



เอกสารวิชาการ  
เรื่อง

แผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาธุรกิจองค์กร

(พ.ศ. ๒๕๖๓ ถึง ๒๕๖๗)

บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

(PTT OR)

โดย

นายสุธินพ ธัญญศิริ

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ ๑๓

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

วันที่ ๒๗ เดือนมีนาคมพ.ศ.๒๕๖๓

## บทคัดย่อ

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีสถานะการแข่งขันสูงในทุกระดับของธุรกิจทั้งในขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ทั้งในรูปแบบของธุรกิจที่ดำเนินการโดยเอกชนหรือภาครัฐก็ตาม อีกทั้งสภาพแวดล้อมในทุกด้านเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้องค์กรธุรกิจจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานะแวดล้อมในทุกด้านทั้ง ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมือง เพื่อให้องค์กรธุรกิจรักษาและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างยั่งยืนและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

การจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจของ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) เพื่อให้กำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจในระยะ 5 ปี (ปี พ.ศ. 2563-2567) โดยมุ่งเน้นที่จะพัฒนาองค์กรและธุรกิจไปสู่ความเป็นเลิศสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ว่า “แบรนด์ไทยชั้นนำระดับโลกที่สร้างคุณค่าให้กับชุมชน ผ่านการดำเนินธุรกิจน้ำมัน ธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง” โดยกำหนดให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) มีความสอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์กรมีการกำกับดูแลความเสี่ยงด้านต่างๆ ได้แก่ ความเสี่ยงที่กิจการจะล้มลงหรือดำเนินการไม่ราบรื่น (Operational Risk และ Financial Risk), ความเสี่ยงที่ลูกค้า คู่ค้า ผู้บริโภคจะเกิดความไม่พอใจ (Reputation Risk) และความเสี่ยงที่องค์กรจะเสียหาย (Political Risk) เป็นอย่างดี ทั้งนี้การดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวจะช่วยพัฒนาองค์กรให้เติบโต มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความมั่นคงและมีความมั่นคงอย่างยั่งยืนตลอดไป

## คำนำ

แผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาธุรกิจองค์กรของ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) เป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นโดยการวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆและสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกองค์กรเพื่อให้รู้ถึงความสามารถขององค์กรในการแข่งขันด้านธุรกิจและด้านอื่นๆ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถรับมือความเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆอย่างรวดเร็วในโลกยุคปัจจุบัน เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรมีความมั่นคงและความยั่งยืนตลอดไป

การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กรที่จะกำหนดทิศทางในการบริหารองค์กรและแนวทางในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังในทุกด้านกับ ลูกค้า คู่ค้า ผู้บริโภค และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้การบริหารงานและการกำกับกำกับดูแลกิจการต้องมีประสิทธิภาพสูง องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและเพิ่มพูนศักยภาพในการแข่งขันทุกด้าน รวมทั้งสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องในทุกแขนง ทั้งนี้ผู้จัดทำรายงานการศึกษาแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาธุรกิจองค์กรของ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) ฉบับนี้หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถทำให้เกิดประโยชน์ในการสร้างความรู้และมุมมองในการบริหารงานด้านต่างๆต่อไป

นายสุธินพ ชาญญสิริ

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 13

## สารบัญ

บทคัดย่อ.....	ข
คำนำ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	จ
สารบัญแผนภาพ.....	จ
บทที่ 1    บทนำ.....	1
1.1    ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2    วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	2
1.3    ขอบเขตของการศึกษา .....	3
1.4    ระเบียบวิธีการศึกษา.....	3
1.5    ข้อจำกัดของการศึกษา.....	3
1.6    ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
บทที่ 2    การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ .....	4
2.1    สภาวะแวดล้อมทั่วไป.....	4
2.3    สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร .....	5
2.3    การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์.....	6
บทที่ 3    ยุทธศาสตร์ขององค์กร.....	18
3.1    เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END).....	18
3.2    ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) .....	19
3.3    มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS).....	26

ที่ 4	ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์.....	28
	ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ .....	28
	ประวัติย่อผู้วิจัย.....	29

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรโดยใช้ 7S.....	10
------------	--	----

## สารบัญแผนภาพ

ภาพที่ 1	SWOT Analysis.....	6
ภาพที่ 2	ตัวแบบ PEST.....	7
ภาพที่ 3	7s ของ McKinsey.....	8
ภาพที่ 4	SWOT Analysis.....	13
ภาพที่ 5	ตัวแบบ TOWS Matrix.....	20

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

การทำธุรกิจในยุคปัจจุบันมีการแข่งขันสูงและมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆอย่างรวดเร็ว องค์กรธุรกิจต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องพัฒนาองค์กรให้สามารถปรับตัวเพื่อให้สามารถเสนอสินค้าและบริการต่างๆให้สามารถรองรับกับความต้องการของลูกค้าหลากหลายกลุ่มที่มีความต้องการต่างกันไปและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวให้รองรับต่อความกดดันจากการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เช่น ด้านเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยมของสังคม ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาองค์กรได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้องค์กรมีความยั่งยืนตลอดไป เพื่อให้การทำธุรกิจมีความคล่องตัว องค์กรธุรกิจย่อมมีความจำเป็นต้องปรับตัวให้มีศักยภาพในการแข่งขันโดยการปรับรูปแบบขององค์กรเพื่อให้การบริหารงานและการลงทุนทางธุรกิจมีประสิทธิภาพเพื่อให้ผู้ซื้อสินค้าและผู้ใช้บริการได้รับความพึงพอใจสูงสุด

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาศักยภาพในการทำธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน และสามารถยืนหยัดแข่งขันได้ทุกสภาวะการ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จึงได้ปรับโครงสร้างโดยแยก “หน่วยธุรกิจน้ำมัน” ที่เป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งที่มีความสำคัญของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งสามารถเข้าถึงลูกค้าได้เป็นอย่างดี จึงได้นำหน่วยธุรกิจน้ำมันมาอยู่ภายใต้ชื่อ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) โดยจะมีฐานะเป็นบริษัทเรือธง (Flagship Company) ของกลุ่ม ปตท. (PTT Group)

บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) (OR) ดำเนินธุรกิจโดยมีวิสัยทัศน์ (Vision) “แบรนด์ไทยชั้นนำระดับโลกที่สร้างคุณค่าให้กับชุมชน ผ่านการดำเนินธุรกิจน้ำมัน ธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง” ซึ่ง OR ดำเนินธุรกิจหลักจำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน กลุ่มธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่นๆ (Non-Oil) และกลุ่มธุรกิจระหว่างประเทศ

- สำหรับกลุ่มธุรกิจน้ำมัน OR ครอบคลุมแบ่งตลาดรวมน้ำมันเป็นอันดับ 1 ของประเทศไทยมานานกว่า 25 ปี ซึ่ง สถานีบริการน้ำมัน พีทีที สเตชั่น (PTT Station) มีจำนวนมากกว่า 1,800 แห่งทั่วประเทศ น้ำมันหล่อลื่นภายใต้สัญลักษณ์การค้า พีทีที ลูบริแคนท์ส (PTT Lubricants) ครองยอดขายอันดับ 1 ของประเทศมานานกว่า 10 ปี โดยมีการส่งน้ำมันหล่อลื่นออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศกว่า 40 ประเทศทั่วโลก รวมไปถึงการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมอื่นๆ เช่น น้ำมันอากาศยานและเรือขนส่ง ก๊าซปิโตรเลียมเหลว (Liquefied Petroleum Gas: LPG) ให้กับลูกค้าในภาคครัวเรือน ภาคขนส่ง และภาคอุตสาหกรรม ทั้งนี้ LPG ภายใต้ Brand ก๊าซหุงต้ม ปตท. มุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัยเป็นหลัก

- สำหรับกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่นๆ (Non-Oil) OR มีธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่นๆ ในสถานีสถานีบริการน้ำมัน พีทีที สเตชั่น (PTT Station) เช่น ร้านกาแฟ Café Amazon ซึ่งปัจจุบันมีสาขาภายในประเทศมากกว่า 2,800 สาขา นอกจากนี้ยังมีธุรกิจอื่นๆ ได้แก่ ร้านสะดวกซื้อจีฟพี ขานมไข่มุก เพิร์ลลี่ เท็กซัสซิคเค้น ฮั่วเซงฮอง(ติ่มซำ) ศูนย์บริการรถยนต์ฟิตออโต้ เป็นต้น โดยมีการใช้บัตร พีทีที บลู การ์ด (PTT Blue Card) เป็นสื่อสัมพันธ์ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและใช้เป็นฐานข้อมูลในการวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าเพื่อจะได้นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง
- สำหรับกลุ่มธุรกิจต่างประเทศ OR นำธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในประเทศทั้ง สถานีบริการน้ำมัน พีทีที สเตชั่น ร้านกาแฟ Café Amazon ร้านสะดวกซื้อจีฟพี ออกไปต่างประเทศ โดยมีการปรับรูปแบบให้เหมาะสมกับลูกค้าในแต่ละประเทศ โดยมีการขยายสาขา สถานีบริการน้ำมัน พีทีที สเตชั่น จำนวนรวมกว่า 280 แห่ง ร้านกาแฟ Café Amazon จำนวนรวมกว่า 200 ร้าน ร้านสะดวกซื้อจีฟพี จำนวนรวมกว่า 70 สาขา รวมไปถึง ศูนย์บริการรถยนต์ฟิตออโต้ ที่อยู่ระหว่างการขยายเข้าสู่ตลาดในต่างประเทศเช่นกัน

