



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการขยายสถานี
บริการน้ำมัน ปตท. ในต่างประเทศ: กรณีศึกษา
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
และราชอาณาจักรกัมพูชา

จัดทำโดย นายบุรณิน รัตนสมบัติ
รหัส 7049

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 7 ปี 2558
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการขยายสถานี
บริการน้ำมัน ปตท. ในต่างประเทศ: กรณีศึกษา
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
และราชอาณาจักรกัมพูชา

จัดทำโดย นายบุรณิน รัตนสมบัติ
รหัส 7049

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 7 ปี 2558
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....

(ศาสตราจารย์ ดร. พลภัทร บุราคม)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูต ดร. สมเกียรติ อริยปรัชญา)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(ศาสตราจารย์ ดร. สร้อยตระกูล อรรถมานะ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการขยายสถานีบริการน้ำมัน ปตท. ในต่างประเทศ โดยศึกษากรณีการขยายสถานีบริการน้ำมันในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา และมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่เหมาะสมในการขยายสถานีบริการน้ำมัน ปตท. รวมทั้งศึกษาโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน ของ ปตท. ในการลงทุนสถานีบริการในต่างประเทศ เพื่อกำหนดรูปแบบการดำเนินการ และกลยุทธ์การลงทุนที่เหมาะสม ผู้ศึกษาเลือกใช้วิธีการศึกษาโดยการวิจัยเอกสาร การค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลจาก รายงานที่เผยแพร่ และรายงานผลการปฏิบัติงาน ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานของ ปตท. ที่เกี่ยวข้อง และประสบการณ์ของผู้วิจัยที่มีส่วนร่วมในการทำงานที่ผ่านมา

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมีผลต่อการลงทุนและการดำเนินธุรกิจในประเทศ คือ สภาวะทางเศรษฐกิจ ท่าเลที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ กฎหมาย กฎระเบียบ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง ที่เปิดให้ต่างชาติสามารถลงทุนและดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน การยอมรับจากสังคม ขณะที่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในอุตสาหกรรมพบว่าสภาพการแข่งขันประกอบด้วยจำนวนบริษัทน้ำมันท้องถิ่น บริษัทน้ำมันในภูมิภาค และบริษัทน้ำมันชั้นนำของโลก กลไกการกำหนดราคาน้ำมัน และโครงสร้างราคาต้องเหมาะสมต่อการประกอบธุรกิจ เมื่อประเมินความสามารถในการแข่งขันของ ปตท. ในทั้งสองประเทศ และวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาส แล้ว ปตท. ควรกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก โดยการขยายธุรกิจสถานีบริการน้ำมันไปยังสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา เพื่อคงความเป็นแบรนด์ชั้นนำในภูมิภาค และใช้กลยุทธ์เชิงป้องกัน โดยการกำหนดรูปแบบของสถานีที่ดำเนินการเองและให้เอกชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการเติบโตของธุรกิจ และสร้างความแตกต่างในรูปแบบสถานี ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ และการบริการที่เป็นมาตรฐาน เพื่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการขยายสถานบริการน้ำมัน ปตท. ในต่างประเทศ กรณีศึกษาสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 7 ปี 2558

ผู้เขียนหวังว่าผลจากการศึกษา ประสบการณ์ และแนวคิดต่างๆ จะเป็นประโยชน์ตามสมควรแก่ผู้อ่าน ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง สำหรับประกอบการพิจารณา การริเริ่ม การปรับปรุง แนวทางการดำเนินธุรกิจสถานบริการน้ำมันและธุรกิจที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ โดยเฉพาะในขอบเขตที่เกี่ยวข้องในกรณีศึกษาของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา เพื่อมุ่งไปสู่ผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ และการสร้างความมั่นคงทางพลังงานแก่ส่วนรวมตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ต่อไป

ในโอกาสนี้ผู้เขียนขอขอบคุณบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดที่สนับสนุนให้เข้ารับการอบรมหลักสูตรในครั้งนี้ พร้อมทั้งขอขอบพระคุณในความกรุณาจาก ศาสตราจารย์ ดร.พลภัทร บุราคม เอกอัครราชทูต ดร. สมเกียรติ อริยปรัชญา และศาสตราจารย์ ดร. สร้อยตระกูล อรรถมานะ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ทำให้รายงานการศึกษานี้สมบูรณ์มากขึ้น พร้อมกันนี้ขอขอบคุณพันอากาศโท สุธน ชูเชียร คุณนิสิต พงศ์วุฒิประพันธ์ คุณจุลพงษ์ อยู่เกษ ผู้เชี่ยวชาญที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการให้สัมภาษณ์ นอกจากนี้ขอขอบคุณผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการและเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ทุกท่าน ที่ได้อำนวยความสะดวกและสนับสนุนในทุกๆ ด้านตลอดช่วงการอบรม

นายบุรณิน รัตนสมบัติ

กรกฎาคม 2558

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
สารบัญแผนภูมิ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา	2
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา	2
1.4 ประโยชน์ของการศึกษา	4
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แนวคิดทฤษฎี	5
2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
2.3 สรุปกรอบแนวคิด	12
บทที่ 3 ผลการศึกษา	13
3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	13
3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในอุตสาหกรรม	15
3.3 การวิเคราะห์ SWOT Analysis	19
3.4 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจสถานบริการน้ำมัน ปตท.	22
บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	26
4.1 สรุปผลการศึกษา	26
4.2 ข้อเสนอแนะ	26
บรรณานุกรม	29
ประวัติผู้เขียน	31

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	การประเมินความสามารถในการแข่งขันของ ปตท.	19
ตารางที่ 2	การวิเคราะห์ SWOT ของ ปตท. ในธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในประเทศลาว	20
ตารางที่ 3	การวิเคราะห์ SWOT ของ ปตท. ในธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในประเทศ กัมพูชา	21

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	กรอบแนวคิดการศึกษา	3
ภาพที่ 2	ขั้นตอนการประเมินสภาพแวดล้อม	5
ภาพที่ 3	การวิเคราะห์ SWOT Analysis	6
ภาพที่ 4	กลยุทธ์การขยายตลาดต่างประเทศ	7
ภาพที่ 5	มุมมองผู้บริหารแบบใหม่	8
ภาพที่ 6	พันธกิจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกลุ่ม ปตท.	9
ภาพที่ 7	จำนวนประชากรและผลิตภัณฑ์มวลรวมอาเซียนและประเทศข้างเคียง	10
ภาพที่ 8	สรุปแนวทางการศึกษา	12
ภาพที่ 9	คุณภาพน้ำมันเชื้อเพลิงในประเทศต่างๆ	18
ภาพที่ 10	การดูแลสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ในประเทศลาว	24
ภาพที่ 11	การดูแลสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ในประเทศกัมพูชา	25

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 1	อัตราเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศในอาเซียน	10
แผนภูมิที่ 2	ปริมาณสำรอง ปริมาณการผลิต และปริมาณการใช้น้ำมัน และก๊าซธรรมชาติในอาเซียน	11
แผนภูมิที่ 3	อัตราการขยายตัวผลิตภัณฑ์มวลรวม	14
แผนภูมิที่ 4	ส่วนแบ่งตลาดปริมาณจำหน่ายน้ำมันในประเทศลาวและกัมพูชา พ.ศ. 2556	17

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา

พลังงานเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำรงชีพของมนุษย์ เกี่ยวข้องทั้งความมั่นคงและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยในอดีตการดำเนินธุรกิจพลังงานส่วนใหญ่ ดำเนินการโดยบริษัทค้าน้ำมันขนาดใหญ่ข้ามชาติ เนื่องจากมีความได้เปรียบทั้งทางด้านเทคโนโลยีและเงินทุน และต่อมาบริษัทต่างๆ ในประเทศไทยได้มีการเรียนรู้ ปรับปรุง และพัฒนาขีดความสามารถจนสามารถแข่งขันได้

ข้อมูลจากบริษัท บีพี จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัททางด้านพลังงานขนาดใหญ่ของโลก ได้คาดการณ์ข้อมูลด้านพลังงานใน BP Statistical Review of World Energy June 2015 (BP, 2015) ไว้ว่าในปี พ.ศ. 2557 การใช้พลังงานขั้นต้นทั่วโลกคิดเป็นปริมาณทั้งสิ้น 12,928 ล้านตัน เทียบเท่าน้ำมัน โดยคิดเป็นสัดส่วนการใช้น้ำมันร้อยละ 32.6 ก๊าซธรรมชาติร้อยละ 23.7 ถ่านหินร้อยละ 30 พลังงานนิวเคลียร์ร้อยละ 4.4 พลังงานจากน้ำร้อยละ 6.8 พลังงานหมุนเวียนร้อยละ 2.5 โดยการใช้พลังงานส่วนใหญ่อยู่ที่สาธารณรัฐประชาชนจีน และสหรัฐอเมริกา อย่างไรก็ตามในภูมิภาคทวีปเอเชียแปซิฟิกถูกจัดได้ว่าเป็นภูมิภาคที่มีสัดส่วนของการใช้พลังงานที่สูงที่สุด ซึ่งเป็นไปตามการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ และจำนวนประชากรที่เพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่ประเทศในภูมิภาคแถบนี้มีข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรธรรมชาติ จึงจำเป็นต้องพึ่งพาการนำเข้าพลังงานจากนอกภูมิภาค โดยเฉพาะการนำเข้าน้ำมันดิบจากประเทศในแถบตะวันออกกลาง ทั้งนี้การใช้น้ำมันส่วนใหญ่จะอยู่ในภาคของการขนส่ง ซึ่งเป็นการจำหน่ายผ่านสถานีบริการน้ำมัน

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หรือ ปตท. ถูกก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2521 มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้ชื่อ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย และต่อมาในปี พ.ศ. 2544 มีการแปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชน ภายใต้พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจเพื่อความคล่องตัวและการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยประกอบธุรกิจทางด้านปิโตรเลียมและปิโตรเคมีครบวงจร ตั้งแต่ธุรกิจสำรวจและผลิตปิโตรเลียม โรงกลั่นน้ำมัน ท่อส่งก๊าซธรรมชาติ โรงแยกก๊าซธรรมชาติ โรงผลิตปิโตรเคมี ธุรกิจการค้าสากลและการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงผ่านสถานีบริการและอุตสาหกรรม (ปตท., 2558ก)

ปตท. ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในประเทศไทย โดยมีสถานีบริการภายใต้แบรนด์ ปตท. มากที่สุดจำนวนประมาณ 1,400 แห่ง ครองส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับหนึ่งร้อยละ 38 ต่อเนื่องเป็นระยะเวลากว่า 20 ปี (กรมธุรกิจพลังงาน, 2558) โดยสถานีบริการ ปตท. ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคในประเทศ ให้เป็นแบรนด์ยอดนิยมที่สุดในประเทศไทย (Marketeer, 2558; กุณฑลี รื่นรมย์, 2556) ซึ่งถือได้ว่าเป็น ปตท. เป็นบริษัททางด้านพลังงานของไทยที่มีศักยภาพสามารถแข่งขันได้กับบริษัทข้ามชาติชั้นนำได้เป็นอย่างดี

ทั้งนี้หน่วยธุรกิจน้ำมัน ปตท. กำหนดวิสัยทัศน์ที่จะเป็นแบรนด์ชั้นนำในภูมิภาคภายในปี พ.ศ. 2563 โดยการขยายการลงทุนสถานีบริการน้ำมัน ปตท. ออกไปยังต่างประเทศ เพื่อรองรับการ

เข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ ASEAN Economic Communities, AEC ในช่วงปลายปี พ.ศ. 2558

การออกไปลงทุนทางด้านพลังงานของไทยในต่างประเทศ นอกจากเป็นการสร้างรายได้ กลับมาให้ประเทศแล้ว ยังเป็นการสร้างความมั่นคงทางพลังงานในระดับภูมิภาคต่อไปในอนาคต ซึ่งเป็นทั้งความท้าทายและโอกาส เนื่องจากขนาดตลาดที่ใหญ่ขึ้นตามจำนวนประชากรที่รวมกันกว่า 600 ล้านคน การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ สิ่งของ และแรงงานเสรี การลดอัตราจัดเก็บอัตราภาษีระหว่างกัน การพัฒนาระบบคมนาคมและขนส่งที่เชื่อมโยงถึงกัน

