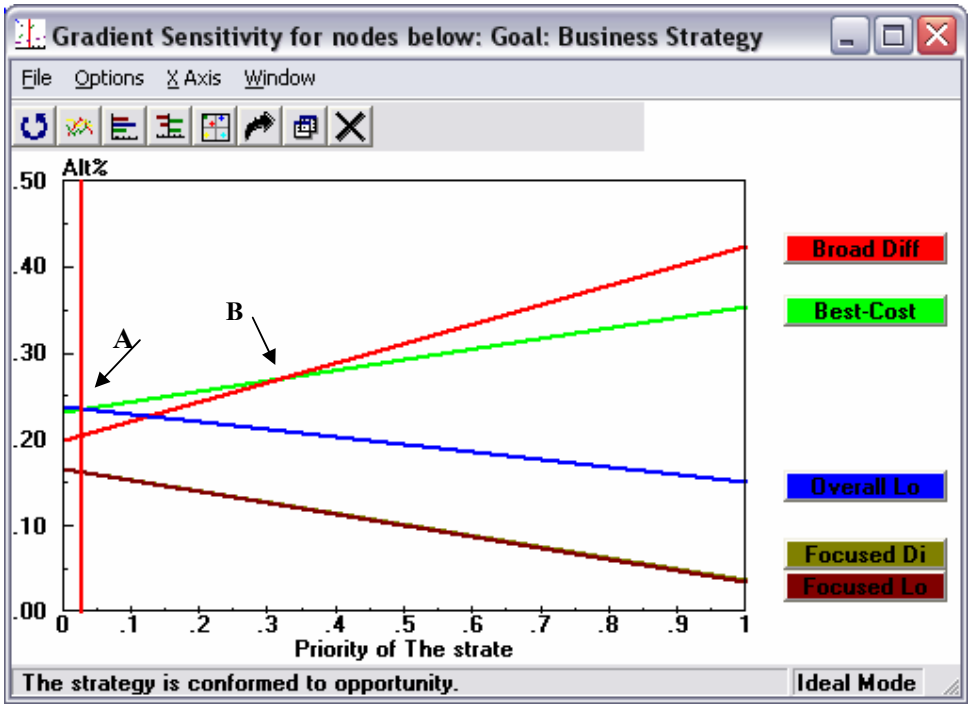


รูปที่ 1 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านเป้าหมาย

จากกราฟจะตีความได้ดังนี้

- ถ้าให้ค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักอยู่ระหว่าง 22.8% (จุดตัด A) และ 94.3% (จุดตัด B) จะได้ Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักให้น้อยกว่า 22.8% จะได้ Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักให้มากกว่า 94.3% จะได้ Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม

1.2 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านโอกาส

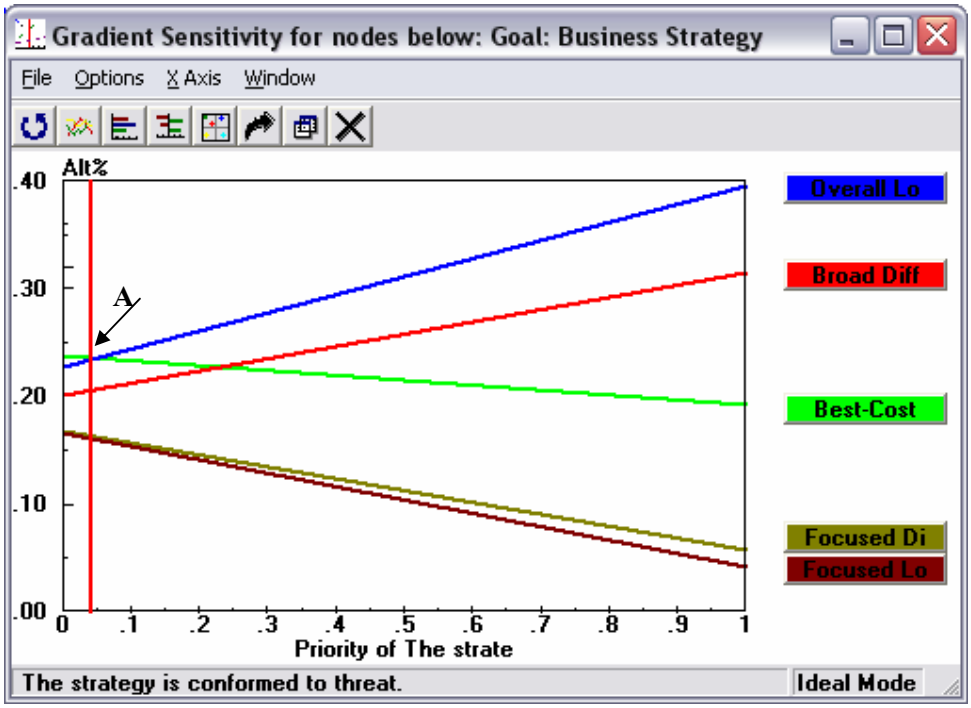


รูปที่ 2 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านโอกาส

จากกราฟจะตีความได้ดังนี้

- ถ้าให้ค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักอยู่ระหว่าง 3% (จุดตัด A) และ 30.7% (จุดตัด B) จะได้ Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักให้น้อยกว่า 3% จะได้ Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักให้มากกว่า 30.7% จะได้ Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม

1.3 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านอุปสรรค

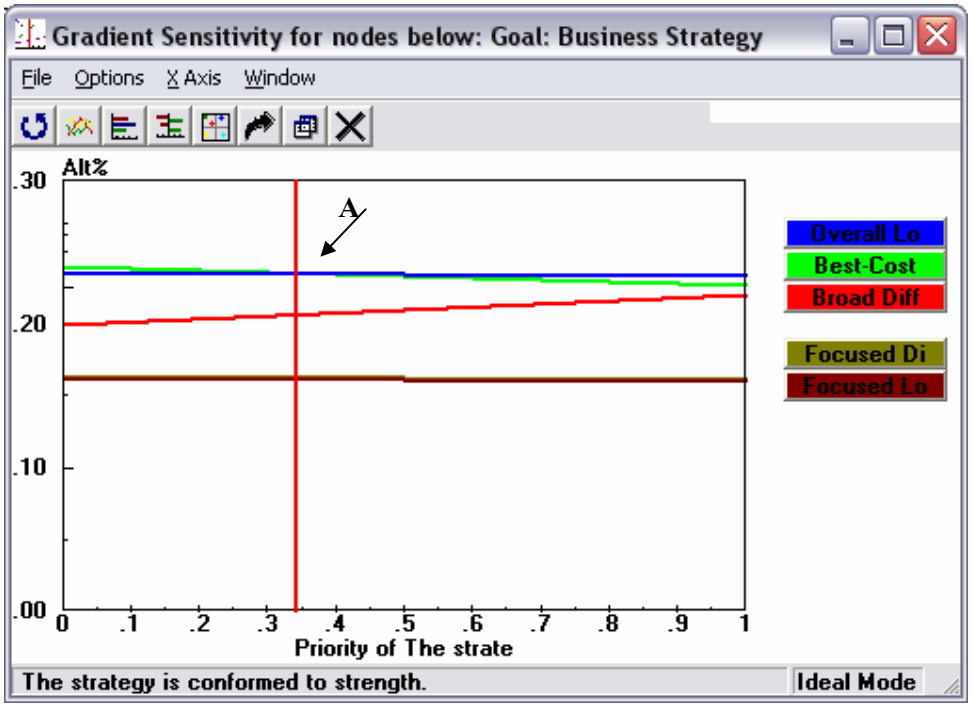


รูปที่ 3 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านอุปสรรค

จากกราฟจะตีความได้ดังนี้

- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักให้น้อยกว่า 4.2% (จุดตัด A) จะได้ Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักให้มากกว่า 4.2% จะได้ Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม

1.4 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านจุดแข็ง

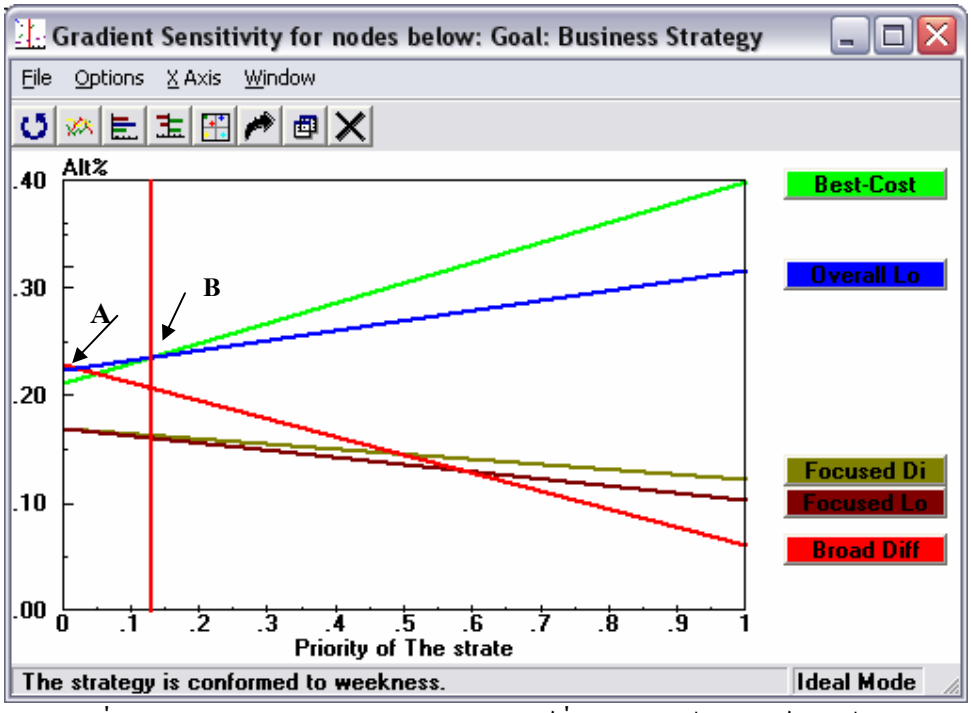


รูปที่ 4 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านจุดแข็ง

จากกราฟจะตีความได้ดังนี้

- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักให้น้อยกว่า 34.3% (จุดตัด A) จะได้ Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักให้มากกว่า 34.3% จะได้ Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม

1.5 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านจุดอ่อน

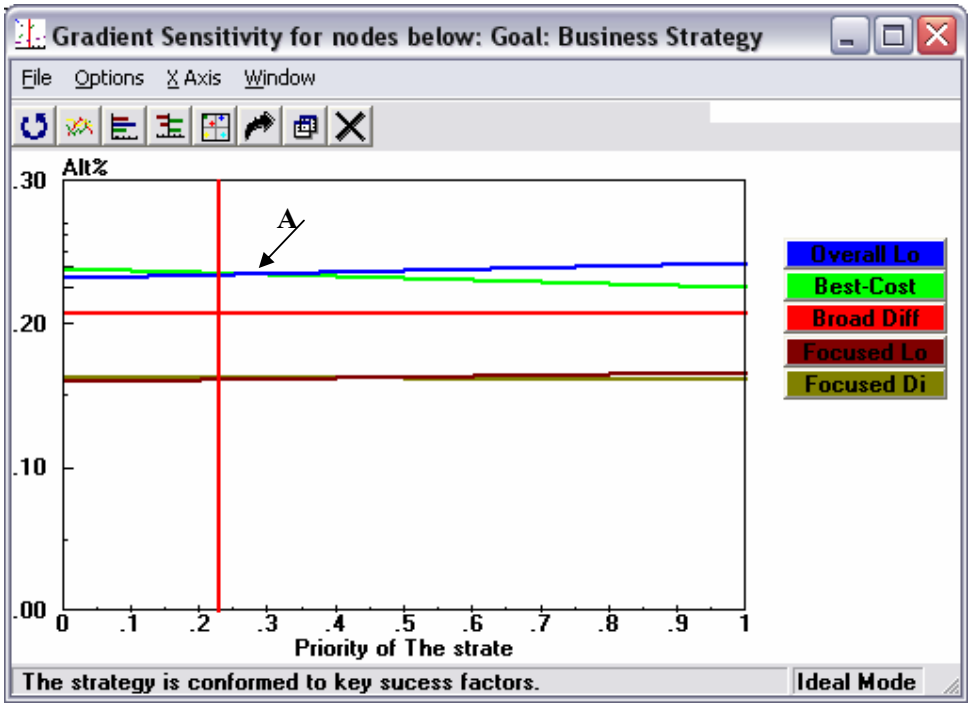


รูปที่ 5 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านจุดอ่อน

จากกราฟจะตีความได้ดังนี้

- ถ้าให้ค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักอยู่ระหว่าง 2.1% (จุดตัด A) และ 34.3% (จุดตัด B) จะได้ Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักให้น้อยกว่า 2.1% จะได้ Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักให้มากกว่า 34.3% จะได้ Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม

1.6 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ



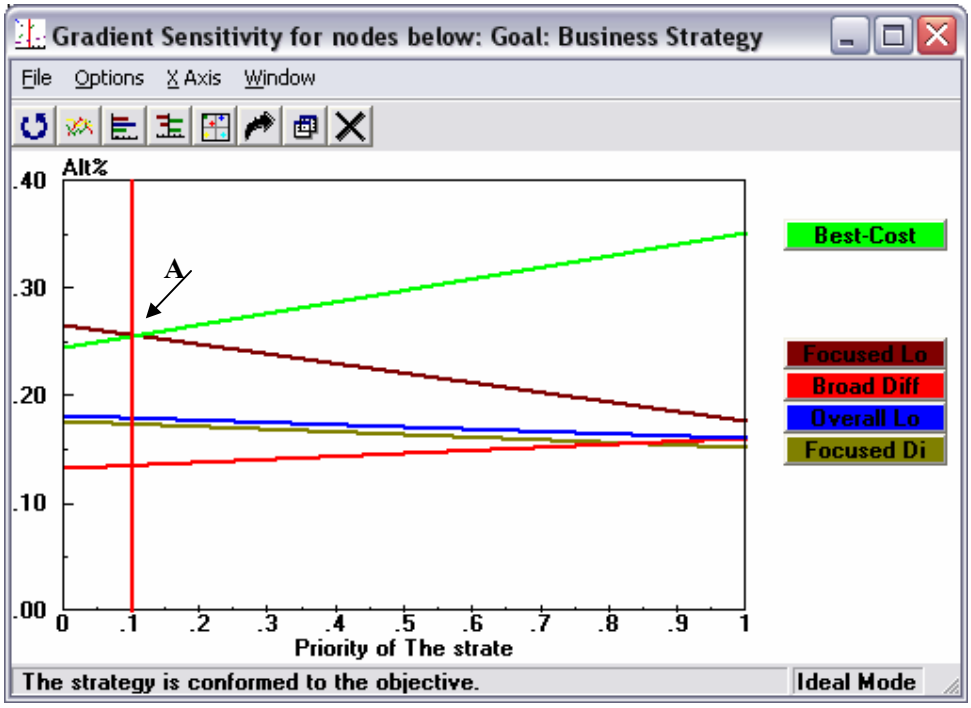
รูปที่ 6 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ

จากกราฟจะตีความได้ดังนี้

- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักให้น้อยกว่า 22.8% (จุดตัด A) จะได้ Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักให้มากกว่า 22.8% จะได้ Overall Low-cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม

2. การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสมด้วยเกณฑ์หลักของผู้จัดการโรงงาน