OR กำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจในลักษณะ BCG (Bio-Economy Circular-Economy Green-Economy) หมายถึงเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว ผ่านการจำหน่ายน้ำมันดีเซล ปี 10 ให้เป็นน้ำมันดีเซลชนิดหลักของประเทศไทยเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนปาล์มและช่วยลดฝุ่นละออง PM 2.5 การใช้แก้วกระดาษเคลือบพลาสติกชีวภาพ แก้วและหลอดพลาสติกที่ทำจากพืช การริเริ่มจัดตั้ง สถานีบริการ อีวี ชาร์จจิ้ง (EV Charging Station) รวมทั้งการติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์ (Solar Cell) เพื่อผลิตกระแสไฟฟ้าบนหลังคาสถานีจำหน่ายน้ำมัน ในส่วนของการพัฒนาคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจชุมชน OR ได้ร่วมมือกับหน่วยงานพันธมิตรเพื่อก่อตั้งโครงการไทยเด็ด เพื่อพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนให้ชุมชนพึ่งพาตนเองได้ซึ่งมีผลิตภัณฑ์ที่น่าสนใจเช่น กระเป่าสาน กระจุด กระเทียมดำ เป็นต้น การดำเนินธุรกิจต่างๆ ของ OR จะส่งผลให้เกิดการสร้างงานในประเทศกว่า 85,000 อัตรา สร้างเสริม SME ไทยกว่า 3,800 ราย เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยสร้างเศรษฐกิจและสังคมไทยให้เข้มแข็งต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1.2.1 เพื่อวิเคราะห์สถานะแวดล้อมและปัจจัยต่างๆที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis

1.2.2 เพื่อศึกษาแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) ในรอบ 5 ปี (พ.ศ. 2563-2567)

### 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

#### 1.3.1 ขอบเขตด้านประชากรและพื้นที่

ขอบเขตด้านประชากรและพื้นที่ผู้วิจัยทำการศึกษา บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงาน บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) จำนวน 10 คน จะศึกษาเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ ณ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

#### 1.3.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระหว่างเดือนเมษายน ถึง พฤษภาคม พ.ศ.2563

### 1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อการทำธุรกิจที่อาจจะเกิดขึ้นได้ รวมถึงศึกษาการกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจของ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) (OR) ในช่วง 5 ปีต่อจากนี้ (พ.ศ. 2563-2567) โดยจะนำเสนอแผนเชิงกลยุทธ์ในการสร้างโอกาสและการเติบโตในอนาคตให้กับ OR ผ่านการศึกษาเอกสารประกอบงานวิจัยเช่น บทความ ข่าว แผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนธุรกิจ ทั้งนี้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของ OR เป็นการเก็บข้อมูล ด้วยการสัมภาษณ์แบบสัมภาษณ์ในแง่มุมมองต่างๆทางธุรกิจ เพื่อสรุปเป็นแผนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจของ OR ในระยะเวลา 5 ปีนับถัดจากนี้ไป

### 1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

ระยะเวลาของการเก็บข้อมูล เนื่องจาก ณ เวลานี้เป็นช่วงของการระบาดของ COVID-19 ซึ่งรัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 ตั้งแต่วันที่ 26 เมษายน 2563 จนถึง 31 พฤษภาคม 2563 ส่งผลให้การดำเนินชีวิตส่วนตัวและการทำงานต้องปรับเปลี่ยนอย่างมาก เช่น มีการ Work From Home การกำหนดห้วงเวลาห้ามออกจากเคหะสถาน ทำให้การนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลมีการคลาดเคลื่อนตลอดเวลา

### 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ได้แผนเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อใช้สร้างอนาคตทางธุรกิจของ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรต่อไป



## บทที่ 2

### การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

#### 2.1 สถานะแวดล้อมทั่วไป

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา ๖๕ กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว โดยให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ และต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติ การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๖๐ โดยกำหนดให้มี การแต่งตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อรับผิดชอบในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดวิธีการ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติ ในการติดตาม การตรวจสอบ และการ ประเมินผล รวมทั้งกำหนดมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนทุกภาคส่วนดำเนินการ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นแผนการพัฒนาประเทศที่ถูกกำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ มาตรา 65 และต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติ การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ที่จะกำหนดกรอบให้ทุกภาคส่วนจัดทำแผนงานต่างๆ ให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ณ วันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ. 2561 โดยมียุทธศาสตร์หลัก 6 ด้าน ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

**ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน** มีจุดมุ่งหมายในการยกระดับศักยภาพของประเทศในแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ ต่อยอดอดีต ปรับปัจจุบัน และ สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต โดยย้อนกลับไปศึกษารากเหง้า นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม ให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกที่เปลี่ยนไป เพื่อหาหนทางไปสู่อนาคตผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการให้สามารถพัฒนารูปแบบธุรกิจให้ตอบสนองต่อความต้องการด้าน

ต่างๆของตลาดผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในอนาคตต่อไป

### ยุทธศาสตร์ด้านความสามารถในการแข่งขัน

- การพัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจ ส่งเสริมเพื่อพัฒนาการค้าและการลงทุน
- การพัฒนาผู้ประกอบการและเศรษฐกิจชุมชน พัฒนาผู้ประกอบการเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์และพัฒนา SMEs สู่อุตสาหกรรม
- การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจ และเมือง พัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน และพัฒนาระบบเมืองเพื่อกระจายศูนย์กลางความเจริญจากส่วนกลางไปสู่ภูมิภาค
- การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการคมนาคม ความมั่นคงทางพลังงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การเชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลก

### 2.2 สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

ตลาดการค้าปลีกน้ำมันในปัจจุบันเป็นตลาดที่มีการแข่งขันสูงเป็นลักษณะตลาดแข่งขันเสรีโดยสมบูรณ์ ซึ่งประเทศไทยมีการกลั่นน้ำมันสำเร็จรูปสูงมากกว่าปริมาณความต้องการใช้น้ำมันภายในประเทศ รวมทั้งผู้ค้าน้ำมันมีเสรีในการนำเข้าและส่งออกน้ำมันเชื้อเพลิง โดยมีภาครัฐกำกับดูแลโดยการออกกฎหมายกำกับกิจการพลังงานด้านต่างๆให้เกิดการผูกขาด ไม่ให้ขาดแคลน และให้เกิดการแข่งขันอย่างเป็นธรรมระหว่างผู้ค้าทุกราย

ปัจจุบันมีผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 7 จำนวน 48 ราย โดยทุกรายเป็นผู้ประกอบการภาคเอกชนยกเว้นบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เมื่อ ปตท. มีสถานภาพเป็นรัฐวิสาหกิจส่วนคู่แข่งรายอื่นเป็นเอกชน ทำให้สังคมมอง ปตท. ว่าอาจมีความได้เปรียบในการทำงาน ซึ่งกว่าที่ ปตท. จะขึ้นมาเป็นเบอร์ 1 ได้ก็ต้องปรับวิธีการทำงานเพื่อให้สามารถแข่งขันเช่น การใช้กลยุทธ์ในการปรับรูปแบบสถานีบริการน้ำมัน พีทีที สเตชั่น ภายใต้แนวคิด Living Community คือการเป็นสถานีบริการน้ำมันที่เป็นมากกว่าสถานที่เติมเชื้อเพลิงของยานยนต์ให้กลายเป็นศูนย์กลางของชุมชนที่สร้างประโยชน์และความสุขแก่ชุมชนด้วย ภายใต้แนวคิดดังกล่าว ปตท. ได้ปรับตัวต่อไปโดยออกสินค้าและบริการใหม่ๆให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า โดยใช้ พีทีที บลูการ์ด เป็นสื่อกลางในการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการทำตลาดอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้ภาพของ ปตท. ที่มีต่อสังคมในฐานะองค์กรของรัฐที่มีความได้เปรียบนั้นจางหายไป รวมทั้งเกิดความชัดเจนเป็นไปตามรัฐธรรมนูญมาตราที่ 75 ซึ่งระบุไว้ว่า รัฐต้องไม่ทำกิจการแข่งกับภาคเอกชนจึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ ปตท. ดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรโดยการนำ หน่วยธุรกิจน้ำมัน ซึ่งทำธุรกิจแบบเดียวกับผู้ประกอบการเอกชนออกมาเป็น บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) (OR) โดย OR ดำเนินธุรกิจหลักจำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน กลุ่มธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่นๆ (Non-Oil) และกลุ่ม