อย่างไรก็ตามเนื่องจากการออกไปลงทุนและดำเนินธุรกิจในประเทศ บริษัทไทยส่วนใหญ่ ยังขาดความคุ้นเคยและมีประสบการณ์น้อย อีกทั้งความแตกต่างทางด้าน กฎหมาย สภาพแวดล้อมทางการตลาดในแง่ เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และสังคมทำให้ผู้ประกอบการของไทยส่วนใหญ่ขาดความมั่นใจ ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่ค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการขยายธุรกิจสถานีสาน้ำนํ้าออกไปยังต่างประเทศ โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของการลงทุนสถานีสาน้ำนํ้าของนักลงทุนไทยในต่างประเทศ การสร้างความเชื่อถือและการยอมรับต่อการดำเนินธุรกิจสถานีสาน้ำนํ้า ปตท. ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและจัดทำรายงานการขยายสถานีสาน้ำนํ้าของ ปตท. ในต่างประเทศ โดยจำกัดขอบเขตการศึกษาในสองประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา เนื่องจากมีข้อจำกัดทางด้านระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา โดยหวังว่า ผลสัมฤทธิ์จากการศึกษาจะเป็นต้นแบบขยายผลไปยังธุรกิจอื่นๆและในประเทศอื่นต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1.2.1 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่เหมาะสมในการขยายสถานีสาน้ำนํ้า ปตท. โดยเฉพาะในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา
- 1.2.2 เพื่อศึกษาโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของ ปตท.ในการลงทุนสถานีสาน้ำนํ้า ในต่างประเทศ รูปแบบ และกลยุทธ์การลงทุนที่เหมาะสม
- 1.2.3 เพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจสถานีสาน้ำนํ้าของ ปตท. ในต่างประเทศ

1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตการศึกษา

- 1) ศึกษาสภาพตลาด โอกาสและอุปสรรคการลงทุน จัดตั้งสถานีสาน้ำนํ้า ภายใต้แบรนด์ ปตท. ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวและราชอาณาจักรกัมพูชา
- 2) ศึกษาปัจจัยทั้งภายนอกและปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจสถานีสาน้ำนํ้าในต่างประเทศ

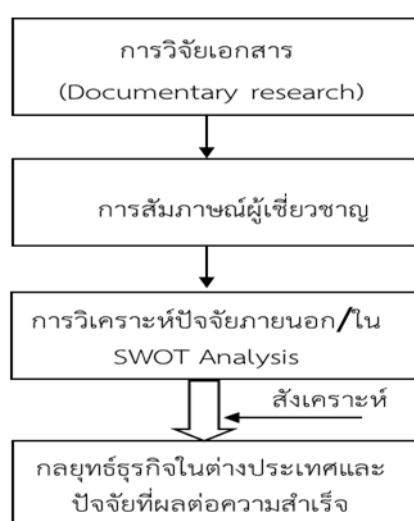
1.3.2 วิธีดำเนินการศึกษา

ทำการศึกษาโดยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและรายงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่เป็นสากล เชื่อถือได้ เผยแพร่

ในสาธารณะ และถูกนิยมใช้ในการอ้างอิงอย่างแพร่หลาย ประกอบด้วย ด้านเศรษฐกิจ เช่น ข้อมูลย้อนหลังและคาดการณ์การเติบโตของเศรษฐกิจจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund, IMF) รายงานเศรษฐกิจจากธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank, ADB) เป็นต้น ด้านพลังงาน เช่น บทวิเคราะห์แนวโน้มพลังงานของโลกและภูมิภาคอาเซียนจากบริษัททางด้านพลังงานขนาดใหญ่ของโลก บริษัท บีพี จำกัด (มหาชน) บริษัท เอ็กซอนโมบิล จำกัด (มหาชน) รวมถึง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) การคาดการณ์สถานการณ์พลังงานจากองค์การสารสนเทศพลังงาน หรือ Energy Information Administration หรือ EIA แห่งกระทรวงพลังงานของสหรัฐอเมริกา ข้อมูลจากแหล่งวิจัยสถานะอุตสาหกรรมพลังงาน PFC Energy (เปลี่ยนชื่อเป็น HIS ในปัจจุบัน) เป็นต้น ด้านสังคม และกฎหมาย เช่น บทวิเคราะห์ประเมินตลาดอาเซียนจาก ADB รวมไปถึงข้อมูลที่ได้จากรายงานแนวความคิดการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศ รายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานผลสำรวจความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อสถานีบริการน้ำมันของ ปตท.

ประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ พันอากาศโท สุธน ชูเอียร รักษาการกรรมการผู้จัดการบริษัท ปตท. (กัมพูชา) จำกัด คุณนิสิต พงศ์วุฒิประพันธ์ รักษาการกรรมการผู้จัดการบริษัท พีทีที (ลาว) จำกัด และคุณจุลพงษ์ อยู่เกษ ประธานกรรมการบริษัทที่ปรึกษากฎหมายชั้นนำ และพนักงาน ปตท. ที่เกี่ยวข้อง ในการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมองด้านธุรกิจ ปัญหา อุปสรรค และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจในประเทศ รวมถึงประสบการณ์ของผู้วิจัยที่มีส่วนร่วมในการทำงานในอดีตที่ผ่านมา

การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด เพื่อกำหนดปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวและราชอาณาจักรกัมพูชา และต่อยอดการวิเคราะห์ เพื่อพิจารณาโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของ ปตท. ในการลงทุนสถานีบริการและนำมาสังเคราะห์ได้กลยุทธ์การลงทุน รูปแบบธุรกิจที่เหมาะสม และปัจจัยต่างประเทศที่มีผลต่อความสำเร็จ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการศึกษา

1.4 ประโยชน์ของการศึกษา

เพื่อเป็นข้อเสนอแนะสำหรับนักธุรกิจ องค์กรต่างๆในประเทศไทยสำหรับการลงทุนและพัฒนาแผนการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศ โดยเฉพาะในธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน และธุรกิจขายปลีกที่เกี่ยวข้อง โดยหวังว่ารายงานฉบับนี้จะทำให้ทราบปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จที่สำคัญและเหมาะสมในการขยายธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในต่างประเทศ โดยเฉพาะในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา ซึ่งสามารถต่อยอดการศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์ได้เพิ่มเติม อาทิเช่น

1.4.1 ประโยชน์ต่อบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยสามารถนำวิธีการศึกษาและแนวทางการดำเนินการมาประยุกต์ใช้ เพื่อประเมิน วิเคราะห์ และพิจารณานำตัวอย่างที่ได้ไปสังเคราะห์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การลงทุนที่เหมาะสมในสภาพแวดล้อมและตลาดในแต่ละประเทศที่มีความแตกต่างกัน ที่สามารถนำมาใช้ในทางปฏิบัติได้จริง โดยมีตัวอย่างของความสำเร็จเป็นต้นแบบ รวมทั้งแนวทางในการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินธุรกิจให้ยั่งยืนในระยะยาว

1.4.2 ประโยชน์ต่อบริษัทของภาคเอกชนไทยอื่นๆ ทำให้ทราบและเรียนรู้ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ การวิเคราะห์ขีดค้นความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนนำแนวทางศึกษาและผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาธุรกิจในต่างประเทศ

1.4.3 ประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐ ในการนำผลการศึกษานี้ใช้เป็นกรณีศึกษา เพื่อทราบข้อมูลและแนวทางในการส่งเสริมภาคเอกชนในการขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศ

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดทฤษฎี

2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจและขยายการลงทุนในต่างประเทศ เนื่องจากความท้าทายจากสภาพแวดล้อมที่ไม่คุ้นเคย ความต้องการของผู้บริโภคท้องถิ่น วัฒนธรรม แนวทางปฏิบัติ กฎหมาย ข้อบังคับ กฎระเบียบต่างๆที่แตกต่างในแต่ละพื้นที่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้เข้าใจสภาพตลาด และสิ่งที่จำเป็นเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ทิศทาง และแผนปฏิบัติการในการเข้าไปดำเนินธุรกิจ เพื่อให้เกิดการลงทุนที่สร้างมูลค่า และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจพลังงาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรและสาธารณูปโภคของประชาชนท้องถิ่น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเบื้องต้นเพื่อการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศ จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการตัดสินใจการลงทุนและการดำเนินธุรกิจในระยะยาว โดยสามารถใช้กรอบแนวคิดตามหลักสากล (Aston, 2010) ในการประเมิน โดยประกอบด้วยสามองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ได้แก่ เศรษฐกิจ กฎหมาย และสังคม



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการประเมินสภาพแวดล้อม

ที่มา: Aston, 2010

โดยเริ่มต้นวิเคราะห์จากการประเมินสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจของประเทศ ว่าเป็นระบบเสรีตามกลไกตลาด (market-based economic system) หรือระบบที่ธุรกิจส่วนใหญ่เป็นเจ้าของโดยรัฐ ซึ่งทำให้ไม่เอื้อต่อการลงทุนจากบริษัทต่างชาติ จากนั้นจะต้องทำการประเมินเชิงลึกเกี่ยวกับลักษณะช่วงเวลาของเศรษฐกิจในแต่ละประเทศนั้นว่าอยู่ในขั้นตอนการพัฒนา หรือค่อนข้างอิ่มตัวแล้ว ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะมีผลต่อการตัดสินใจในการลงทุน รวมถึงการประเมินเชิงลึกถึงปัจจัยภายในภาคอุตสาหกรรมที่สนใจ ที่จะมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น ด้านการผลิต ความต้องการ

ใช้ของผู้บริโภค ระบบการขนส่ง การกำหนดราคาในปัจจุบัน คู่แข่งปัจจุบัน และอุตสาหกรรมใกล้เคียง เพื่อประเมินขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในตลาดท้องถิ่นนั้นๆ รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่จะต้องเตรียมตัวรับมือ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางกฎหมายเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการประเมิน ซึ่งแต่ละประเทศจะมีกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่แตกต่างกัน ในแต่ละธุรกิจ รวมทั้งการมีกฎหมายเพื่อสงวนธุรกิจบางประเภทให้กับคนท้องถิ่นเท่านั้น ทั้งนี้จะต้องมีการประเมิน สภาพแวดล้อมทางการเมืองทั้งระดับประเทศ และท้องถิ่น เพื่อประเมินความเสี่ยงและเตรียมแผนรองรับในการเข้าดำเนินธุรกิจ นั้นๆ รวมไปถึงความเป็นอยู่ของสังคม วิถีชีวิตและความต้องการของผู้บริโภคท้องถิ่น

2.1.2 การกำหนดกลยุทธ์ในการขยายธุรกิจในต่างประเทศ

การตัดสินใจในการขยายการลงทุนและดำเนินธุรกิจใน พื้นที่ใหม่ที่ไมคุ้นเคย จำเป็นต้องกำหนดเป้าหมาย วางแผนในเชิงกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน เพื่อสร้างการเติบโตและมูลค่าในระยะยาว ควบคู่ไปกับการสร้างความแข็งแกร่งทาง เศรษฐกิจในระยะสั้น โดยมีแนวทางที่นิยมใช้ในการประเมินทางธุรกิจ ได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT Analysis (Strength Weakness Opportunity Threat) เพื่อช่วยในการกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Barksdale, 2006) เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจได้ต่อไป



ภาพที่ 3 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

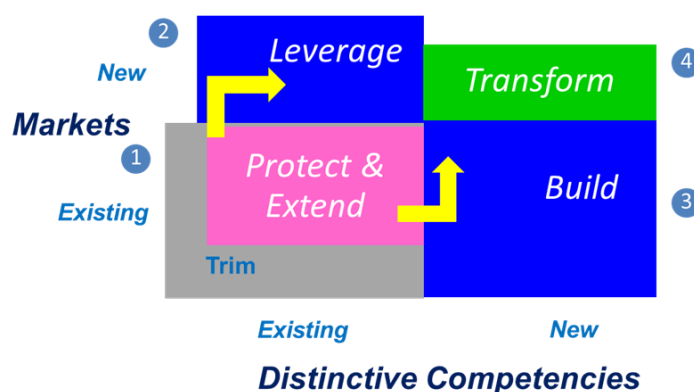
ส่วนการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ธุรกิจในระยะยาว สามารถใช้แนวทางที่เป็นสากล โดยบริษัทจะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Chakravarthy, 2007) ด้วย 4 แนวทางหลักๆ คือ

1) การรักษาความแข็งแกร่งและความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจที่เป็นแกนหลัก (Protect & Extend) ที่มีความชำนาญในตลาดที่คุ้นเคยอยู่แล้ว พร้อมกับขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาสถานการณ์การแข่งขัน ด้วยวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการ สร้างความแตกต่างในการแข่งขัน พัฒนา ผลิตภัณฑ์ และตลาดใหม่

2) การนำความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ขยายธุรกิจ (Leverage) ทั้งการเพิ่มฐานลูกค้า และการขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศเพื่อต่อยอดการเติบโต

3) การแสวงหาโอกาส พัฒนา และสร้างความรู้ความสามารถ ต่อยอดจากองค์ความรู้จากความเชี่ยวชาญเดิม (Build) เพื่อเพิ่มจุดแข็งของบริษัท สามารถก้าวข้ามข้อจำกัดเดิมได้ และพัฒนาศักยภาพของพนักงาน

4) การเปลี่ยนแปลง (Transform) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำธุรกิจ และนวัตกรรมใหม่

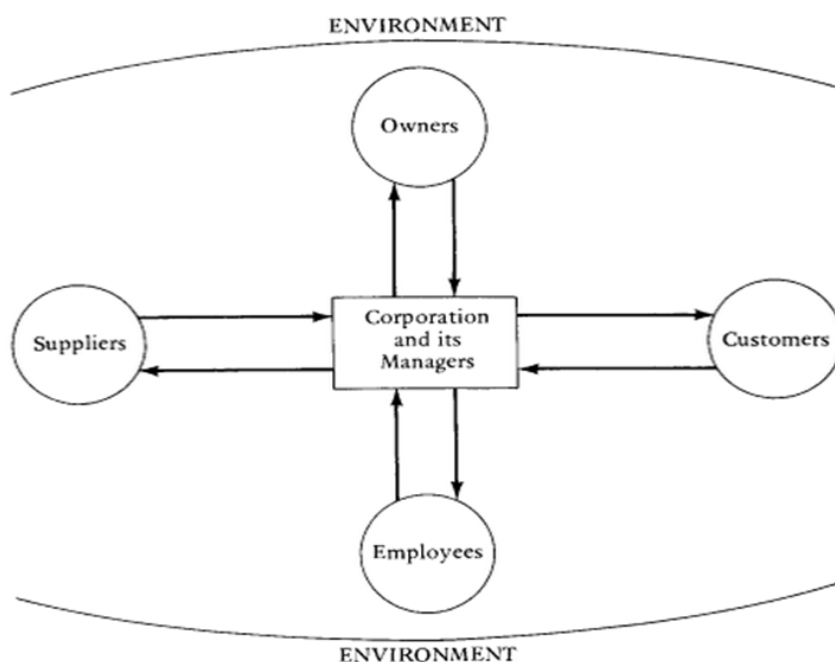


ภาพที่ 4 กลยุทธ์การขยายตลาดต่างประเทศ

ที่มา: Chakravarthy, 2007

2.1.3 ทฤษฎีการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การดำเนินธุรกิจเพื่อให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนนั้น จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายกลุ่ม หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ซึ่งมีความต้องการที่หลากหลาย และมีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการดำเนินงานของบริษัท การบริหารจัดการและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงมีความจำเป็นอย่างมากในการสร้างมูลค่าของธุรกิจในระยะยาว โดยมีทฤษฎี Stakeholder Theory ที่นิยมอ้างถึง (Freeman, 1984) ซึ่งองค์กรธุรกิจจะกำหนดกลุ่มซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินธุรกิจ และมีแผนบริหารจัดการ เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับ ความเชื่อใจ และความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจในพื้นที่ของชุมชน (License to Operate) สร้างความรับผิดชอบต่อสังคม และสร้างโอกาสเพิ่มเติมพร้อมกับบริหารความเสี่ยงในการทำธุรกิจ โดยแบ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการดำเนินงานของบริษัท ได้แก่ ผู้ถือหุ้น พนักงาน ผู้จัดการ สินค้า ลูกค้า เป็นต้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เช่น ภาครัฐ ชุมชน องค์กรนอกภาครัฐ (Non Governmental Organizations, NGO) เป็นต้น บริษัทจะดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนได้นั้น จะต้องสร้างมูลค่า และตอบสนองความต้องการให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยจะต้องบริหารจัดการเป็นองค์รวม โดยอาจจะไม่พึงพอใจสูงสุดในทุกๆกลุ่ม แต่สามารถสร้างสมดุลให้ทุกกลุ่มพึงพอใจไปในทิศทางเดียวกันได้



ภาพที่ 5 มุมมองผู้บริหารแบบใหม่

ที่มา: Freeman, 1984

บริษัทขนาดใหญ่ทั่วโลกโดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจพลังงานจะมีการกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นส่วนที่สำคัญในกลยุทธ์หลักขององค์กร สำหรับบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้จำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็น 6 กลุ่ม (ปตท., 2558ก) ได้แก่ ประเทศ (หมายถึง หน่วยงานภาครัฐ ผู้กำหนดนโยบาย สื่อมวลชนส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ผู้นำทางความคิด และองค์กรเอกชน) สังคมชุมชน (หมายถึง ชุมชน ประชาชนทั่วไป เยาวชน และสถาบันการศึกษา) ผู้ถือหุ้น (หมายถึง ผู้ถือหุ้น นักลงทุน นิติบุคคล และสถาบันที่ลงทุนในตลาดหลักทรัพย์) ลูกค้า (หมายถึง ลูกค้าอุตสาหกรรมและผู้บริโภค) คู่ค้า (หมายถึง คู่ค้า ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรทางธุรกิจ) และพนักงาน (หมายถึง ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง) โดยกำหนดพันธกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ทุกกลุ่มได้อย่างสมดุล



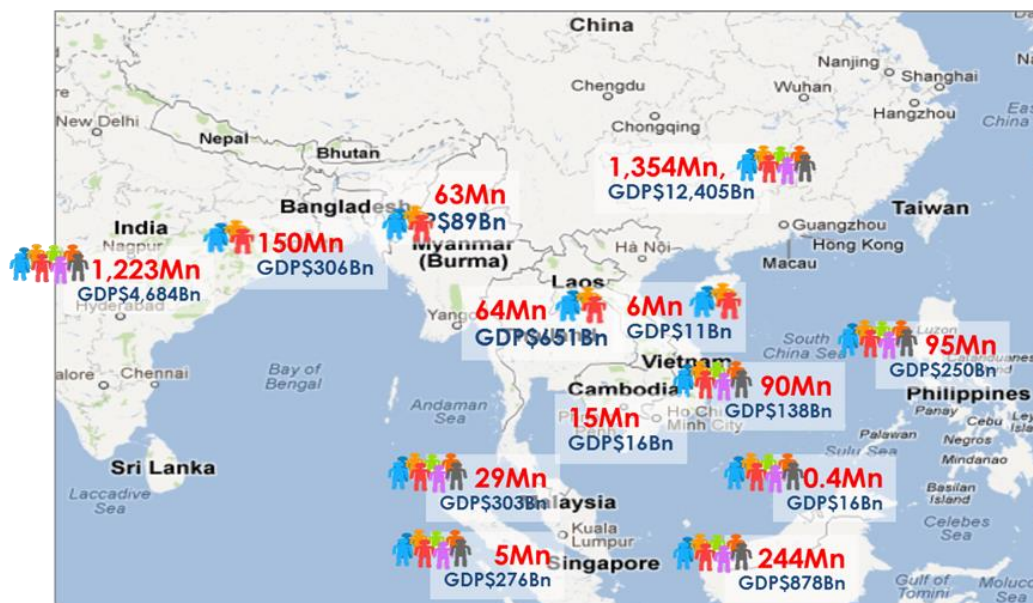
ภาพที่ 6 พันธกิจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกลุ่ม ปตท.

ที่มา: ปตท., 2558ก

2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

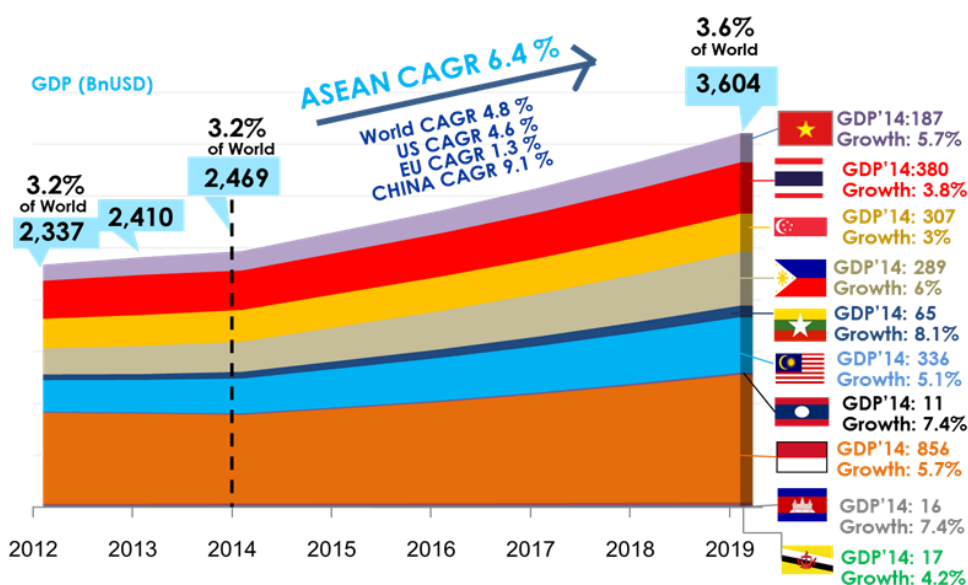
2.2.1 ข้อมูลพื้นฐานเศรษฐกิจภูมิภาคอาเซียน

ภูมิภาคอาเซียนเป็นภูมิภาคที่น่าสนใจต่อการลงทุนและดำเนินธุรกิจ เนื่องจากเป็นศูนย์กลางการเติบโต มีภูมิศาสตร์ที่เชื่อมโยงภูมิภาคต่างๆ เข้าด้วยกัน มีตลาดขนาดใหญ่และประชากรจำนวนมาก เป็นตลาดที่กำลังพัฒนา และมีศักยภาพการเติบโตอีกมาก โดยมีความร่วมมือระหว่างประเทศที่จะช่วยพัฒนาการเติบโตร่วมกัน รวมถึงสร้างโอกาสทางธุรกิจเพิ่มเติม



ภาพที่ 7 จำนวนประชากรและผลิตภัณฑ์มวลรวมอาเซียนและประเทศข้างเคียง

จากการคาดการณ์โดยกองทุนระหว่างประเทศ (IMF, 2015) ณ เดือนตุลาคม 2557 คาดว่าการขยายตัวทางเศรษฐกิจโดยวัดจากอัตราการเพิ่มของมวลรวมประชาชาติ หรือ GDP จะขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 6.4 ต่อเนื่องในอีก 5 ปีข้างหน้า ด้วยอัตราการเติบโตที่สูงกว่าภูมิภาคตะวันตก จากศักยภาพในการขยายตัวของเศรษฐกิจ โดย สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา มีอัตราการเติบโตของ GDP เฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 7.4

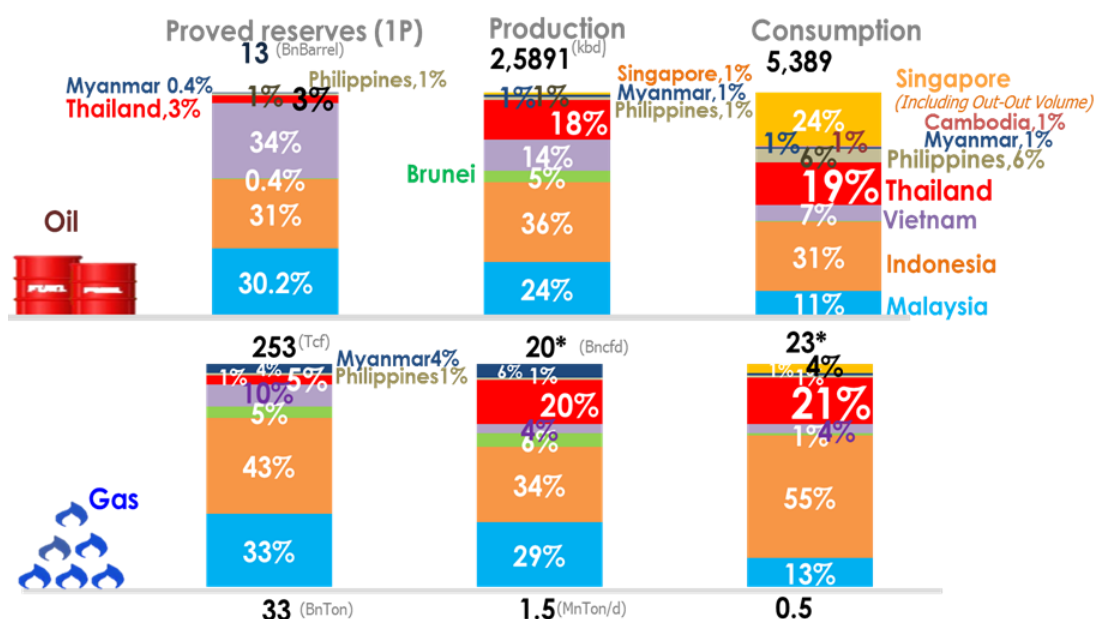


แผนภูมิที่ 1 อัตราเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศในอาเซียน

ที่มา: IMF, 2015

2.2.2 ข้อมูลพื้นฐานด้านพลังงาน

ประเทศในภูมิภาคอาเซียนส่วนใหญ่เป็นประเทศที่ยังคงต้องพึ่งพาการนำเข้าพลังงานสุทธิ (Net Imported) จากต่างประเทศ ทั้งน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ ยกเว้นมีเพียงประเทศมาเลเซียและบรูไนที่เป็นผู้ส่งออกน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ สำหรับประเทศที่ผู้วิจัยทำการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา เป็นประเทศที่ต้องพึ่งพานำเข้าน้ำมันเชื้อเพลิง โดยนำเข้าผ่านจากประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียง เช่น ไทย เวียดนาม และสิงคโปร์ เป็นต้น (EIA, 2015)



Source: EIA International Energy Outlook data at the end of 2013; *Gas data as of 2012,

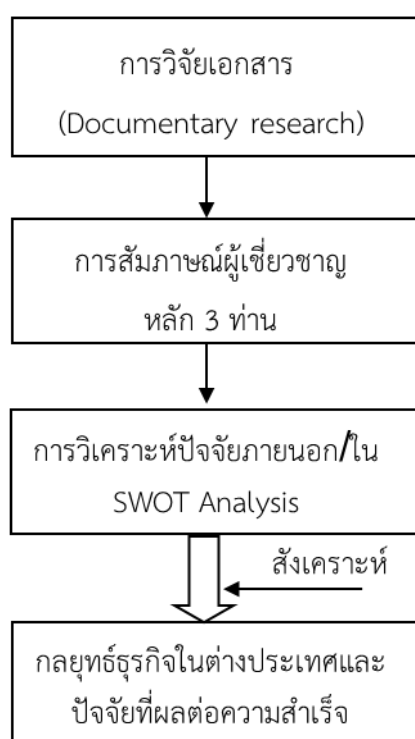
แผนภูมิที่ 2 ปริมาณสำรอง ปริมาณการผลิต และปริมาณการใช้น้ำมัน และก๊าซธรรมชาติในอาเซียน
ที่มา: EIA, 2015

2.2.3 ข้อมูลพื้นฐานธุรกิจน้ำมัน

การดำเนินธุรกิจน้ำมันในแต่ละประเทศมีข้อจำกัด และความท้าทายที่แตกต่างกัน โดยในประเทศเพื่อนบ้านที่มีศักยภาพ และโอกาสในการขยายธุรกิจค้าปลีกสถานีบริการน้ำมัน ได้แก่ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา ซึ่งเปิดให้นักลงทุนต่างชาติสามารถดำเนินธุรกิจ และเป็นเจ้าของสถานีบริการน้ำมันได้ โดยมีการกำหนดราคาที่เป็นไปตามกลไกตลาดโลก เอื้อต่อการแข่งขันอย่างเสรี โดยมีบริษัทน้ำมันข้ามชาติที่ทำธุรกิจอยู่ ได้แก่ CALTEX, TOTAL, และมีบริษัทน้ำมันในภูมิภาคอาเซียนเข้าไปดำเนินการได้แก่ ปตท. Petro Vietnam และ Petrolimex จากประเทศเวียดนาม เป็นต้น (PFC Energy, 2010ก, PFC Energy, 2010ข)

2.3 สรุปกรอบแนวคิด

แนวทางการศึกษา จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวม และอุตสาหกรรมพลังงาน โดยเฉพาะธุรกิจค้าปลีกน้ำมันในสถานีสถานบริการน้ำมัน เพื่อวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขัน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความท้าทาย การกำหนดกลยุทธ์ และทิศทางการดำเนินธุรกิจ แผนงานการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีความท้าทายมากกว่าการดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ที่สามารถเข้าใจความต้องการของผู้บริโภค และวัฒนธรรมท้องถิ่น ทั้งนี้เพื่อสรุปผลการศึกษาปัจจัยทางด้านต่างประเทศที่มีผลต่อความสำเร็จในการขยายสถานีสถานบริการน้ำมัน ปตท. ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา เพื่อต่อยอดองค์ความรู้และผลการศึกษาไปยังธุรกิจใกล้เคียงและในประเทศอื่นๆ ได้เป็นประโยชน์ต่อไปในภายภาคหน้า



ภาพที่ 8 สรุปแนวทางการศึกษา

บทที่ 3

ผลการศึกษา

การวิจัยฉบับนี้ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการขยายสถานีบริการน้ำมัน ปตท. โดยใช้กรณีศึกษาในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (ประเทศลาว) และราชอาณาจักรกัมพูชา (ประเทศกัมพูชา) เพื่อเป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ ปตท. และสำหรับนักธุรกิจภาคเอกชน หน่วยงาน และบริษัทอื่นๆในประเทศไทย สำหรับการลงทุน ทบทวน และพัฒนาแผนการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศ

โดยจำแนกการวิเคราะห์แต่ละประเทศ ตามหัวข้อดังนี้ 1) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีผลต่อธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน 2) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในอุตสาหกรรม 3) การวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ และ 4) การกำหนดกรอบทิศทางและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน ปตท. ในประเทศลาวและกัมพูชา

3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

จากแนวคิดทฤษฎีในการขยายธุรกิจไปต่างประเทศที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 ผลการศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีผลการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วยสามองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ได้แก่ เศรษฐกิจ กฎหมาย และสังคม เพื่อให้เข้าใจสภาพตลาด โอกาส ปัญหา อุปสรรค และความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้

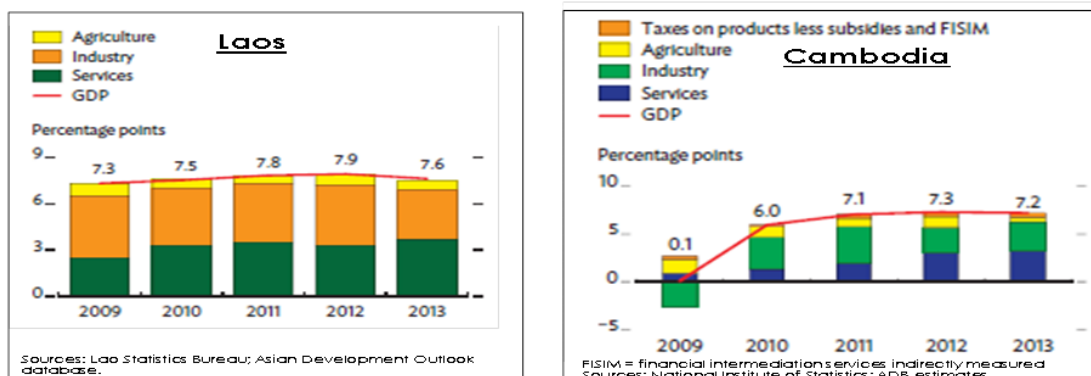
3.1.1 เศรษฐกิจ

ข้อมูลพื้นฐานทางด้านเศรษฐกิจในภูมิภาคอาเซียน จะเห็นว่าการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ประเทศลาวและกัมพูชามีอัตราการเติบโตของ GDP ที่ร้อยละ 7.4 โดยมีจำนวนประชากรประมาณ 6 ล้านคน และ 14 ล้านคนตามลำดับ (IMF, 2015)

สภาพภูมิศาสตร์ของประเทศลาว ตั้งอยู่ที่จุดยุทธศาสตร์มีพื้นที่ติดกับประเทศจีน เมียนมาร์ เวียดนาม กัมพูชา และไทย แต่ไม่มีทางออกสู่ทะเล โดยมีขนาดพื้นที่ 236,800 ตารางกิโลเมตรซึ่งเล็กกว่าไทยประมาณสองเท่า แต่เป็นประเทศที่อุดมสมบูรณ์ด้วยทรัพยากรธรรมชาติทั้งป่าไม้ ถ่านหิน เหมืองแร่ และแม่น้ำ จึงเหมาะแก่การเป็นฐานการผลิตพลังงานไฟฟ้า การเกษตรกรรม และการท่องเที่ยว โดยมีภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจ

ส่วนประเทศกัมพูชา ตั้งอยู่ติดกับพื้นที่ประเทศไทย ลาว เวียดนาม และอ่าวไทย โดยมีขนาดพื้นที่ 181,035 ตารางกิโลเมตร ซึ่งเล็กกว่าไทยประมาณเกือบสามเท่า มีความสมบูรณ์ด้านทรัพยากรธรรมชาติ เป็นฐานในการผลิตสินค้า และจำนวนประชากรที่อยู่ในวัยทำงานจำนวนมาก และแรงงานมีราคาถูก ศักยภาพในการเจริญเติบโตทั้งด้านเกษตรกรรม บริการ และอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว และมีการส่งเสริมการลงทุนจากต่างชาติอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงขาดการพัฒนาโครงสร้าง

พื้นฐาน และระบบสาธารณูปโภคต่างๆ รวมทั้งการพัฒนาทักษะของแรงงาน ภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการส่งผลต่อการเติบโต GDP ของประเทศ (ADB, 2014)



แผนภูมิที่ 3 อัตราการขยายตัวผลิตภัณฑ์มวลรวม

ที่มา: ABD, 2014

3.1.2 กฎหมาย

ประเทศลาวมีการปกครองแบบสังคมนิยมคอมมิวนิสต์หรือระบอบประชาธิปไตยประชาชน โดยมีพรรคประชาชนปฏิวัติลาว (The Lao People Revolutionary Party PRD) เป็นองค์กรหลัก มีประธานาธิบดี เป็นประธานประเทศ และนายกรัฐมนตรีบริหารประเทศ ประเทศกัมพูชามีการปกครองระบอบประชาธิปไตย โดยมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขภายใต้รัฐธรรมนูญ และมียานกรัฐมนตรีเป็นผู้บริหารประเทศ

ประเทศลาวและกัมพูชามีกฎหมายที่อนุญาตให้บริษัทต่างชาติ สามารถดำเนินธุรกิจค้าปลีกสถานีบริการน้ำมันได้ ภายใต้กฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติตามและการขออนุญาตดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น การขอใบอนุญาตก่อสร้างสถานีบริการ การขอใบอนุญาตนำเข้าน้ำมัน สิทธิในการเช่าที่ดิน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีในส่วนของภาษีที่ต้องคำนึงถึงด้วย แม้ว่ารัฐบาลของทั้งสองประเทศจะมีความเสถียรภาพ และเป็นสมาชิกของอาเซียนและองค์การการค้าโลก ทำให้มีการปฏิรูปกฎหมายและกฎระเบียบที่มีความเป็นสากลมากขึ้น และการกำหนดนโยบายการลงทุนที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ระบบการเงิน การธนาคาร การจัดเก็บภาษี กระบวนการอนุมัติใบอนุญาต และกระบวนการยุติธรรมยังไม่ถูกพัฒนาอย่างเต็มที่และยังขาดการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ทำให้กระบวนการขออนุญาตส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และส่งผลให้เกิดความเสียเปรียบในการแข่งขันได้

3.1.3 สังคม

ประเทศไทย ลาว และกัมพูชามีพรมแดนประเทศที่ติดต่อกัน ประชากรส่วนใหญ่ นับถือศาสนาพุทธ จึงมีขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมที่ค่อนข้างคล้ายคลึงกัน ประชาชนลาวมีทัศนคติที่ดีต่อสินค้าและบริการที่มาจากประเทศไทยว่าเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ และมีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารและการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าต่างๆ ผ่านสื่อโทรทัศน์ไทย ซึ่งเป็นโอกาสของการทำ

การตลาดและช่องทางในการสร้างการรับรู้ถึงตราสินค้าได้เป็นอย่างดีและรวดเร็วกว่าการสร้างการรับรู้ตราสินค้าในกัมพูชา ซึ่งได้รับอิทธิพลจากผลิตภัณฑ์จากจีนและเวียดนาม และมีอุปสรรคในด้านของภาษา

จะเห็นได้ว่าเศรษฐกิจของทั้งสองประเทศมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีศักยภาพในอนาคตของการขยายตัวจากนโยบายการสนับสนุนการลงทุนจากต่างชาติ ประเทศมีชายแดนที่ติดกับประเทศไทยทำให้สะดวกต่อการค้าขายและขนส่งสินค้า ประกอบกับกฎระเบียบที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจของต่างชาติ รวมทั้งขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจสถานีสาน้ำมันพร้อมทั้งธุรกิจเสริมในสถานีสาน้ำมันเป็นโอกาสของ ปตท. ในการเข้าลงทุน

3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในอุตสาหกรรม

การประเมินและวิเคราะห์ปัจจัยภายในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ที่จะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจมีความจำเป็นอย่างยิ่ง จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้บริหารและพนักงานของ ปตท. ที่เกี่ยวข้อง โดยนำผลการสัมภาษณ์ที่ได้มาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหลักที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจสถานีสาน้ำมัน ได้แก่ โครงสร้างราคาน้ำมันขายปลีกในแต่ละประเทศ สภาพการแข่งขัน กลยุทธ์และศักยภาพของบริษัทน้ำมันอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน และขีดความสามารถในการแข่งขันของ ปตท.