2.1 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านเป้าหมาย

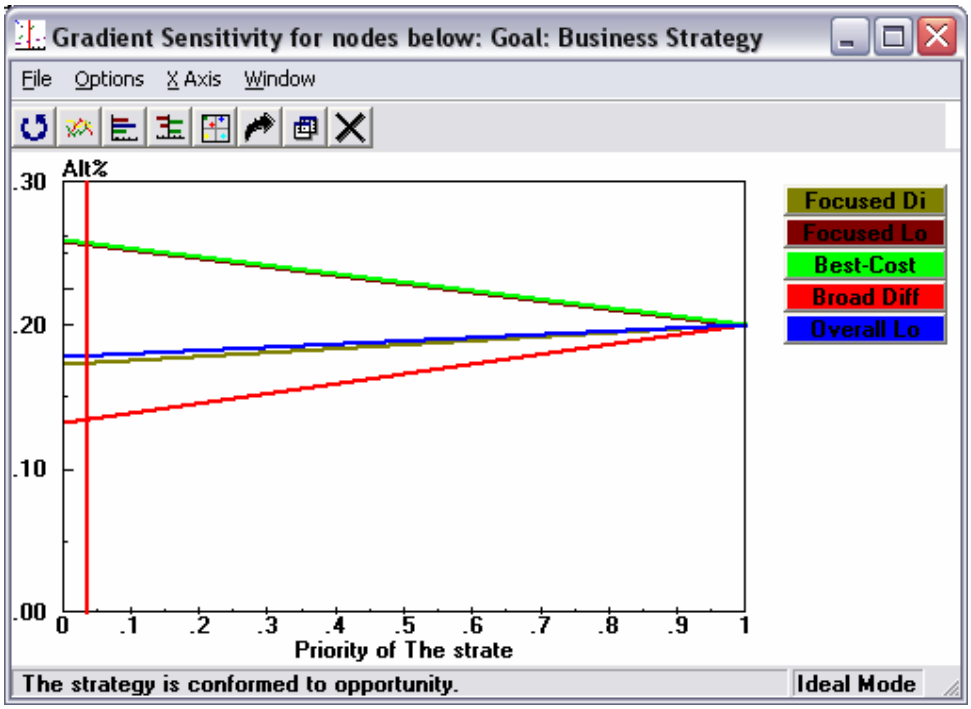


รูปที่ 7 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านเป้าหมาย

จากกราฟจะตีความได้ดังนี้

- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักให้น้อยกว่า 10.5% (จุดตัด A) จะได้ Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักให้มากกว่า 10.5% จะได้ Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม

2.2 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านโอกาส

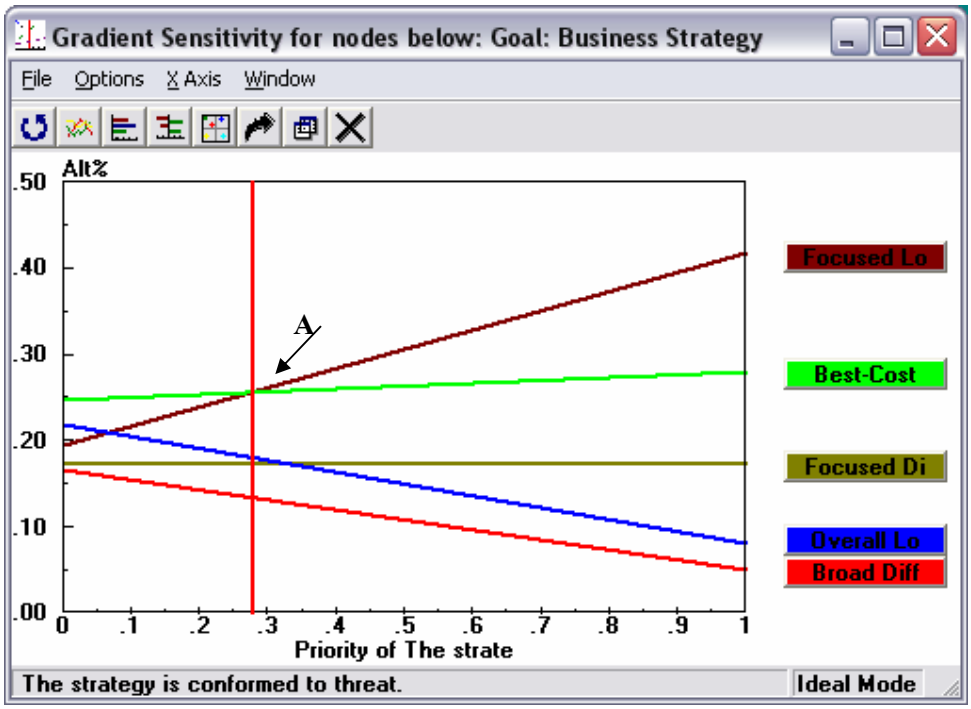


รูปที่ 8 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านโอกาส

จากกราฟจะตีความได้ดังนี้

- ไม่ว่าจะปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักด้านโอกาสเป็นเท่าใด ก็ยังจะได้ Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม

2.3 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านอุปสรรค

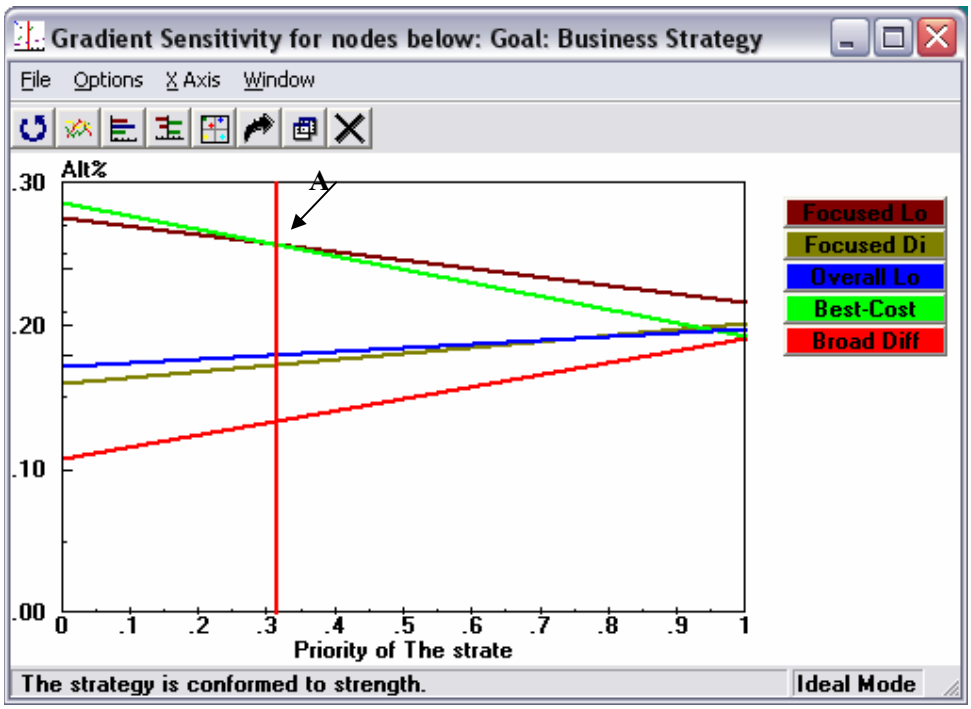


รูปที่ 9 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านอุปสรรค

จากกราฟจะตีความได้ดังนี้

- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักให้น้อยกว่า 27.6% (จุดตัด A) จะได้ Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักให้มากกว่า 27.6% จะได้ Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม

2.4 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านจุดแข็ง

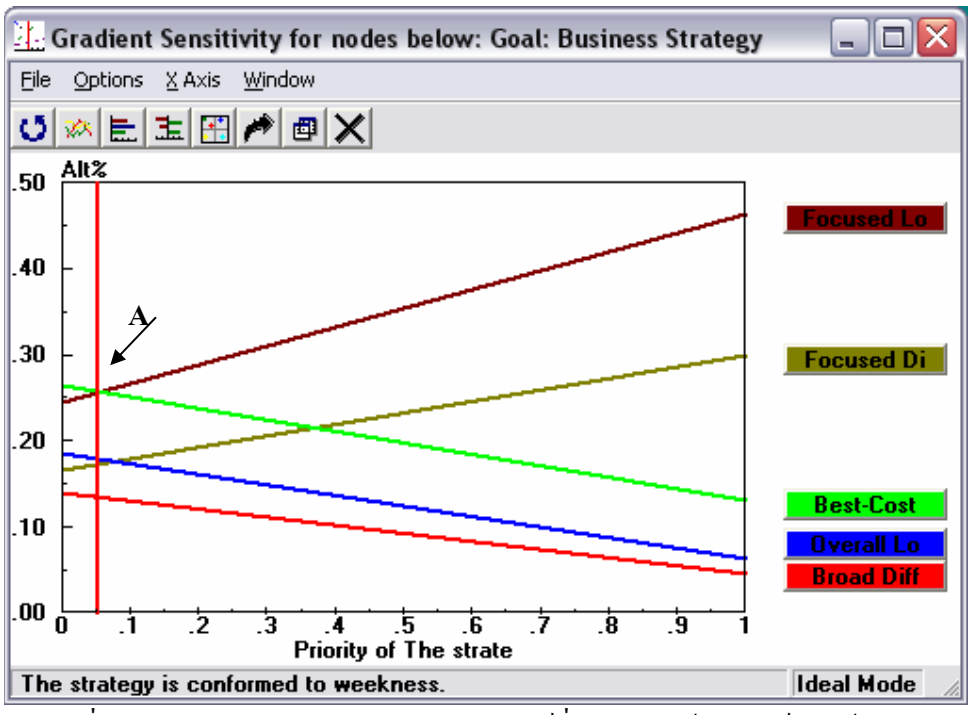


รูปที่ 10 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านอุปสรรค

จากกราฟจะตีความได้ดังนี้

- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักให้น้อยกว่า 30.7% (จุดตัด A) จะได้ Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักให้มากกว่า 30.7% จะได้ Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม

2.5 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านจุดอ่อน

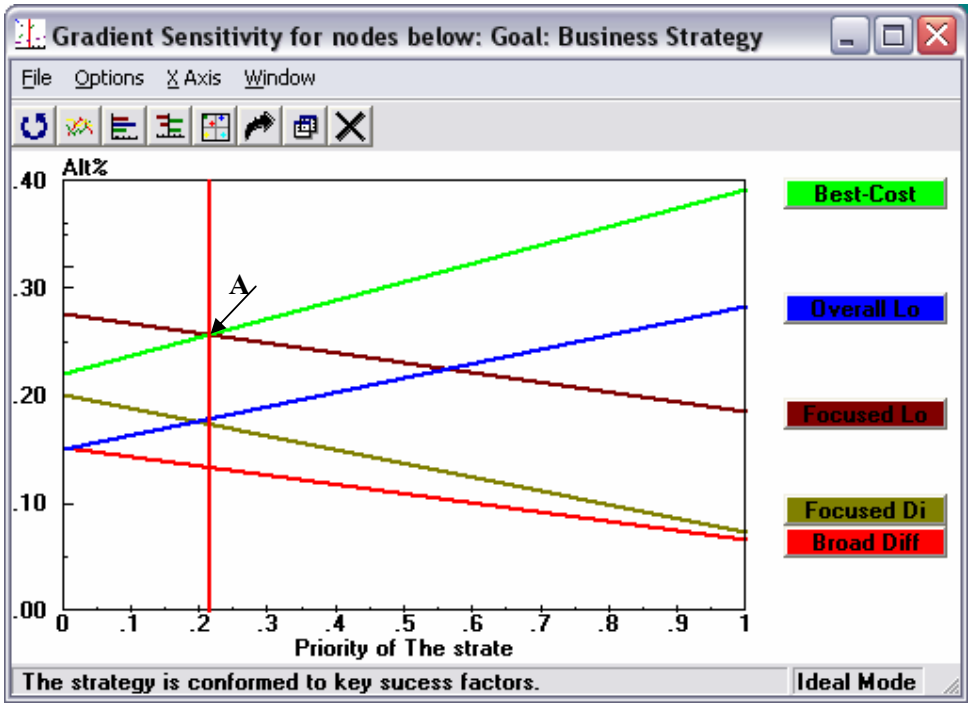


รูปที่ 11 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านจุดอ่อน

จากกราฟจะตีความได้ดังนี้

- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักให้น้อยกว่า 5.4% (จุดตัด A) จะได้ Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักให้มากกว่า 5.4% จะได้ Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม

2.6 การวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ



รูปที่ 12 กราฟ Gradient Sensitivity ของกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยเกณฑ์หลักด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ

จากกราฟจะตีความได้ดังนี้

- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักให้น้อยกว่า 21.5% (จุดตัด A) จะได้ Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- ถ้าปรับค่าความสำคัญของเกณฑ์หลักให้มากกว่า 21.5% จะได้ Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายศิวพงศ์ กุศลภุชฌงค์ เกิดวันที่ 3 มีนาคม พ.ศ. 2522 กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ในปีการศึกษา 2542 และในปี พ.ศ. 2546 ได้เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีประสบการณ์ทำงานในฝ่ายผลิต ของโรงงานอุตสาหกรรม เป็นระยะเวลา 13 เดือน และฝ่ายขาย ของบริษัทที่เป็นตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์นำเข้าจากต่างประเทศ สำหรับใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม เป็นระยะเวลา 19 เดือน