ธุรกิจระหว่างประเทศ มีวิสัยทัศน์ (Vision) “แบรนด์ไทยชั้นนำระดับโลกที่สร้างคุณค่าให้กับชุมชน ผ่านการดำเนินธุรกิจน้ำมัน ธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง”

บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) (OR) ได้รับมอบบทบาทให้เป็นบริษัทเรือธง (Flagship Company) ของกลุ่ม ปตท. (PTT Group) ในการดำเนินธุรกิจน้ำมันและค้าปลีกโดยมีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ สามารถแสวงหาโอกาสในการเจริญเติบโตทางธุรกิจที่ชัดเจน และสามารถแสวงหาบุคลากรรวมถึงพันธมิตรทางธุรกิจที่มีศักยภาพมาร่วมงานได้อย่างสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมศักยภาพทางธุรกิจของ OR ได้อย่างดียิ่ง

การที่ OR จะเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จะมีส่วนในการส่งเสริมความชัดเจนในสถานภาพขององค์กรและความโปร่งใสในสายตาของสังคมตลอดจนสาธารณชนรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำธุรกิจ เนื่องจากจะต้องมีการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานและสถานะทางการเงินตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ต่อไป

บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของ OR จำนวนรวมกว่า 1,500 คน มาจากพนักงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน ปตท. ที่ได้ย้ายเข้ามาทำงานใน OR โดยพนักงานเหล่านี้มีทักษะและประสบการณ์ในการทำงานในแขนงต่าง ๆ ด้านพลังงาน รวมถึงคู่ค้า คู่สัญญาที่เป็นตัวแทนจำหน่ายทั้งในส่วนที่เป็น สถานีบริการน้ำมัน สถานีบริการก๊าซปิโตรเลียมเหลว (LPG) โรงบรรจุก๊าซปิโตรเลียมเหลว (LPG) ร้านค้าก๊าซ ฯลฯ ได้เปลี่ยนสัญญามาทำกับ OR ภายใต้งบเงื่อนไขในการทำธุรกิจเดิมเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ

### 2.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์แบบ SWOT ANALYSIS



ภาพที่ 1 ตัวแบบ SWOT Analysis

การวิเคราะห์กลยุทธ์ตามแบบ SWOT Analysis ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์โดยพิจารณาวิเคราะห์จากสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่จะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

### 2.3.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) โดยใช้ตัวแบบ

#### PEST Analysis

1. Political Factors : สภาพแวดล้อมทางการเมือง
2. Economic Factors : สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ
3. Social Factors : สภาพแวดล้อมทางสังคม
4. Tecnological Factors : สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี



ภาพที่ 2 ตัวแบบ PEST

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นทั้งด้านดีได้แก่โอกาส (Opportunities) และด้านไม่ดีได้แก่ อุปสรรค (Threats) ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน เพื่อจะนำไปใช้ในการวางแผนโดยการวิเคราะห์กลยุทธ์ตามแบบ **SWOT Analysis** ทั้งนี้หลัก ของ “PEST Analysis Model” ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Factors : P) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐ ปัจจัยทางการเมืองที่มีผลกระทบในการทำธุรกิจเช่นความขัดแย้งที่การเมืองด้านต่างๆ ทั้งนี้ กลุ่ม ปตท. (PTT GROUP) เป็นองค์กรซึ่งดำรงค้ำความเป็นกลางทางการเมือง ไม่ว่าจะ ในประเทศไทยหรือในต่างประเทศ ซึ่ง บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) (OR) ได้ใช้แนวทางดังกล่าวในการดำเนินธุรกิจเสมอมาเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งอันจะส่งผลให้ธุรกิจเกิดความเสียหาย

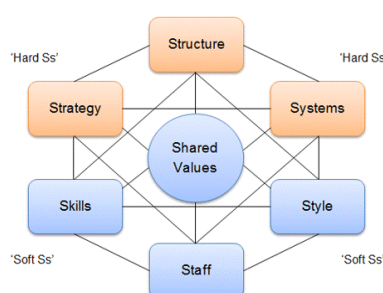
2. สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ(Economic Factors: E) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจและการเงินทั้งภายในและภายนอกประเทศ และระหว่างประเทศ ที่จะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ เช่นการกำหนดนโยบายการจัดสรรงบประมาณในการลงทุนและงบประมาณการในการทำธุรกิจ ให้สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจและยอดการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ โดยพิจารณาจากแนวโน้มการขยายตัวทางเศรษฐกิจในประเทศ เศรษฐกิจภูมิภาคเอเชีย และเศรษฐกิจโลก รวมไปถึงพิจารณาวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจในด้านอื่นเช่น อัตราการจ้างงานอยู่ในเกณฑ์ใด อัตราค่าจ้างขั้นต่ำส่งเสริมให้ธุรกิจแข่งขันได้เพียงใด โครงการกระตุ้นเศรษฐกิจภาครัฐต่างๆ

3. สภาพแวดล้อมทางด้านสังคม (Sociocultural Factors : S) เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคม วัฒนธรรม วิถีชีวิต ความเป็นอยู่ นิสัยใจคอ ซึ่งจะเป็นการสะท้อนพฤติกรรมผู้บริโภคและรูปแบบการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วให้สอดคล้องกับรูปแบบของสังคมที่อาศัยอยู่ทั้งในรูปแบบสังคมเมืองและสังคมชนบท ซึ่ง OR ได้มีส่วนในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจชุมชน โดย OR ได้ร่วมมือกับหน่วยงานพันธมิตรเพื่อก่อตั้งโครงการไทยเด็ด เพื่อพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และสร้างมูลค่าเพิ่มในกับผลิตภัณฑ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนให้ชุมชนพึ่งพาตนเองได้ซึ่งมีผลิตภัณฑ์ที่น่าสนใจเช่น กระจ่างสานกระจาด กระจ่างเตี้ยดำ เป็นต้น การดำเนินธุรกิจต่างๆ ของ OR จะส่งผลให้เกิดการสร้างงานในประเทศกว่า 85,000 อัตรา สร้างเสริม SME ไทยกว่า 3,800 ราย เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยสร้างเศรษฐกิจและสังคมไทยให้เข้มแข็งต่อไป

4. สภาพแวดล้อมด้าน เทคโนโลยี (Technological Factors : T) เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่ โดย กลุ่ม ปตท. ยังคงให้ความสำคัญกับการควบคุม ป้องกัน และลดผลกระทบทางด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ OR ได้มีส่วนร่วมที่ให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวโดยกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจในลักษณะ BCG (Bio-Economy Circular-Economy Green-Economy) หมายถึงเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว ผ่านการจำหน่ายน้ำมันดีเซล ปี 10 ให้เป็นน้ำมันดีเซลชนิดหลักของประเทศไทยเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนปาล์มและช่วยลดฝุ่นละออง PM 2.5 การใช้แก้วกระดาษเคลือบพลาสติกชีวภาพ แก้วและหลอดพลาสติกที่ทำจากพืช การริเริ่มจัดตั้ง สถานีบริการ อีวี ชาร์จจิ่ง (EV Charging Station) รวมทั้งการติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์ (Solar Cell) เพื่อผลิตกระแสไฟฟ้าบนหลังคาสถานีจ่ายน้ำมัน

### 2.3.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (External Environment Analysis) โดยใช้

ทฤษฎี 7s ของ McKinsey



ภาพที่ 3 7s ของ McKinsey

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กรโดยการประเมินประสิทธิภาพทางธุรกิจขององค์กรโดยแบบจำลอง 7s ของ McKinsey ซึ่งพิจารณาประสิทธิภาพขององค์กรจากความสัมพันธ์ของปัจจัยธุรกิจ 7 ประการว่ามีลักษณะและมีสภาพเกี่ยวพันกันอย่างไร เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ซึ่ง 7s ของ McKinsey ได้แก่