3.2.1 ลักษณะการดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์ของบริษัทน้ำมันอื่นๆ

ในประเทศลาวและกัมพูชาที่มีผู้ประกอบการสถานีสาน้ำมันมากมาย โดยมีทั้งบริษัทขนาดใหญ่และบริษัทขนาดเล็กของท้องถิ่นและต่างชาติ ซึ่งทั้งสองประเทศเปิดโอกาสให้นักลงทุนต่างชาติสามารถลงทุนและประกอบธุรกิจได้

ปัจจุบัน ปตท. ดำเนินธุรกิจน้ำมันในประเทศลาวผ่านบริษัทในเครือ ปตท. ได้แก่ บริษัท พีทีที (ลาว) จำกัด (PTTLAO) โดยประกอบธุรกิจน้ำมันครบวงจร มีสัดส่วนการตลาดปริมาณจำหน่ายรวมของผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมร้อยละ 12 คิดเป็นอันดับสามของประเทศ รองจากบริษัท เชื้อไฟลาว และบริษัท PetroTrade และดำเนินธุรกิจสถานีสาน้ำมัน ปตท. ทั้งหมด 21 แห่ง

ในประเทศลาวมีบริษัทน้ำมันประมาณ 17 บริษัท ซึ่งเป็นบริษัทน้ำมันท้องถิ่นและบริษัทน้ำมันจากประเทศไทยและเวียดนาม การนำเข้าน้ำมันส่วนใหญ่มาจากประเทศไทยและเวียดนาม เนื่องจากไม่มีโรงกลั่นในประเทศ ผู้ค้าน้ำมันรายใหญ่ในประเทศลาว (PFC Energy, 2012ก) ได้แก่

1) บริษัท เชื้อไฟลาว หรือ Lao State Fuel Company (LSFC) ซึ่งเป็นบริษัทน้ำมันแห่งชาติ มีสัดส่วนยอดขายจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันสูงสุดที่ร้อยละ 27 ในปี พ.ศ. 2557 และมีเครือข่ายสถานีสาน้ำมันประมาณ 340 สถานี ซึ่งเป็นอันดับหนึ่งของประเทศ

2) บริษัท Petroleum Trading Lao Public Company (Petrotrade) ซึ่งเป็นบริษัทของเอกชนท้องถิ่น ประกอบธุรกิจสถานีสาน้ำมันและขายส่ง มีการเติบโตอย่างรวดเร็วในสี่ปีที่ผ่านมา โดยเร่งการก่อสร้างเพื่อขยายสถานีสาน้ำมันขนาดเล็กจำนวนมากในพื้นที่ภูมิภาควิทยาลัยในระยะเวลาสองถึงสามปีที่ผ่านมา โดยตั้งเป้าหมายสถานีสาน้ำมันถึง 250 สถานีจากปัจจุบัน 107 สถานีภายในระยะเวลา 5 ปี (MBA Magazine, 2015)

3) บริษัท Petro Vietnam ซึ่งเป็นบริษัทของประเทศเวียดนาม เข้าซื้อกิจการสถานีบริการน้ำมันจากบริษัท Shell ซึ่งขายกิจการและออกจากประเทศลาวไปในปี พ.ศ. 2552 โดยปิโตรเวียดนามมีสถานีบริการน้ำมันในประเทศลาวประมาณ 194 สถานี และวางแผนในการขยายตลาดในภูมิภาคอาเซียนเพิ่มเติม (PetroVietnam, 2015)

4) บริษัท Petrolimex ซึ่งเป็นบริษัทน้ำมันของประเทศเวียดนาม ดำเนินธุรกิจขายส่งและขายปลีกน้ำมันในประเทศลาว และมีสถานีบริการน้ำมันประมาณ 194 สถานี โดยซื้อกิจการจากบริษัท Chevron ซึ่งขายกิจการและออกจากประเทศลาวเมื่อปี พ.ศ. 2555

ปตท. ดำเนินธุรกิจน้ำมันในประเทศกัมพูชาผ่านบริษัทในเครือ ปตท. ได้แก่ บริษัท ปตท. (กัมพูชา) จำกัด (PTTCL) โดยประกอบธุรกิจน้ำมันครบวงจร มีสัดส่วนการตลาดปริมาณจำหน่ายรวมของผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมร้อยละ 9.2 คิดเป็นอันดับห้าของประเทศ และดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน ปตท. ทั้งหมด 19 แห่ง

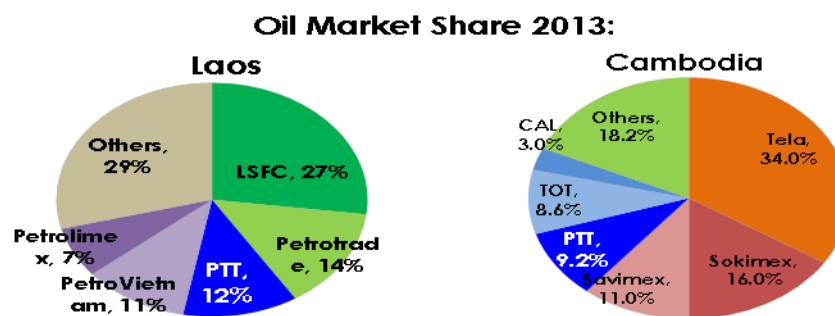
ประเทศกัมพูชามีบริษัทน้ำมันมากมายเช่นเดียวกัน โดยมีการแข่งขันระหว่างบริษัทท้องถิ่นกัมพูชา เวียดนาม ไทย และบริษัทน้ำมันชั้นนำต่างชาติ การนำเข้าน้ำมันส่วนใหญ่มาจากประเทศไทย และสิงคโปร์ และปัจจุบันยังไม่มีกำลังการผลิตภายในประเทศ ผู้ค้าน้ำมันรายใหญ่ (PFC Energy, 2012ข) ได้แก่

1) บริษัท Kampuchea Tela Co. Ltd. (Tela) ซึ่งเป็นบริษัทเอกชนสัญชาติกัมพูชา ดำเนินธุรกิจน้ำมันครบวงจร มีส่วนแบ่งตลาดการจำหน่ายน้ำมันภาพรวมเป็นอันดับหนึ่ง ทั้งภาคอุตสาหกรรม และค้าปลีก โดยจำหน่ายไปยังสถานีบริการน้ำมันของ Tela ประมาณ 743 สถานี และสถานีรายย่อยอื่นๆอีกจำนวนมาก

2) บริษัท Sokimex ซึ่งเป็นบริษัทเอกชนสัญชาติกัมพูชา ดำเนินธุรกิจน้ำมันครบวงจร มีส่วนแบ่งตลาดการจำหน่ายน้ำมันเป็นอันดับสองและมีเครือข่ายสถานีประมาณ 200 กว่าสถานี ทั้ง Tela และ Sokimex เป็นของเอกชนกัมพูชา ที่เชื่อว่ามีความสัมพันธ์อันดีกับรัฐบาล ทำให้ได้รับสิทธิประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจบางส่วน

3) บริษัท Total เป็นบริษัทพลังงานของประเทศฝรั่งเศสและเป็นบริษัทน้ำมันต่างชาติชั้นนำ (International Oil Company, IOC) ดำเนินธุรกิจน้ำมันครบวงจร และมีสถานีบริการน้ำมันในกัมพูชาประมาณ 50 สถานี

4) บริษัท Chevron (Caltex) เป็น IOC จากสหรัฐอเมริกา เริ่มดำเนินธุรกิจในกัมพูชาเมื่อปี พ.ศ. 2538 เน้นการขายปลีกผ่านสถานีบริการน้ำมันภายใต้แบรนด์ Caltex ทั้งสิ้น 24 สถานี โดย Caltex เน้นการทำการตลาดโดยใช้คุณภาพน้ำมันที่ได้มาตรฐานและการดำเนินงานที่เป็นสากล ทำให้ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคท้องถิ่นในด้านคุณภาพเป็นอย่างดีและเป็นผู้นำในการกำหนดราคาน้ำมันขายปลีกระหว่าง IOCs ด้วยกัน



แผนภูมิที่ 4 ส่วนแบ่งตลาดปริมาณจำหน่ายน้ำมันในประเทศลาวและกัมพูชา พ.ศ. 2556

3.2.2 โครงสร้างราคาน้ำมันขายปลีก กลไกราคา และคุณภาพน้ำมัน

การกำหนดราคาน้ำมันเชื้อเพลิงขายปลีกที่สถานีบริการน้ำมัน ในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับนโยบายราคา เกณฑ์การกำหนดภาษีผลิตภัณฑ์น้ำมัน การควบคุมและการลอยตัวราคาด้วยกลไกกองทุนน้ำมัน และเงินสนับสนุนอื่นๆ เป็นต้น

กรณีประเทศลาวและกัมพูชานั้น มีโครงสร้างราคาขายปลีกในลักษณะเดียวกับประเทศไทย และประเทศนำเข้าน้ำมันอื่นๆ คือ ราคาน้ำมันขายปลีกจะอ้างอิงราคาน้ำมันในตลาดโลก โดยมีองค์ประกอบและโครงสร้างของราคาขายปลีกน้ำมันเชื้อเพลิง ตามสูตรราคา

$$\text{ราคาขายปลีก} = \text{ราคา ณ โรงกลั่น หรือราคาเทียบเท่าการนำเข้าน้ำมันอ้างอิงตลาดสิงคโปร์} \\ + \text{รวมค่าขนส่งและการประกันภัย} + \text{ภาษีและกองทุนต่างๆ} + \text{ค่าการตลาด}$$

กลไกการกำหนดราคาน้ำมันขายปลีกนั้น ขึ้นอยู่กับนโยบายของภาครัฐ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง สภาพตลาดและการแข่งขันภายในประเทศ ซึ่งจะกำหนดกลไกในการตั้งราคาน้ำมันขายปลีก ณ สถานีบริการน้ำมัน และเปลี่ยนแปลงได้ตามช่วงเวลา

1) ประเทศลาว

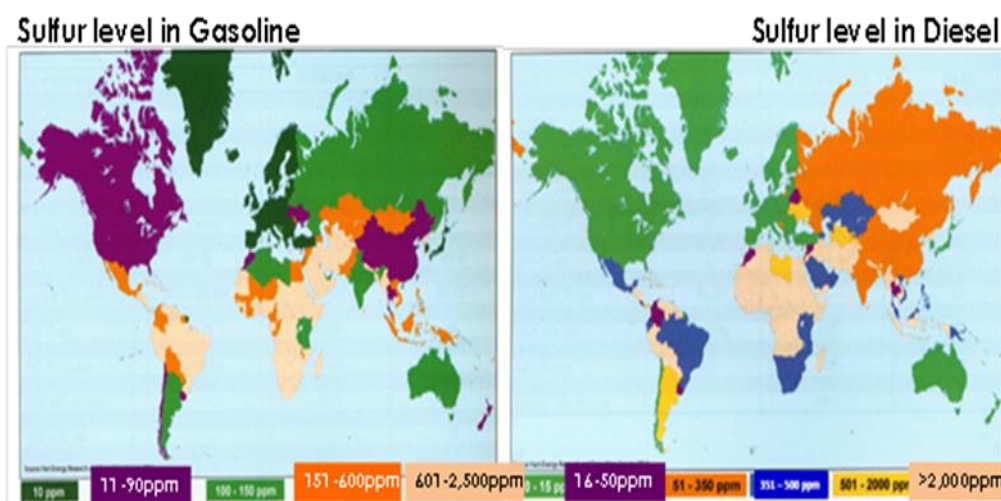
กระทรวงการค้าลาวเป็นผู้ประกาศราคาขายปลีกน้ำมัน โดยปรับเพิ่มหรือลดต้นทุนตามราคาน้ำมันตลาดโลก และสภาวะราคาน้ำมันภายในประเทศ ซึ่งผู้ค้าน้ำมันจะต้องปรับเปลี่ยนราคาที่สถานีบริการน้ำมันให้สอดคล้องตามราคาประกาศของรัฐบาล