1. กลยุทธ์ (Strategy) คือ การวางแผนกิจกรรมภายในองค์กรให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีขีดความสามารถเหนือคู่แข่ง โดยองค์กรจำเป็นต้องแสวงหาข้อแตกต่างจากคู่แข่ง สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงแก้ปัญหาได้อย่างเบ็ดเสร็จ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) โครงสร้างองค์กรควรรองรับส่วนงานอื่นที่เกี่ยวข้องกันทั้งนี้ โครงสร้างขององค์กรจะเป็นตัวรองรับแผนกลยุทธ์ขององค์กร หากโครงสร้างขององค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์แล้ว เช่น สายการบังคับบัญชาควรจะกระชับ เพื่อให้การตัดสินใจใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลให้การเจริญเติบโตทางธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่องสามารถขยายกิจการให้ประสบผลสำเร็จต่อไป

3. สไตล์ (Style) สไตล์ในหรือลักษณะในการทำงานของผู้บริหารมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จะส่งผลต่อความรู้สึกนึกคิดและวิธีการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ เป็นแบบอย่าง (Role Model) ในการทำงานที่ดีต่อไป รวมทั้งสามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานให้ช่วยกันนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ

4. ระบบ (System) กระบวนการ ขั้นตอน และฐานข้อมูลที่สนับสนุนในการธุรกิจ ต้องมีความชัดเจนสามารถสอบถามได้ทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน ทั้งนี้องค์กรต้องมีการจัดทำ ขั้นตอนการทำงาน (Work Instruction) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและใช้ในการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านบัญชีการเงิน ด้านการควบคุมการผลิตและจัดจ่ายสินค้า ด้านการจัดซื้อ ด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ด้านการฝึกอบรมและด้านการจ่ายผลตอบแทน หากว่าองค์กรมีความชัดเจนและถูกต้องในระบบงานด้านต่างๆ องค์กรย่อมจะดำเนินธุรกิจได้อย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรด้วย

5. ทรัพยากรมนุษย์/สมาชิกภายในองค์กร (Staff) ผู้ปฏิบัติงานคือผู้ดำเนินกิจกรรมตามแผนกลยุทธ์งานหรือกิจกรรมต่างๆ จะสำเร็จลุล่วงไปได้โดยการที่ผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงตามแผนที่องค์กรตั้งไว้ จำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมและมีแรงจูงใจในการทำงาน ก็จะทำให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งนี้ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงานรวมถึงจัดสรรงานให้เหมาะสมกับคนเช่นกัน

6. ทักษะ (Skill) เป็นการพิจารณาถึงทักษะ ความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญ ขององค์กรธุรกิจซึ่งมีที่มาจากความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์ความชำนาญในด้านใด และควรกำหนดแผนกลยุทธ์และธุรกิจให้ไปในทิศทางที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญเพื่อให้ประสบความสำเร็จทางธุรกิจ

7. ค่านิยม (Shared Value) เป็นการวิเคราะห์ถึงค่านิยมร่วม วัฒนธรรมองค์กร ความเชื่อร่วมขององค์กร เพื่อให้เกิดปัจจัยการชี้นำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งอาจกำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์ (Vision) และ พันธกิจ (Mission) ขององค์กรเพื่อเป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

ตารางที่ 1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรโดยใช้ 7S

7 s model	Strength	Weakness
1. โครงสร้าง องค์กร (Structure)	<p>S1 องค์กรมีการกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจนโดยแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละสายงานให้เหมาะสมกับพนักงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยควรมีหน่วยงานตรวจสอบที่ขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุด เพื่อทำการตรวจสอบหาจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานเพื่อลดความเสี่ยงในด้านต่างๆให้แก่องค์กร</p> <p>S2 นโยบาย การกำหนดนโยบายควรมีความชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม และผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการจัดการองค์การ</p> <p>S3 บริษัทมีเงินทุนหมุนเวียนอย่างพอเพียงในการดำเนินธุรกิจ</p>	<p>W1 ความเสี่ยงจากการทุจริต การตัดสินใจผิดพลาด การละเลยของผู้บริหาร</p>
2. กลยุทธ์ ขององค์กร (Strategy)	<p>S4 องค์กรสามารถสร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่ลูกค้าสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพช่วยส่งเสริมในธุรกิจยั่งยืน</p> <p>S5 ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสอยู่บนพื้นฐานความเป็นธรรม องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจในระยะยาวและประสบผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้</p> <p>S6 องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม บริหารจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ชุมชน</p>	<p>W2 ผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับต้องเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามที่องค์กรกำหนด</p> <p>W3 ค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าและบริการสูงกว่าคู่แข่ง</p>

ตารางที่ 1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรโดยใช้ 7S (ต่อ)

7 s model	Strength	Weakness
-----------	----------	----------

3. ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)	S7 องค์กรวางระบบงานที่ดีมีความชัดเจนในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถลดความเสียหายจากการผิดพลาดที่อาจส่งผลให้องค์กรสูญเสียลูกค้า S8 มีระบบการบริหารงานให้สายงานต่างๆ สามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องกัน	W4 การบริหารทรัพยากรอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อลดการสิ้นเปลืองและลดการสูญเสียโดยไม่จำเป็น
4. บุคลากรในองค์กร ((Staff)	S9 องค์กรเน้นการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารระบบพัฒนาบุคลากรให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับเทคโนโลยีและกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน และให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เสริมสร้างความสามัคคีภายในองค์กรเพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผล S10 องค์กรจัดสรรบุคลากรให้เหมาะกับงาน และจัดสรรงานให้เหมาะกับคน	W5 ผู้บริหารและพนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ส่งผลให้มีความคลาดเคลื่อนในการทำงาน W6 สภาพการแข่งขันสูงในองค์กร ทำให้เสี่ยงต่อการขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงาน และพนักงานต่อพนักงาน
5. บุคลากรในองค์กร (Style)	S11 องค์กรมีการกำหนดให้ผู้บริหารในระดับสูงมีการสื่อสารกับพนักงานในระดับบริหารและระดับปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลาเพื่อให้งานปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร S12 มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี	W7 องค์กรมีขนาดใหญ่การเข้าถึงผู้บริหารในแต่ละระดับอาจทำได้ยาก การปฏิบัติตนของผู้บริหารในแต่ละระดับชั้นต้องวางและปฏิบัติหน้าที่ของตนให้เหมาะสมเพื่อให้ผู้ที่อยู่ในกำกับดูแลปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ตารางที่ 1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรโดยใช้ 7S (ต่อ)

7 s model	Strength	Weakness
-----------	----------	----------



6. ความรู้ <input type="checkbox"/> ความสามารถ ของบุคลากร (Skill)	S13 บริษัทมีการวางแผนการพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร รองรับและสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง ปตท. ได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมองค์ความรู้ การเรียนรู้ ได้ริเริ่มยุทธศาสตร์ 3 ประสานแห่งการเรียนรู้ สู่ความยั่งยืนของ ปตท. เน้นการส่งเสริมและบุคคลที่มีคุณภาพที่ เก่งและดี และมีภาวะการเป็นผู้นำ S14 องค์กรมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้นพนักงานมีความรู้ความสามารถ	W8 ความพร้อมในการพัฒนาด้านภาษาและความรู้ที่สอดคล้องกับการจัดการศึกษาในปัจจุบันและอนาคต
7. ค่านิยม <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> วมกัน (Shared values)	S15 ค่านิยมของ PTT Group คือ SPIRIT เป็นวิถีการดำเนินงานซึ่งผู้บริหารและพนักงานยึดถือปฏิบัติ ทำให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความรับผิดชอบ เป็นที่ยอมรับและจะช่วยสะท้อนภาพลักษณ์ของกลุ่ม ปตท. ในการเป็นองค์กรที่นำเชื่อถือและไว้วางใจต่อสายตาสังคมภายนอกประเทศชาติได้อย่างเด่นชัดต่อไป รวมทั้งมีการทบทวนและแก้ไขนโยบาย ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ในองค์กร S16 องค์กรมีชื่อเสียง น่าเชื่อถือและบริษัทมีความมั่นคง	W9 ความคาดหวังขององค์กรมีสูง

### ทฤษฎี SWOT Analysis

ความหมายของ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร เพื่อค้นหาจุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

- Strengths - จุดแข็ง
- Weaknesses - จุดอ่อน
- Opportunities - โอกาส
- Threats - อุปสรรค



ภาพที่ 4 ตัวแบบ SWOT Analysis

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ (1) สภาพการณ์ภายในและ (2) สภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

2. ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะ

เป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กรในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

3. ขั้นตอน / วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysisการวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้าง ด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถ กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มัน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน และทรัพยากรในการบริหาร(คน เงิน วัสดุ การจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย - จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการ เสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร - จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3.2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร นั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของ ประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆและพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ - โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการ

วิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผล กระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถถ่วงดุลข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้ หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้ - อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผล กระทบในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มี ความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้

## สภาพแวดล้อมภายใน

### 1. Strengths

S1 องค์กรมีการกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจนโดยแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละสายงานให้เหมาะสมกับพนักงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยควรมีหน่วยงานตรวจสอบที่ขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุดเพื่อทำการตรวจสอบหาจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานเพื่อลดความเสี่ยงในด้านต่างๆให้แก่องค์กร

S2 นโยบาย การกำหนดนโยบายควรมีความชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม และผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการจัดการองค์การ

S3 บริษัทมีเงินทุนหมุนเวียนอย่างพอเพียงในการดำเนินธุรกิจ

S4 องค์กรสามารถสร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่ลูกค้าสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพช่วยส่งเสริมในธุรกิจยั่งยืน

S5 ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสอยู่บนพื้นฐานความเป็นธรรม องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจในระยะยาวและประสบผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้

S6 องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมบริหารจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ชุมชน

S7 องค์กรวางระบบงานที่ดีมีความชัดเจนในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม จากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถลดความเสียหายจากการผิดพลาดที่อาจส่งผลให้องค์กรสูญเสียลูกค้า

S8 มีระบบการบริหารงานให้สายงานต่างๆสามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องกัน

S9 องค์กรเน้นการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารระบบพัฒนาบุคลากรให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับเทคโนโลยีและกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน และให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เสริมสร้างความสามัคคีภายในองค์กรเพื่อให้การทำงานสัมฤทธิ์ผล

S10 องค์กรจัดสรรบุคลากรให้เหมาะกับงานและจัดสรรงานให้เหมาะกับคน

S11 องค์กรมีการกำหนดให้ผู้บริหารในระดับสูงมีการสื่อสารความกับพนักงานในระดับบริหารและระดับปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลาเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร

S12 การที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

S13บริษัทมีการวางแผนการพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร รองรับและสร้างคุณค่าให้แก่ องค์กรอย่างต่อเนื่อง ปตท. ได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมองค์ความรู้ การเรียนรู้ ได้ริเริ่มยุทธศาสตร์ 3 ประสานแห่งการเรียนรู้ สู่ความยั่งยืนของ ปตท. เน้นการส่งเสริมและบุคคลที่มีคุณภาพที่ เก่งและดี และมี ภาวะการณเป็นผู้นำ

S14องค์กรมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้นพนักงานมีความรู้ความสามารถ

S15ค่านิยมของ PTT Group คือ SPIRIT เป็นวิถีการดำเนินงานซึ่งผู้บริหารและพนักงานยึดถือปฏิบัติ ทำให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความรับผิดชอบ เป็นที่ยอมรับและจะช่วยสะท้อนภาพลักษณ์ของกลุ่ม ปตท. ในการเป็นองค์กรที่น่าเชื่อถือ และไว้วางใจต่อสายตาสังคมภายนอก ประเทศชาติได้อย่างเด่นชัดต่อไป รวมทั้งมีการทบทวนและแก้ไขนโยบาย ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ในองค์กร

S16 องค์กรมีชื่อเสียง น่าเชื่อถือและบริษัทมีความมั่นคง

## 2. Weakness

W1 ความเสี่ยงจากการทุจริต การตัดสินใจผิดพลาด การละเลยของผู้บริหาร W9 ความคาดหวังขององค์กรมีสูง

W2 ผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับต้องเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ตามที่องค์กรกำหนด

W3 ค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าและบริการสูงกว่าคู่แข่ง

W4 การบริหารทรัพยากรอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อลดการสิ้นเปลืองและลดสูญเสียโดยไม่จำเป็น

W5 ผู้บริหารและพนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ส่งผลให้มีความคลาดเคลื่อน ในการทำงาน

W6 สภาพการแข่งขันสูงในองค์กรทำให้เสี่ยงต่อการขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงานและพนักงานต่อ พนักงาน

W7 องค์กรมีขนาดใหญ่การเข้าถึงผู้บริหารในแต่ละระดับอาจทำได้ยากการปฏิบัติตนของผู้บริหารในแต่ละ ระดับชั้นต้องวางและปฏิบัติหน้าที่ของตนให้เหมาะสมเพื่อให้ผู้ที่อยู่ในกำกับดูแลปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

W8 ความพร้อมในการพัฒนาด้านภาษาและความรู้ที่สอดคล้องกับการจัดการศึกษาในปัจจุบันและอนาคต

W9 ความคาดหวังขององค์กรมีสูง

## สภาพแวดล้อมภายนอก

### 1. Opportunities

○1 มีพันธมิตรทางการค้าที่มีความเข้มแข็ง

○2 ปริมาณยานยนต์ที่เพิ่มขึ้น

- O3 รัฐบาลส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน
- O4 Life Style ผู้คนที่ชอบความรวดเร็วและสะดวกสบาย
- O5 ตลาดน้ำมันและการค้าปลีกขยายตัวทั้งในประเทศและต่างประเทศ

## 2.Threats

- T1 การใช้พลังงานทดแทน
- T2 คู่แข่งขันขยายและเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจ
- T3 ภัยธรรมชาติและโรคระบาด
- T4 ภาวะเศรษฐกิจถดถอย
- T5 ราคาน้ำมันในตลาดโลกอยู่ในขาลง

## บทที่ 3

### ยุทธศาสตร์ขององค์กร

#### 3.1 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (วิสัยทัศน์ และ พันธกิจ)

##### วิสัยทัศน์

แบรนด์ชั้นนำระดับโลกที่สร้างคุณค่าให้กับชุมชนผ่านการดำเนินธุรกิจน้ำมัน ธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

##### พันธกิจ

ดำเนินธุรกิจน้ำมัน ธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ในฐานะบริษัทชั้นนำระดับสากลที่สร้างคุณค่าและการมีส่วนร่วมให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ดังนี้

**ต่อประเทศ** สร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ผ่านการดำเนินธุรกิจน้ำมัน ค้าปลีก และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

**ต่อสังคมชุมชน** เป็นองค์กรที่ดีของสังคม ดำเนินธุรกิจที่มีการบริหารจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคม ชุมชน

**ต่อผู้ถือหุ้น** ดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดี และมีการขยายธุรกิจสู่สากลให้เติบโตต่อเนื่องอย่างยั่งยืน

**ต่อลูกค้า** สร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่ลูกค้าโดยผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล

**ต่อคู่ค้า** ดำเนินธุรกิจร่วมกันบนพื้นฐานของความเป็นธรรม มุ่งสร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ และความร่วมมือที่ดี เพื่อพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจร่วมกันในระยะยาว

**ต่อพนักงาน** สนับสนุนการพัฒนาความสามารถการทำงานระดับมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง ให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิต การทำงานของพนักงานทัดเทียมบริษัทชั้นนำเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร

## เป้าหมาย

บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจน้ำมันและค้าปลีกในฐานะเป็นบริษัทแกน (Flagship Company) ของกลุ่ม ปตท. โดยมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจและแสวงหาโอกาสในการเติบโต มุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้ผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง พร้อมทั้งช่วยสนับสนุนและสร้างผู้ประกอบการรายย่อย (SME) ในการดำเนินธุรกิจน้ำมันและค้าปลีก รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคมและชุมชน

## กลุ่มเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

### เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาระบบการบริหารจัดการ

ดำเนินการปรับโครงสร้างธุรกิจของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีการโอนกิจการของหน่วยธุรกิจน้ำมัน ให้แก่ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจ และเป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: GC) เนื่องจากบทบัญญัติรัฐธรรมนูญ ปี 2560 มาตรา 75 วรรค 2 ระบุ “รัฐต้องไม่ประกอบกิจการที่มีลักษณะเป็นการแข่งขันกับเอกชน เว้นแต่กรณีมีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของรัฐ การรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม การจัดทำให้มีสาธารณูปโภค การจัดทำบริการสาธารณะ” ส่งผลให้ บอร์ด บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พิจารณาให้ธุรกิจที่ทำซ้ำกับเอกชนหรือทำเหมือนเอกชนควรแยกออกมาเป็นเอกชน และเพื่อให้เกิดความโปร่งใสสำหรับกำไรที่ ปตท. ได้มาไม่ได้เกิดจากรัฐเอื้อ

### เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและเพิ่มผลผลิต (Productivity Improvement) โดยดำเนินการผ่านการขยายเครือข่ายทางธุรกิจ การกำหนดแผนการใช้โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การจัดการราคาผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการลูกค้า การบริหารช่องทางการจำหน่ายสินค้าให้เข้าถึงลูกค้า การจัดการและพัฒนาระบบบริหารงานภายในองค์กรให้ตอบสนองกับธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

### เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 3: พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม

เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ลงทุนเพื่อสร้างความสมเข้มแข็งให้ชุมชนแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ผ่านการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การมีส่วนในการจัดตั้ง วิสาหกิจกแพยางพารา วิสาหกิจกแพอาซา วิสาหกิจกแพดอยปางขอน ที่ประกอบด้วยชุมชนในพื้นที่ เช่น ชุมชนผาลั้ง ต.ห้วยชมภู อ.เมือง จ.เชียงราย ชุมชนบ้านอาโตใน ต.แม่สลอง อ.แม่ฟ้าหลวง จ.เชียงราย ซึ่งช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตคนในพื้นที่ห่างไกลผ่านการจ้างงาน รวมถึงช่วยพัฒนาชุมชนและสภาพแวดล้อมให้ดียิ่งขึ้น

### 3.2 กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) (ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์)

เครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ภายหลังจากประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส และข้อจำกัด แล้วจะได้นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์ โดยการใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix ซึ่งเป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ

TOWS Matrix			
EXTERNAL FACTORS (EFAS)	INTERNAL FACTORS (IFAS)	Strengths (S) List 5 – 10 internal strengths here	Weaknesses (W) List 5 – 10 internal weaknesses here
	Opportunities (O) List 5 – 10 external opportunities here	SO Strategies Generate strategies here that use strengths to take advantage of opportunities	WO Strategies Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
Threats (T) List 5 – 10 external opportunities here	ST Strategies Generate strategies here that use strengths to avoid threats	WT Strategies Generate strategies here that minimize weaknesses and avoid threats	

ภาพที่ 5 ตัวแบบ TOWS Matrix

จากการประเมินสถานการณ์ตามสภาพแวดล้อมและเมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว จะได้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอก



เพื่อดูว่าองค์กร กำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์ เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไป ในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กร จะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังต่อไปนี้

3.2.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง+โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive - Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

3.2.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน+ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลาย ประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

3.2.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน+โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่ หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

3.2.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง+อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน

ข้อพิจารณาในการวิเคราะห์ SWOT มีดังนี้

1. ควรวิเคราะห์แยกแยะควรทำอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีความสำคัญจริง ๆ เป็นสาเหตุหลัก ๆ ของปัญหาที่แท้จริง กล่าวคือ เป็นปัจจัยที่มีประโยชน์ในการนำไปกำหนดเป็นนโยบาย ตลอดจนสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ ที่จะทำให้องค์กร/ชุมชนบรรลุเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย (Result) ได้จริง

2. การกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ไม่ควรกำหนดของเขตของความหมายของปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นจุดอ่อน (W) หรือ จุดแข็ง (S) หรือ โอกาส (O) หรือ อุปสรรค (T) ให้มีความหมายคาบเกี่ยวกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตัดสินใจ และชี้ชัดว่าปัจจัยที่กำหนดขึ้นมานั้นเป็นปัจจัยในกลุ่มใด ทั้งนี้เพราะปัจจัยที่อยู่ต่างกลุ่มกัน ก็ต้องสมควรที่จะนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ต่างกันออกไป

ปัจจัยภายใน /ปัจจัยภายนอก

S จุดแข็งภายในองค์กร

W จุดอ่อนภายในองค์กร

O โอกาสภายนอก

SO การนำข้อได้เปรียบของจุดแข็ง ภายในและโอกาสภายนอกมาใช้

WO การแก้ไขจุดอ่อนภายในโดย พิจารณาจากโอกาสภายนอก ที่เป็นผลดีต่อองค์กร

T อุปสรรคภายนอก

ST การแก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอกโดยนำจุดแข็งภายในมาใช้

WT การแก้ไขหรือลดความเสียหาย ของธุรกิจอันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์กรและอุปสรรคภายนอก

ข้อดี – ข้อเสีย ของการทำ SWOT Analysis

ข้อดี เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ทางธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ให้ความสะดวกเป็นอย่างมาก สำหรับผู้ที่นำ SWOT มาใช้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ด้านต่างๆ มากมาย เช่น - การตัดสินใจเลือกเมื่อมีทางเลือกหลายๆ ทาง - การกำหนดความสำคัญก่อนหลังของเหตุการณ์ - การบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น - การวิเคราะห์และแก้ปัญหาในการดำเนินการ - การวิเคราะห์โครงการเริ่มใหม่ - การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น - การสร้างกระบวนการเรียนรู้ใหม่ ฯลฯ

ข้อเสีย ของการใช้ SWOT ก็มีอยู่ไม่น้อยเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบกับประโยชน์และความหลากหลาย ในการประยุกต์ใช้งาน เช่น- โอกาสผิดพลาดเกิดจาก คุณภาพของข้อมูลที่นำมาใช้วิเคราะห์ ทักษะ ประสบการณ์ และความเข้าใจในความรู้พื้นฐานของเทคนิค SWOT ของผู้วิเคราะห์- ต้องทบทวน SWOT เป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบสภาพว่า เหตุการณ์และปัจจัยต่างๆ ที่นำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ยังเหมือนเดิมหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้วหรือไม่

ในการกำหนดยุทธศาสตร์ของบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) ที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ที่จะนำมากำหนดกลยุทธ์ด้วยตัวแบบ TOWS ดังนี้

Vision	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>แบรนด์ชั้นนำระดับโลกที่สร้างคุณค่าให้กับชุมชนผ่านการดำเนินธุรกิจน้ำมัน ธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง</p> <p><b>เป้าหมาย</b> บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) ดำเนิน</p>	<p>S1 องค์กรมีการกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจนโดยแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละสายงานให้เหมาะสมกับพนักงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยควรมีหน่วยงานตรวจสอบที่ขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุดเพื่อทำการตรวจสอบหาจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานเพื่อลดความเสี่ยงในด้านต่างๆให้แก่องค์กร</p>	<p>W1 ความเสี่ยงจากการทุจริต การตัดสินใจผิดพลาด การละเลยของผู้บริหาร W9 ความคาดหวังขององค์กรมีสูง</p> <p>W2 ผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับต้องเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรและ</p>

<p>ธุรกิจน้ำมันและค่าปลีกในฐานะบริษัทแกน (Flagship Company) ของกลุ่ม ปตท. โดยมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจและแสวงหาโอกาสในการเติบโต มุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้ผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง พร้อมทั้งช่วยสนับสนุนและสร้างผู้ประกอบการรายย่อย (SME) ในการดำเนินธุรกิจน้ำมันและค่าปลีก รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคมและชุมชน</p>	<p>S2 นโยบาย การกำหนดนโยบายควรมีความชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม และผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการจัดการองค์กร</p> <p>S3 บริษัทมีเงินทุนหมุนเวียนอย่างพอเพียงในการดำเนินธุรกิจ</p> <p>S4 องค์กรสามารถสร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่ลูกค้า สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพช่วยส่งเสริมในธุรกิจยั่งยืน</p> <p>S5 ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสอยู่บนพื้นฐานความเป็นธรรม องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจในระยะยาวและประสบผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้</p> <p>S6 องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมบริหารจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ชุมชน</p> <p>S7 องค์กรวางระบบงานที่ดีมีความชัดเจนในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม จากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถลดความเสียหายจากการผิดพลาดที่อาจส่งผลให้องค์กรสูญเสียลูกค้า</p> <p>S8 มีระบบการบริหารงานให้สายงานต่างๆสามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องกัน</p> <p>S9 องค์กรเน้นการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารระบบพัฒนาบุคลากรให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับเทคโนโลยีและกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน และให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เสริมสร้างความสามัคคีภายในองค์กรเพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผล</p> <p>S10 องค์กรจัดสรรบุคลากรให้เหมาะกับงานและจัดสรรงานให้เหมาะกับคน</p> <p>S11 องค์กรมีการกำหนดให้ผู้บริหารในระดับสูงมีการสื่อสารความกับพนักงานในระดับบริหารและระดับปฏิบัติงานในแต่ละห้วงเวลาเพื่อให้งานปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร</p> <p>S12 มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี</p> <p>S13 บริษัทมีการวางแผนการพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร รองรับและสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง ปตท. ได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมองค์ความรู้ การเรียนรู้ ได้ริเริ่มยุทธศาสตร์ 3 ประสานแห่งการเรียนรู้ สู่อายุยืนของ ปตท. เน้นการส่งเสริมและบุคคลที่มีคุณภาพที่ เก่ง และดี และมีภาวะการเป็นผู้นำ</p> <p>S14 องค์กรมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้นพนักงานมีความรู้ความสามารถ</p> <p>S15 ค่านิยมของ PTT Group คือ SPIRIT เป็นวิถีการดำเนินงานซึ่งผู้บริหารและพนักงานยึดถือปฏิบัติ ทำให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความรับผิดชอบต่อ เป็นที่ยอมรับและจะช่วยเหลือคุณภาพลักษณ์ของกลุ่ม ปตท. ในการเป็นองค์กรที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจต่อสายตาสังคมภายนอก ประเทศชาติได้</p>	<p>สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามที่องค์กรกำหนด</p> <p>W3 ค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าและบริการสูงกว่าคู่แข่ง</p> <p>W4 การบริหารทรัพยากรอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อลดการสิ้นเปลืองและลดสูญเสียโดยไม่จำเป็น</p> <p>W5 ผู้บริหารและพนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ส่งผลให้มีความคลาดเคลื่อนในการทำงาน</p> <p>W6 สภาพการแข่งขันสูงในองค์กรทำให้เสี่ยงต่อการขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงานและพนักงานต่อพนักงาน</p> <p>W7 องค์กรมีขนาดใหญ่การเข้าถึงผู้บริหารในแต่ละระดับอาจทำได้ยาก การปฏิบัติตนของผู้บริหารในแต่ละระดับขั้นต้องวางและปฏิบัติหน้าที่ของตนให้เหมาะสมเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกำกับดูแลปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม</p> <p>W8 ความพร้อมในการพัฒนาด้านความรู้ที่ สอดคล้องกับการจัดการศึกษาในปัจจุบันและอนาคต</p> <p>W9 ความคาดหวังที่มีต่อองค์กรในด้านต่างๆมีสูงมากซึ่งเป็นความกดดันต่อการดำเนินงาน</p>
--	---	--

	<p>อย่างเด่นชัดต่อไป รวมทั้งมีการทบทวนและแก้ไขนโยบาย ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ในองค์กร</p> <p>S16 องค์กรมีชื่อเสียง นำเชื่อถือและบริษัทมีความมั่นคง</p>	
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <p>O1 มีพันธมิตรธุรกิจที่มีความเข้มแข็ง</p> <p>O2 ปริมาณยานยนต์ที่เพิ่มขึ้น</p> <p>O3 รัฐบาลส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน</p> <p>O4 Life Style ผู้คนที่ชอบความสะดวกเร็วและสะดวกสบาย</p> <p>O5 ตลาดน้ำมันและการค้าปลีกขยายตัวทั้งในประเทศและต่างประเทศ</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)</b></p> <p>การดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งนี้ ประชาชนผู้บริโภคและสังคมได้มีการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตอย่างรวดเร็วเนื่องจาก การแพร่ระบาดของโรค Covid-19 การพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม และองค์ความรู้ด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรต้องปรับสมดุลย์การทำธุรกิจในทุกด้าน ได้แก่ด้านการบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน การผลิต การลงทุน การจำหน่ายผลิตภัณฑ์และการบริการ เพื่อรักษาและสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) (S7-16, O1 O3)</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)</b></p> <p>องค์กรได้กำหนด กฎ ระเบียบ ข้อกำหนด วิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และคำบรรยายลักษณะงานให้แก่ ผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับใช้เป็นแนวทางยึดถือในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อปิดการรั่วไหลด้านต่างๆขององค์กรทั้ง ข้อมูลองค์กรงบประมาณ การสูญเสียเวลาการทำงานที่ไม่เกิดผลในการปฏิบัติงาน รวมทั้งลดอุบัติเหตุที่อาจเกิดจากการปฏิบัติงานโดยความประมาทซึ่งอาจมีความเสี่ยงที่จะถูกฟ้องร้องโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (W1-7, O2, O4-5)</p>
<p><b>อุปสรรค (Threats)</b></p> <p>T1 การใช้พลังงานทดแทน</p> <p>T2 คู่แข่งขันขยายและเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจ</p> <p>T3 ภัยธรรมชาติและโรคระบาด</p> <p>T4 ภาวะเศรษฐกิจถดถอย</p> <p>T5 ราคาน้ำมันในตลาดโลกอยู่ในขาลง</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)</b></p> <p>ขยายเครือข่ายทางธุรกิจและสร้างแนวทางในการทำธุรกิจให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับเงินลงทุน รวมถึงการลงทุนในพลังงานหมุนเวียนและการแสวงหาโอกาสในธุรกิจ และพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ต่างๆ (S3-7, T1 T4)</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)</b></p> <p>เสริมสร้างความรู้สึกรู้สึกในการเป็นเจ้าของและให้ส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และด้านการบริหารงบประมาณของบริษัทให้เกิดความคุ้มค่าที่สุด (W3, W6-7, T2)</p>

### กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)

การดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งนี้ ประชาชนผู้บริโภคและสังคมได้มีการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตอย่างรวดเร็วเนื่องจาก การแพร่ระบาดของโรค Covid-19 การพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม และองค์ความรู้ด้านต่างๆอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรต้องปรับสมดุลย์การทำธุรกิจในทุกด้าน ได้แก่ด้านการบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน การผลิต การลงทุน การจำหน่ายผลิตภัณฑ์และการบริการ เพื่อรักษาและสร้างความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้กลยุทธ์เชิงรุกเป็นการใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาสซึ่งกลยุทธ์มุ่งเน้นที่ การดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยรักษาสมดุลความเติบโตทางธุรกิจให้สอดคล้องกับความเติบโตขององค์กร โดยคำนึงถึงการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม และองค์ความรู้ทุกด้านที่เกี่ยวข้องทั้ง

ทางตรงและทางอ้อม รวมถึงด้านการบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน การผลิต การจำหน่ายผลิตภัณฑ์และ การบริการ เพื่อรักษาและสร้างความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ขององค์กรโดยการกำกับดูแลและบริหารกิจการให้มีความคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ มีความโปร่งใส และ ตรวจสอบได้ ซึ่งองค์กรได้กำหนดเป็นนโยบายด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดี โดยให้พนักงานยึดถือเป็น แนวทางในการปฏิบัติงานมุ่งมั่นที่จะนำเอาหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ปตท. ทั้ง 6 ประการ คือ Accountability, Responsibility, Equitable Treatment, Transparency, Vision to Create Long Term Value และ Ethics มาใช้ในการดำเนินงาน มีโครงสร้างการบริหารที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างคณะกรรมการ ปตท. ผู้บริหาร และผู้ถือหุ้นอย่างเป็นธรรม เมื่อบริษัทเป็นบริษัทที่มีสมรรถนะสูงแล้วนั้นก็มีความสามารถในการแข่งขันสูงมีโอกาสด้านธุรกิจในตลาดที่ขยายตัวมากขึ้น

### กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)

องค์กรได้กำหนด กฎ ระเบียบ ข้อกำหนด วิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และคำบรรยายลักษณะงาน ให้แก่ ผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับใช้เป็นแนวทางยึดถือในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อปิดการรั่วไหลด้านต่างๆ ขององค์กรทั้ง ข้อมูลองค์กร งบประมาณ การสูญเสียเวลาการทำงานที่ไม่เกิดผลในการปฏิบัติงาน รวมทั้งลด อุบัติเหตุที่อาจเกิดจากการปฏิบัติงานโดยความประมาทซึ่งอาจมีความเสี่ยงที่จะถูกฟ้องร้องโดยผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย ทั้งนี้กลยุทธ์เชิงแก้ไขเป็นการนำโอกาสมาปิดจุดอ่อน หรือทำให้จุดอ่อนที่มีอยู่ลดลงให้เหลือน้อยที่สุด เป็น กลยุทธ์ที่ชดเชยจุดอ่อนด้วยโอกาสที่เข้ามา ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐที่มีการส่งเสริมให้มีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐและรวมถึงภาครัฐวิสาหกิจต่างๆ ให้มีการบริหารงานที่โปร่งใส และมีการส่งเสริมให้มีการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) ภายใต้จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานอย่างโปร่งใสเป็นธรรม ตรวจสอบได้ เคารพกฎหมาย และข้อบังคับต่างๆ อย่างเคร่งครัด รวมถึงมีการจัดระบบและมาตรการต่อต้าน การทุจริตคอร์รัปชันที่มีประสิทธิภาพ

### กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)

องค์กรมุ่งเน้นขยายเครือข่ายทางธุรกิจและสร้างแนวทางในการทำธุรกิจให้ครอบคลุมและสอดคล้อง กับเงินลงทุน รวมถึงการลงทุนในพลังงานหมุนเวียนและการแสวงหาโอกาสในธุรกิจ และพัฒนาธุรกิจรูปแบบ ใหม่ต่างๆ ซึ่งเป็นการใช้กลยุทธ์เชิงป้องกันโดยนำจุดแข็งมาป้องกันอุปสรรค ซึ่งองค์กรมีการสร้างธุรกิจและ แสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง หรือดำเนินการการพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ให้มีการเติบโตแบบ ก้าวกระโดดในอนาคต โดยจะมีการขยายการลงทุนในธุรกิจหลักดังเช่น การลงทุนต่อเนื่องจากห่วงโซ่อุปทาน ของธุรกิจก๊าซธรรมชาติมาสู่การขายก๊าซธรรมชาติเหลว (LNG) การลงทุนในพลังงานทดแทนในส่วนของ Bio

Disel รวมถึงการแสวงหาโอกาสลงทุนในต่างประเทศต่าง ซึ่งองค์กรมีพนักงานผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และมาก ประสบการณ์ในเรื่องเหล่านี้ ทำให้องค์กรพัฒนาและเติบโตอย่างต่อเนื่องต่อไป

### กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)

กลยุทธ์เชิงรับ เป็นการตั้งรับจากภัยคุกคามจากการประเมินจุดอ่อนที่มีอยู่ โดยมุ่งเน้นในการ เสริมสร้างความรู้สึกรู้สึกในการเป็นเจ้าของและให้ส่วนร่วมในการบริหารจัดการและด้านการบริหารทุกด้าน ให้แก่ พนักงานขององค์กรในทุกระดับ รวมถึงให้สมาชิกในองค์กรได้มีความตระหนักรู้ถึงวิกฤติการณ์ที่องค์กรกำลัง เผชิญอยู่ โดยทุกคนจะมีส่วนร่วมในการแก้ไขร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการขยายตัวของคู่แข่งชั้น ภาวะ เศรษฐกิจตลาดน้ำมันโลกที่อยู่ในขาลง การใช้พลังงานทดแทนรูปแบบต่างๆที่กำลังเกิดขึ้น รวมถึงการระบอบ ของ Covid-19 ที่ทำให้เศรษฐกิจภาพรวมของประเทศถดถอย ทั้งองค์กรยังคงมีต้นทุนในการทำธุรกิจสูงกว่า คู่แข่งเนื่องจากเป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่การสร้างความรู้ในเรื่องดังกล่าวจะนำมาสู่การมีส่วนร่วมใน การบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรให้มีคุณค่าสูงสุด

### 3.3 มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) (แผนงาน/โครงการ/เครื่องมือ/กลไก)

จากการวิเคราะห์ข้างต้น สามารถวางมาตรการและแผนงานตามยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ ใน ระยะ 5 ปี โดยมี 3 กลยุทธ์ 8 แผนงาน ดังนี้

#### เป้าหมาย

“บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจน้ำมันและค้าปลีกในฐานะบริษัทแกน (Flagship Company) ของกลุ่ม ปตท. โดยมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจและแสวงหาโอกาสในการเติบโต มุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้ผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง พร้อมทั้งช่วย สนับสนุนและสร้างผู้ประกอบการรายย่อย (SME) ในการดำเนินธุรกิจน้ำมันและค้าปลีก รวมถึงสร้างการมี ส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคมและชุมชน”

#### ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาระบบการบริหารจัดการ

ดำเนินการปรับโครงสร้างธุรกิจของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีการโอนกิจการของหน่วยธุรกิจ น้ำมัน ให้แก่ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจ และเป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: GC) เนื่องจากบทบัญญัติรัฐธรรมนูญ ปี 2560 มาตรา 75 วรรค 2 ระบุ “รัฐต้องไม่ประกอบกิจการที่มีลักษณะเป็นการแข่งขันกับเอกชน เว้นแต่กรณีมี ความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของรัฐ การรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม การจัดให้มี สาธารณูปโภค การจัดทำบริการสาธารณะ” ส่งผลให้ บอร์ด บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พิจารณาให้ธุรกิจที่

ทำซ้ำกับเอกชนหรือทำเหมือนเอกชนควรแยกออกมาเป็นเอกชน และเพื่อให้เกิดความโปร่งใสสำหรับกำไรที่ปตท. ได้มาไม่ได้เกิดจากรัฐเอื้อ องค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบตรวจสอบและปลูกฝังการทำงานของสมาชิกขององค์กรให้อยู่ภายใต้จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ มีความโปร่งใสเป็นธรรม ตรวจสอบได้ เคารพกฎหมาย

แผนงานที่ 1 การจัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในองค์กรเพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลหน่วยงานและสมาชิกขององค์กรในปฏิบัติงานในกรอบกฎระเบียบขององค์กร จัดให้มีหน่วยงานในการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้ในการดำเนินงานโดยให้สอดคล้องกับหลัก Accountability, Responsibility, Equitable Treatment, Transparency, Vision to Create Long Term Value และ Ethics

แผนงานที่ 2 เสริมสร้างความตระหนักรู้ด้านจริยธรรมสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ผ่านการอบรมและกิจกรรมรณรงค์ด้านต่างๆ โดยผู้บริหารจะต้องเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร

แผนงานที่ 3 สนับสนุนการต่อต้านการทุจริต เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันและปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

### **ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน**

มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและเพิ่มผลผลิต (Productivity Improvement) โดยดำเนินการผ่านการขยายเครือข่ายทางธุรกิจ การกำหนดแผนการใช้โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การจัดการราคาผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการลูกค้า การบริหารช่องทางการจำหน่ายสินค้าให้เข้าถึงลูกค้า การจัดการและพัฒนาระบบบริหารงานภายในองค์กรให้ตอบสนองกับธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปมุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมและองค์ความรู้ด้านต่างๆเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

แผนงานที่ 1 การนำระบบดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กรทุกภาคส่วนพร้อมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

แผนงานที่ 2 การสร้างรายได้และลดต้นทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการ

แผนงานที่ 3 การขยายการลงทุนในธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ของบริษัท

### **ยุทธศาสตร์ที่ 3: พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม**

เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ลงทุนเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคม ชุมชนสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

แผนงานที่ 1 กำหนดให้ที่ทุกหน่วยงานภายในองค์กรได้มีการทำกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

แผนงานที่ 2 องค์กรได้มีการตั้งหน่วยงานที่กำกับดูแลในเรื่องการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสังคมชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

ทั้งนี้องค์กรได้มีส่วนในการจัดตั้ง วิสาหกิจกาแฟปางขอน วิสาหกิจกาแฟอาชา วิสาหกิจกาแฟดอยปาง  
 ขอน ที่ประกอบด้วยชุมชนในพื้นที่ เช่น ชุมชนผาลั้ง ต.ห้วยชมภู อ.เมือง จ.เชียงราย ชุมชนบ้านอาโตใน ต.แม่  
 สลอง อ.แม่ฟ้าหลวง จ.เชียงราย ซึ่งช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตคนในพื้นที่ห่างไกลผ่านการจ้างงาน รวมถึงช่วย  
 พัฒนารูริคควบคู่ไปกับการพัฒนาชุมชนและสภาพแวดล้อมให้ดียิ่งขึ้น

## บทที่ 4

### ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

#### ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

การนำยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางการบริหารและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายและให้  
 เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติซึ่งจะต้องเผชิญอุปสรรค ความท้าทาย การเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ เพื่อให้เป็นส่วน  
 หนึ่งในการช่วยพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจในอนาคต ซึ่ง  
 บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) ได้มีการปรับโครงสร้างธุรกิจ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสใน  
 การดำเนินธุรกิจและเป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: GC) องค์กรจำเป็นต้อง  
 มีการพัฒนาระบบตรวจสอบและปลูกฝังการทำงานของสมาชิกขององค์กรให้อยู่ภายใต้จรรยาบรรณในการ  
 ดำเนินธุรกิจ มีความโปร่งใสเป็นธรรม ตรวจสอบได้ เคารพกฎหมาย รวมทั้งสร้างความแข็งแกร่งจากภายใน  
 องค์กรจากการปรับโครงสร้างธุรกิจให้เพิ่มประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะต้องมีการกำหนดกรอบการลงทุน  
 ในอนาคตให้สอดคล้องเป้าหมายการพัฒนาแบบยั่งยืน (Sustainable Development Goals) โดยเฉพาะ  
 อย่างยิ่งในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ Covid-19 ที่เป็นสาเหตุหลักที่ทำให้สภาวะเศรษฐกิจของประเทศ



ไทยถดถอย โดยจะต้องมุ่งเน้นการลงทุนให้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่าและช่วยเพิ่มการขยายตัวของธุรกิจองค์กร เพื่อให้เป็นไปตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ขององค์กรต่อไป

### ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	สุธีณพ ธัญญศิริ
วัน เดือน ปีเกิด	26 กันยายน 2516
การศึกษา	บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต MBA : New Hampshire College
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้จัดการส่วนขายราชการและรัฐวิสาหกิจ ฝ่ายตลาดรัฐและอุตสาหกรรม บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