2) ประเทศกัมพูชา

การกำหนดราคาน้ำมันที่สถานีบริการน้ำมัน เป็นไปตามกลไกการแข่งขันในตลาดอย่างเสรี โดยมีบริษัทน้ำมันต่างชาติ ได้แก่ บริษัท เชฟรอน (กัมพูชา) จำกัด ดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมันภายใต้แบรนด์ CALTEX เป็นผู้ดำเนินการกำหนดราคาน้ำมันขายปลีก ในส่วนของตลาดบ่นซึ่งแข่งขันกันที่คุณภาพของน้ำมัน รูปแบบมาตรฐานสถานีบริการ และการดำเนินงานที่เป็นสากล ซึ่งเป็นการแข่งขันระหว่างบริษัทน้ำมันต่างชาติด้วยกัน ได้แก่ CALTEX, TOTAL และ PTT ในส่วนของตลาดน้ำมันท้องถิ่นที่มีผู้ค้าและสถานีบริการน้ำมันจำนวนมาก จะกำหนดราคาน้ำมันขายปลีกที่ต่ำกว่าตลาดกลุ่มแรก

เมื่อทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากราคาน้ำมันขายปลีกรวมค่าภาษีและกองทุนฯ แล้ว จะเห็นว่าภาษีและกองทุนฯ มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 20–40 ของราคาน้ำมันขายปลีก ซึ่งมีสัดส่วนเช่นเดียวกับประเทศไทย ส่วนค่าการตลาดที่ผู้ค้าและเจ้าของสถานีบริการน้ำมันจะได้รับนั้น ขึ้นอยู่กับสถานะต้นทุนราคาน้ำมันที่อ้างอิงราคาน้ำมันในตลาดโลกและการจัดเก็บภาษีและกองทุนฯ ทำให้ค่าการตลาดในประเทศลาวที่มีการกำหนดราคาประกาศจากภาครัฐฯ มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกับค่าการตลาดในประเทศไทย ส่วนในประเทศกัมพูชาที่มีการแข่งขันกันอย่างเสรี ค่าการตลาดของราคาน้ำมันขายปลีกเฉลี่ยอยู่ในระดับที่สูงกว่าประเทศไทย ส่งผลให้มีความน่าสนใจในการลงทุนที่มากกว่า

ด้านคุณภาพน้ำมันเชื้อเพลิงที่ใช้ในการขนส่งภายในประเทศลาวและกัมพูชา ประเทศลาว มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพน้ำมันเชื้อเพลิงเมื่อปี พ.ศ. 2551 โดยน้ำมันเบนซินมีค่าออกเทนไม่ต่ำกว่า 91/95 ปริมาณกำมะถันไม่สูงกว่า 500 ล้านส่วนและน้ำมันดีเซลมีค่าซีเทนไม่ต่ำกว่า 47 และปริมาณกำมะถันไม่สูงกว่า 5000 ล้านส่วน ประเทศกัมพูชากำหนดเมื่อปี พ.ศ. 2543 โดยน้ำมันเบนซินมีค่าออกเทนไม่ต่ำกว่า 92/97 และปริมาณกำมะถันไม่สูงกว่า 1000 ล้านส่วนและน้ำมันดีเซลมีค่าซีเทนไม่ต่ำกว่า 47 และปริมาณกำมะถันไม่สูงกว่า 2500/5000 ล้านส่วน ซึ่งเทียบเคียงกับมาตรฐานน้ำมันยูโร 2 ในขณะที่ประเทศไทยใช้น้ำมันที่มีคุณภาพสูงกว่าที่ระดับมาตรฐานน้ำมันยูโร 4 ซึ่งมีปริมาณกำมะถันต่ำกว่า



ภาพที่ 9 คุณภาพน้ำมันเชื้อเพลิงในประเทศต่างๆ

ที่มา: Hart Energy Research and Consulting, 2014

3.2.3 ความสามารถทางการแข่งขันของ ปตท.

หลังจากการศึกษาถึงสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจและปัจจัยภายในและภายนอก ที่มีผลต่อการดำเนินการแล้วนั้น ในลำดับต่อไปเป็นการศึกษาความน่าสนใจของการลงทุนในธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในประเทศลาวและกัมพูชา ซึ่งทั้งสองประเทศมีความน่าสนใจในด้านตลาดที่

กำลังขยายตัว และเปิดโอกาสให้ต่างชาติเข้าไปลงทุน อีกทั้งเป็นประเทศยุทธศาสตร์ของ ปตท. ในการขยายการลงทุนไปยังประเทศในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งมีพรมแดนติดกันดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การประเมินความสามารถในการแข่งขันของ ปตท.

เกณฑ์การพิจารณา	ความสามารถในการแข่งขันของ ปตท.			
	ลาว		กัมพูชา	
ความน่าสนใจของตลาด: 1) ขนาด	จำนวนประชากรน้อยและความต้องการใช้น้ำมันในภาคขนส่งไม่สูงมากนัก การท่องเที่ยวเติบโตได้ดี	☺	จำนวนประชากรมากกว่าลาว แต่มีการขยายตัวของการลงทุนจากต่างชาติ และมีการท่องเที่ยวโตต่อเนื่อง	☺
2) คู่แข่ง	มีบริษัทน้ำมันแห่งชาติครองตลาดอยู่ คู่แข่งเป็นบริษัทจากเวียดนามที่ได้เปรียบด้านต้นทุน	☺	การแข่งขันเสรี และมีกลไกราคาเป็นไปตามกลไกตลาด	☺
3) โอกาสการขยายธุรกิจในอนาคตเพิ่มเติม	มีโอกาสนในการขยายธุรกิจที่ไม่ใช่น้ำมัน (non-oil) ในสถานบริการน้ำมันเพิ่มเติม เพื่อสร้างกำไรและต่อยอดธุรกิจ รวมทั้งสร้างธุรกิจ non-oil ของ ปตท. ให้เป็นที่รู้จักในอาเซียน	☺	มีการขยายตัวของชุมชนเมืองอย่างมาก และภาคค้าปลีกเติบโตอย่างรวดเร็ว มีการพัฒนาอุตสาหกรรมภายในประเทศในช่วงสองสามปีที่ผ่านมา	☺
ความยากง่ายในการทำธุรกิจ	เปิดให้ต่างชาติสามารถทำธุรกิจได้	☺	เปิดให้ต่างชาติสามารถทำธุรกิจได้	☺
ความสำคัญต่อกลยุทธ์ของ ปตท.	เป็นการขยายธุรกิจน้ำมันไปต่างประเทศ เพื่อขยายตลาดและสร้างการรับรู้ตราสินค้า ปตท. ให้เป็นที่ยอมรับ	☺	เป็นการขยายธุรกิจน้ำมันไปต่างประเทศ เพื่อขยายตลาดและสร้างการรับรู้ตราสินค้า ปตท. ให้เป็นที่ยอมรับ	☺

3.3 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

ผลการศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำผลการศึกษามาสรุปลและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) ของ ปตท. ในการลงทุนสถานีสบริการในต่างประเทศ โดยจำแนกเป็น SWOT ของแต่ละประเทศ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการวางแผนกำหนดทิศทางและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจสถานีสบริการน้ำมัน ปตท. ในประเทศลาวและกัมพูชา ดังนี้

3.3.1 ประเทศลาว

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ SWOT ของ ปตท. ในธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในประเทศลาว

การวิเคราะห์ SWOT ของ ปตท. ในธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในประเทศลาว	
<u>จุดแข็ง (Strength)</u> - ประเทศมีพรมแดนที่ติดต่อกัน ซึ่งมีประโยชน์ในการวางเครือข่ายถนนที่เชื่อมต่อ และความสะดวกในการขนส่งไปประเทศลาว - ปตท. มีประสบการณ์การลงทุนธุรกิจน้ำมันครบวงจร รวมทั้งพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ได้คุณภาพ การบริการที่เป็นมาตรฐานและระบบรองรับ ทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ภาพลักษณ์ที่ดี และสถานีบริการน้ำมันที่เป็นรูปแบบมาตรฐาน - สินค้าและบริการของไทยเป็นสินค้ามีคุณภาพ มีภาพลักษณ์ที่ดีกว่าสินค้าจากจีนและเวียดนาม	<u>จุดอ่อน (Weakness)</u> - ต้นทุนราคาน้ำมันสูงกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เนื่องจากน้ำมันที่มีคุณภาพดี เมื่อเทียบกับการนำเข้าน้ำมันจากเวียดนาม - ต้นทุนการก่อสร้างสถานีบริการสูงกว่าคู่แข่ง เนื่องจากมีมาตรฐานในการก่อสร้าง และมีการนำเข้าวัสดุ อุปกรณ์บางส่วนจากประเทศไทย - ความไม่คุ้นเคยในกฎหมาย กฎระเบียบ ขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมท้องถิ่น หรือจากการทำธุรกิจในประเทศใหม่ๆ ที่ไม่มี ความคุ้นเคย - การเร่งพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นที่ยังขาดทักษะ และการเรียนรู้ยังมีประสิทธิภาพ ให้ทันกับการเติบโตของธุรกิจ
<u>โอกาส (Opportunity)</u> - เศรษฐกิจเติบโตที่ร้อยละ 7 ติดต่อกันต่อเนื่องหลายปีและการรวมตัวและความร่วมมือระหว่างอาเซียน - เปิดให้นักลงทุนต่างชาติลงทุนได้อย่างเสรีและราคาน้ำมันขึ้นลงเป็นไปตามราคาตลาดโลก - มีเสถียรภาพทางการเมือง - ชุมชนเมืองขยายตัวและศักยภาพในการเติบโตในธุรกิจค้าปลีก สร้างโอกาสในการขยายธุรกิจ non-oil เพิ่มเติม - การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและการขยายของเมือง ส่งผลต่อความต้องการใช้น้ำมัน - ค่าจ้างแรงงานยังไม่แพงมาก - มีภาษาและวัฒนธรรมใกล้เคียงกัน ผู้บริโภครับรู้สื่อประชาสัมพันธ์จากประเทศไทยได้สะดวก	<u>อุปสรรค (Threat)</u> - ข้อจำกัดของการถือครองที่ดินโดยต่างชาติ และที่ดินมีราคาสูง - ความไม่แน่นอนของอัตราแลกเปลี่ยนและสภาพคล่องของสกุลเงิน เงินสกุลกีบของลาวขาดเสถียรภาพบางช่วงเวลา ทำให้ยากต่อการบริหารเงินและต้นทุน - ระบบการเงินการธนาคารไม่มีความคล่องตัว ส่งผลต่อการลงทุน และการให้สินเชื่อ - การดำเนินธุรกิจขึ้นอยู่กับผู้ปกครองในแต่ละแขวง ซึ่งนโยบายรัฐบาลกลางกับแต่ละแขวงอาจแตกต่างกันไม่สอดคล้องกัน ส่งผลให้ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจและต้นทุนสูงขึ้น - ตลาดยังมีขนาดเล็ก และมีอำนาจการซื้อไม่สูง

3.3.2 ประเทศกัมพูชา

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ SWOT ของ ปตท. ในธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในประเทศกัมพูชา

การวิเคราะห์ SWOT ของ ปตท. ในธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในประเทศกัมพูชา	
<u>จุดแข็ง (Strength)</u> - ประเทศมีพรมแดนที่ติดต่อกัน ซึ่งมีประโยชน์ในการวางเครือข่ายถนนที่เชื่อมต่อ และความสะดวกในการขนส่งไปประเทศกัมพูชา - ปตท. มีประสบการณ์การลงทุนธุรกิจน้ำมันครบวงจร รวมทั้งพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ได้คุณภาพ การบริการที่เป็นมาตรฐานและระบบรองรับ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในมุมมองของผู้บริโภคในประเทศกัมพูชา - สินค้าและบริการของไทยถูกมองว่าเป็นสินค้านี้คุณภาพ มีภาพลักษณ์ที่ดีกว่าสินค้าจากจีนและเวียดนาม	<u>จุดอ่อน (Weakness)</u> - ยังมีเครือข่ายสถานีบริการน้ำมันไม่ครอบคลุมทำให้ขาดการรับรู้แบรนด์ - ภาพลักษณ์ด้อยกว่าคู่แข่งที่เป็นแบรนด์สากลจากอเมริกาและยุโรป - ต้นทุนราคาน้ำมันสูงกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่งท้องถิ่น เนื่องจากน้ำมันที่มีคุณภาพดี เมื่อเทียบกับการนำเข้าน้ำมันจากเวียดนาม - ต้นทุนการก่อสร้างสถานีบริการสูงกว่าคู่แข่งเนื่องจากมีมาตรฐานในการก่อสร้าง และมีการนำเข้าวัสดุ อุปกรณ์บางส่วนจากประเทศไทย - ความไม่คุ้นเคยในกฎหมาย กฎระเบียบ ขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมท้องถิ่น หรือจากการทำธุรกิจในประเทศใหม่ๆที่ไม่มีความคุ้นเคย - การเร่งพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นที่ยังขาดทักษะและการเรียนรู้ยังมีประสิทธิภาพ ให้ทันกับการเติบโตของธุรกิจ
<u>โอกาส (Opportunity)</u> - เศรษฐกิจเติบโตที่ร้อยละ 7 ติดต่อกันตลอดและการรวมตัวและความร่วมมือระหว่างอาเซียน - เปิดให้นักลงทุนต่างชาติลงทุนได้อย่างเสรี ราคาน้ำมันขึ้นลงตามราคาตลาดโลก และไม่มียกเว้นควบคุมราคาน้ำมันที่เป็นอุปสรรคในการทำธุรกิจ - มีความต้องการด้านการพัฒนาการบริโภคและอุปโภคทุกด้าน ชุมชนเมืองขยายตัว และมีศักยภาพในการเติบโตในธุรกิจค้าปลีก สร้างโอกาสในการขยายธุรกิจ non-oil เพิ่มเติม - กำลังดำเนินโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานจำนวนมาก โดยความช่วยเหลือจากต่างประเทศ ส่งผลต่อความต้องการใช้น้ำมัน - ค่าจ้างแรงงานยังไม่แพงมาก	<u>อุปสรรค (Threat)</u> - มีคู่แข่งสถานีบริการน้ำมันแบรนด์ต่างชาติ และแบรนด์ท้องถิ่นที่เข้มแข็ง เช่น Caltex, Total, Sokimex, Tela - มีข้อจำกัดของการถือครองที่ดินโดยต่างชาติและที่ดินมีราคาสูง ขนาดที่ดินเล็กมีสัดส่วนไม่เหมาะสม รวมทั้งนักลงทุนท้องถิ่นไม่นิยมในการปล่อยเช่าที่ดินระยะยาว - กระบวนการในการขอใบอนุญาตที่ยังไม่มีระบบทำให้เกิดความล่าช้าและความไม่แน่นอนสูง - ความไม่แน่นอนของอัตราแลกเปลี่ยนและสภาพคล่องของสกุลเงิน - การไม่ยอมรับจากภาคประชาสังคม ซึ่งเป็นความเสี่ยงของธุรกิจพลังงานโดยทั่วไป - มีการเก็บภาษีนำเข้า ภาษีต่างๆในอัตราสูง

3.4 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ ปตท.

จากผลการศึกษาการประเมินสภาพตลาด โอกาสและอุปสรรคการลงทุน ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในอุตสาหกรรม รวมทั้งการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ของ ปตท. ในการลงทุนสถานีบริการในประเทศลาวและกัมพูชาตามที่ได้สรุปมาข้างต้น จะเห็นว่า ปตท. ได้กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ TOWS Matrix (มลทิพา ศิริเกษ, 2554) โดยอ้างอิงหลักการ SWOT Analysis โดยวิเคราะห์ได้ดังนี้

3.4.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)

ปตท. เป็นบริษัทพลังงานแห่งชาติ ที่มีผลประกอบการติดอันดับบริษัทชั้นนำของโลก (ปตท. เป็นหนึ่งในร้อยบริษัทที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในโลก ด้วยการวัดจากรายได้ติดต่อกันสองปีซ้อน เมื่อปี พ.ศ. 2556–2557) โดยประกอบธุรกิจน้ำมันครบวงจร การขยายตลาดไปยังประเทศเพื่อนบ้าน จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการขยายตลาด กลุ่มเป้าหมาย ต่อยอดธุรกิจ ใช้ประโยชน์จากการทำธุรกิจ น้ำมันครบวงจร และสร้างผลประกอบการที่ดีและเติบโตอย่างยั่งยืน โดย ปตท. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของธุรกิจน้ำมันในการเป็นแบรนด์ชั้นนำในระดับภูมิภาค (Regional Top Brand) ซึ่งการขยายเครือข่ายสถานีบริการน้ำมันไปยังต่างประเทศจะตอบโจทย์ต่อวิสัยทัศน์ของ ปตท. เนื่องจากสถานีบริการน้ำมันเป็นจุดสัมผัสต่อผู้บริโภคและสร้างการรับรู้และยอมรับต่อตราสินค้าของ ปตท. รวมทั้งมีการศึกษาและนำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมต่อความต้องการของผู้บริโภคท้องถิ่น

3.4.1.1 ประเทศลาว

เนื่องจากเป็นประเทศที่มีพื้นที่พรมแดนติดกันเป็นแนวยาว มีภาษาและวัฒนธรรมคล้ายคลึงกัน รัฐบาลเปิดโอกาสให้ต่างชาติเข้ามาลงทุนอย่างเสรี และผู้บริโภคมีความนิยมในสินค้าและบริการจากประเทศไทย จึงเหมาะสมในการเป็นเป้าหมายริเริ่มขยายเครือข่ายสถานีบริการน้ำมันรูปแบบและมาตรฐานเช่นเดียวกับในประเทศไทย โดยลงทุนผ่านการดำเนินงานของบริษัท PTT (Lao) Co., Ltd. บริษัทในเครือ ปตท. ในประเทศลาว

3.4.1.2 ประเทศกัมพูชา

อีกหนึ่งประเทศที่มีพรมแดนติดกับประเทศไทย เปิดโอกาสในการลงทุนธุรกิจน้ำมันอย่างเสรี มีความต้องการด้านการพัฒนาการบริโภคและอุปโภคทุกด้าน ชุมชนเมืองขยายตัวรวดเร็ว มีศักยภาพในการเติบโตในธุรกิจค้าปลีก ผู้บริโภคตระหนักถึงสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ จึงเหมาะสมในการเข้าไปขยายการลงทุนสถานีบริการน้ำมัน โดยการดำเนินงานของบริษัท PTT Cambodia, Ltd.

3.4.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)

เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ปตท. จึงมีการใช้กลยุทธ์โดยการนำรูปแบบสถานีบริการน้ำมันที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและการใช้ชีวิตที่แตกต่างกันได้ ในรูปแบบของ Life Stations ที่จำหน่ายทั้งผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและการบริการที่ได้มาตรฐาน มีการนำเสนอทั้ง oil และ non-oil ในที่เดียว ทำให้ผู้บริโภคได้รับความสะดวกสูงสุด และสร้างการรับรู้แบรนด์ของ ปตท. ซึ่งเป็นการสร้างความแตกต่างให้กับสถานีบริการน้ำมันแบบเดิม

3.4.2.1 ประเทศลาว

รูปแบบสถานีบริการน้ำมันแบบ Life Station เป็นสถานีบริการน้ำมันรูปแบบใหม่สำหรับผู้บริโภคประเทศลาว มีมาตรฐานในการให้บริการเติมน้ำมัน และมีธุรกิจเสริมต่างๆ ครบวงจรสร้างความแตกต่างและตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคยุคใหม่ จึงได้รับการตอบรับจากประเทศลาวอย่างดี กอปรกับผู้บริโภคสามารถรับรู้การประชาสัมพันธ์ของ ปตท. ผ่านสื่อโทรทัศน์ วิทยุจากประเทศไทยได้สะดวก ทั้งนี้การสร้างรูปแบบธุรกิจที่เอกชนลาวสามารถเป็นเจ้าของและบริหารสถานีบริการน้ำมัน ปตท. เอง (Dealer-Own Dealer-Operate) จะช่วยลดเงินลงทุนและปัญหาในที่ดินหายากและมีราคาแพง รวมทั้งเป็นการส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศลาว ส่งเสริมการสร้างรายได้และความเป็นผู้ประกอบการ

3.4.2.2 ประเทศกัมพูชา

เนื่องจากในประเทศกัมพูชามีแบรนด์สถานีบริการน้ำมันต่างชาติที่มีมาตรฐานและได้รับการยอมรับ มีสถานีบริการน้ำมันแบรนด์ท้องถิ่นที่มีเครือข่ายครอบคลุมและมีความได้เปรียบในเชิงต้นทุนแล้ว จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง และสร้างภาพลักษณ์ความเป็นมาตรฐานสากลในภูมิภาคอาเซียน โดยการนำเสนอสถานีบริการน้ำมันรูปแบบ Life Station รูปแบบมาตรฐานเช่นเดียวกับในประเทศไทยและลาว ทั้งนี้รูปแบบการลงทุนแบบ Dealer-Own Dealer-Operate และการออกแบบสถานีบริการให้มีขนาดเล็กลงแต่ยังคงสวยงามมีมาตรฐานสามารถช่วยแก้ปัญหาที่ดินหายากและราคาแพง ลดความยากลำบากในการขอใบอนุญาตจัดตั้งสถานีบริการน้ำมัน ลดความเสี่ยงของการไม่ยอมรับจากภาคประชาสังคม และส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

3.4.3 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)

เพื่อสร้างความแตกต่างและต่อยอดธุรกิจ ปตท. ยังมีการนำเสนอธุรกิจ non-oil ภายใต้การดำเนินการของ ปตท. ในสถานีบริการในประเทศลาวและกัมพูชา ได้แก่ ร้านกาแฟ Café Amazon ร้านค้าสะดวกซื้อ Jiffy ร้านเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง ProCheck และ FitAuto ซึ่งได้รับการตอบรับอย่างดีจากผู้บริโภค ปัจจุบันมีร้านกาแฟ Café Amazon 16 สาขาในลาวและกัมพูชา โดยมียอดขายเติบโตอย่างต่อเนื่องเฉลี่ย 200-300 แก้วต่อวัน

3.4.3.1 ประเทศลาว

การนำเสนอรูปแบบสถานีบริการน้ำมันทั้ง oil และ non-oil ด้วยภาพลักษณ์สถานีบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน สามารถสร้างความแตกต่างและดึงดูดผู้บริโภคให้ตระหนักถึงความคุ้มค่าที่ได้รับ และยินดีซื้อสินค้าและบริการด้วยราคาที่สูงขึ้นได้ ทั้งนี้ ปตท. ได้ศึกษาการลดต้นทุนการก่อสร้างจากการใช้วัสดุก่อสร้างภายในท้องถิ่นทดแทนการนำเข้าวัสดุก่อสร้างจากประเทศไทย โดยยังคงคุณภาพและมาตรฐานความปลอดภัยเดิม มีการจัดอบรมพนักงานท้องถิ่นเพื่อพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงาน

3.4.3.2 ประเทศกัมพูชา

เพื่อเพิ่มเครือข่ายสถานีบริการน้ำมัน ปตท. ให้ครอบคลุมอย่างรวดเร็ว ลดปัญหาที่ดินราคาแพงและผู้ให้เช่าไม่ปล่อยเช่าที่ดินในระยะยาว ปตท. จึงประชาสัมพันธ์เชิญชวนผู้ร่วมลงทุนท้องถิ่นให้ลงทุนแบบ Dealer-Own Dealer-Operate ทางหนังสือพิมพ์และป้ายโฆษณา

ทั้งนี้ได้นำแผนการปรับปรุงภาพลักษณ์สถานีบริการน้ำมันที่มีอยู่เดิมให้มีรูปแบบมาตรฐานและสวยงาม ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์คุณภาพของสินค้าและบริการ และรูปแบบสถานีบริการที่มีทั้ง oil และ non-oil เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด มีการจัดกิจกรรมการตลาดเพื่อส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง

3.4.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

เพื่อเป็นการรองรับการขยายธุรกิจ ปตท. มีการวางระบบรองรับธุรกิจที่ดี เช่นเดียวกับในประเทศไทย โดยวางระบบประมวลผลควบคุมการบริหารงาน (Enterprise Resource Planning หรือ ERP) ที่เชื่อมโยงข้อมูลธุรกิจต่างๆเข้าด้วยกัน รวมทั้งมีการศึกษา ติดตามการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย และระเบียบในการลงทุนต่างๆ พร้อมไปกับการสร้างบุคลากร พัฒนาศักยภาพของพนักงานท้องถิ่น เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ สามารถดำเนินการบริหารธุรกิจเองได้ต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้ ปตท. ยังให้ความสำคัญกับการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยดูแล สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม พร้อมกับการสร้างงานและส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยยึดหลักการเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศ (Good Corporate Citizen) ในทุกๆประเทศที่ ปตท. ดำเนินธุรกิจ โดยสร้างบุคลากรและจ้างคนในพื้นที่เข้าร่วมงาน ควบคู่ไปกับการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม

3.4.4.1 ประเทศลาว

บริษัท PTT (Lao) Ltd. ได้ติดตั้งระบบ Enterprise Resource Planning หรือ ERP ในปี พ.ศ. 2557 เพื่อจัดการทรัพยากรในองค์กรด้วยการเชื่อมโยงข้อมูลในการปฏิบัติงานทุกส่วนในองค์กรให้พร้อมรองรับการขยายตัวของธุรกิจทั้ง oil และ non-oil และมีการจัดฝึกอบรมพนักงานท้องถิ่น โดยการส่งเข้าอบรมในประเทศไทยและส่งวิทยากรไปบรรยาย

นอกจากนี้ ปตท. ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม ยกตัวอย่างเช่น การติดตั้งกังหันน้ำชัยพัฒนาในการบำบัดน้ำเสีย การปลูกหญ้าแฝกในเพื่อยึดหน้าดิน ในบริเวณคูน้ำรอบสถานีบริการน้ำมัน ซึ่งเป็นการปฏิบัติตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ในการแก้ปัญหาหน้าเสียและป้องกันดินกัดเซาะ การติดตั้งหลอดไฟฟ้าตามแนวถนนเพื่อเพิ่มความปลอดภัยให้แก่ชุมชน การสร้างถนนคอนกรีตร่วมกับผู้ประกอบการในชุมชน เป็นต้น



ภาพที่ 10 การดูแลสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ในประเทศลาว

3.4.4.2 ประเทศกัมพูชา

บริษัท PTT (Cambodia) Ltd. ได้ติดตั้งระบบ Enterprise Resource Planning หรือ ERP ในปี พ.ศ. 2557 เช่นเดียวกับในประเทศลาว มีการจัดฝึกอบรมพนักงานท้องถิ่น สร้างและสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพเพื่อเตรียมพร้อมรองรับการดำเนินงานที่มากขึ้นเข้าร่วมโครงการให้ทุนการศึกษานักเรียนท้องถิ่นเพื่อพัฒนาศักยภาพสังคมการศึกษาและตลาดแรงงานในอนาคต มีการตรวจสอบติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน สำนวณความพึงพอใจผู้บริโภคสม่ำเสมอ ทั้งของ ปตท. และคู่แข่งเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและแก้ปัญหาได้รวดเร็ว



ภาพที่ 11 การดูแลสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ในประเทศกัมพูชา

บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

4.1 สรุปผลการศึกษา

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการขยายสถานีสาน้ำบริการน้ำมัน ปตท. ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา โดยเริ่มจากปัจจัยภายนอกที่สำคัญ คือ สภาพแวดล้อมในภาพรวมที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจสถานีสาน้ำบริการน้ำมันของบริษัทต่างชาติ โดยไม่มีข้อจำกัดและอุปสรรคที่ทำให้การลงทุนติดขัด กฎหมายและกฎระเบียบของแต่ละประเทศที่ไม่เหมือนกัน เป็นเรื่องที่สำคัญที่บริษัทต่างชาติจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจเพื่อประกอบการตัดสินใจการลงทุน โดยทั้งสองประเทศอนุญาตให้บริษัทต่างชาติสามารถเป็นเจ้าของและดำเนินธุรกิจได้อย่างเสรี และปัจจัยในด้านเศรษฐกิจและความต้องการของผู้บริโภคที่จะสร้างโอกาสในการเติบโตของธุรกิจในระยะยาว ประกอบกับปัจจัยภายในที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจสถานีสาน้ำบริการน้ำมัน ได้แก่ ความสามารถในการแข่งขันของ ปตท. เมื่อเทียบกับคู่แข่ง ซึ่ง ปตท. สามารถใช้กลยุทธ์การตลาดในการมีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและการดำเนินงานที่มีมาตรฐานสากลในการแข่งขันกับบริษัทน้ำมันในภูมิภาคได้ เพื่อสร้างแบรนด์ ปตท. ให้เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในภูมิภาค และเป็นที่ยอมรับในการเป็นองค์กรที่ดีของสังคมและชุมชนท้องถิ่น

4.2 ข้อเสนอแนะ.

ผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์และข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรธุรกิจ นักลงทุน และหน่วยงานต่างๆ ในประเทศในการวางแผน และนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาแผน และเตรียมความพร้อมในการดำเนินธุรกิจในแต่ละประเทศได้เป็นอย่างดี โดยมีกรณีศึกษาจากธุรกิจสถานีสาน้ำบริการน้ำมัน ปตท. ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา โดยสรุปผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจในแต่ละประเทศและมีข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์หรือนำผลการศึกษาที่ได้ไปต่อยอดใช้ในการปฏิบัติงานจริงในอนาคต

4.2.1 สำหรับ ปตท.

ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจสถานีสาน้ำบริการน้ำมัน ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา โดยสรุปตามผลการศึกษาได้ดังนี้

1) นำจุดแข็งและโอกาสมากำหนดกลยุทธ์เชิงรุก ได้เป็นกลยุทธ์ในการขยายธุรกิจไปยังประเทศในภูมิภาคอาเซียนที่มีพรมแดนที่เชื่อมโยงกัน ประกอบกับความสามารถทางการแข่งขันในการเป็นบริษัทน้ำมันที่ประกอบธุรกิจครบวงจร ทำให้ ปตท. ประกอบธุรกิจได้อย่างยั่งยืนและสามารถสร้างการรับรู้แบรนด์ ปตท. ให้เป็นที่รู้จักในภูมิภาคได้

2) นำจุดแข็งและอุปสรรคมากำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน โดยดำเนินการสถานีสาน้ำบริการในลักษณะให้เอกชนท้องถิ่นเป็นเจ้าของสถานีสาน้ำบริการน้ำมันได้ โดย ปตท. ช่วยในการรักษา

คุณภาพและมาตรฐานการดำเนินการที่ดี ซึ่งมีส่วนช่วยลดอุปสรรคในการหาที่ดิน และสร้างการเติบโตในระยะยาว

3) นำจุดอ่อนและโอกาสมากำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข ในการนำรูปแบบสถานบริการครบวงจร ที่ตอบโจทย์ผู้บริโภคทุกกลุ่ม ซึ่งสร้างความแตกต่างจากบริษัทน้ำมันอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี

4) นำจุดอ่อนและอุปสรรคมามากำหนดกลยุทธ์เชิงรับ ในการวางระบบเพื่อรองรับการขยายธุรกิจต่อไปในอนาคต พร้อมกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานท้องถิ่น และถ่ายทอดการดำเนินงานและมาตรฐานในการบริหารจัดการให้กับคู่ค้าท้องถิ่น สร้างสมดุลและดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศ เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน

ซึ่ง ปตท. สามารถใช้แนวทางการศึกษา และผลการศึกษา ต่อยอดขยายผลไปยังการเปิดตลาดในต่างประเทศเพิ่มเติม และพัฒนาธุรกิจใหม่ได้ในอนาคต

4.2.2 สำหรับภาคเอกชน

ควรให้ความสำคัญและคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1) ควรศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม อุตสาหกรรม ความต้องการผู้บริโภค และความสามารถในการแข่งขัน เพื่อใช้ประกอบในการศึกษาความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจ ใช้กำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และรูปแบบธุรกิจที่เหมาะสมในแต่ละประเทศ เนื่องจากแต่ละประเทศอยู่ในสถานะที่แตกต่างกัน ผู้บริโภคมีความต้องการที่แตกต่างกัน และกลยุทธ์ที่ใช้ในแต่ละพื้นที่จะมีความแตกต่างกัน (One Strategy does not fit all)

2) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจในแต่ละประเทศ มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้ที่สนใจจะดำเนินธุรกิจนั้น ต้องศึกษา ทำความเข้าใจ โดยสามารถปรึกษาผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษากฎหมายที่มีความรู้ความชำนาญในกฎหมายท้องถิ่นเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างถูกต้องและไม่มีอุปสรรค

3) การพัฒนาพนักงานบุคลากรท้องถิ่นมีความจำเป็นและสำคัญมากในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน บริษัทต่างชาติเมื่อเข้าไปทำธุรกิจในประเทศใด ควรวางแผนในการพัฒนาบุคลากร การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญ การนำมาตรฐานที่ดี การวางระบบ ไปใช้ในการทำงาน และพัฒนาศักยภาพของทีมงาน ให้มีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับพนักงานของบริษัทในประเทศ เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นสามารถเป็นผู้นำและบริหารธุรกิจได้ต่อไปอย่างยั่งยืน

4) การปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจที่เหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมในแต่ละประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการที่ไม่เหมือนกัน และมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการและลดต้นทุนได้ โดยยังคงยึดผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและการบริการที่เป็นมาตรฐาน ใช้หลักการ localization เช่น การใช้ภาษาท้องถิ่น เป็นต้น

5) การเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศที่ดำเนินธุรกิจ (Good Corporate Citizen) เป็นเรื่องที่ทุกบริษัทควรให้ความสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นประกอบธุรกิจที่ใด ควรปฏิบัติตามกฎระเบียบของประเทศนั้นๆ และมีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

4.2.3 สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ในการสนับสนุนการลงทุนของภาคเอกชนในการขยายธุรกิจและลงทุนในต่างประเทศ มีข้อเสนอแนะดังนี้

1) เป็นตัวกลางในการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐบาลของประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนในด้านการลงทุนและสร้างความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจและพลังงานในภูมิภาค รวมทั้งบทบาทในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐ และเอกชน และเอกชนด้วยกันของแต่ละประเทศ

2) การเป็นศูนย์กลางการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น และให้คำแนะนำ เช่น กฎหมายท้องถิ่น ระเบียบการปฏิบัติตัวที่เหมาะสม ขั้นตอนการดำเนินการเพื่อขออนุญาตประกอบกิจการ เป็นต้น รวมทั้งศูนย์ประสานงานในการติดต่อหน่วยงานของรัฐฯในต่างประเทศ จะช่วยสนับสนุนให้ภาคธุรกิจมีความคล่องตัวและอำนวยความสะดวกในการขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศที่เป็นพื้นที่ที่ไม่คุ้นเคย และมีอุปสรรคในการลงทุน

บรรณานุกรม

หนังสือ

- กฤษณ์ ธีรธรรมย์. Corporate Brand Success Valuation. กรุงเทพมหานคร: ไชเบอร์พริ้นท์, 2556.
- ปตท. รายงานประจำปี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) 2557. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2558.
- _____. รายงานความยั่งยืนปี 2557 บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). กรุงเทพมหานคร: บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2558.
- สมชนก ภาสกรจรัส. อาเซียน เชียนธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอฮิล, 2557.
- มลทิwa ศิริเกษ. การศึกษารัฐกิจและกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน กรณีศึกษาห้างไทยมาร์ท สโตร์. วิทยานิพนธ์. สาขาวิชาการจัดการ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2554.
- ADB Asian Development Bank. Asian Development Outlook 2014 Fiscal Policy for Inclusive Growth. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank, 2014
- Ahlstrom, D. and Bruton, G. D. International Management Strategy and Culture in the Emerging World. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2010..
- Barksdale, Susan and Teri Lund. 10 Steps to Successful Strategic Planning. Danvers, MA: ASTD Press, 2006.
- BP. BP Statistical Review of World Energy June 2015 64th edition. London: Pureprint Group Limited, 2015.
- Chakravarthy, B. and Lorange P. Profit or Growth? Why you don't have to choose. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007.
- Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, MA: Pitman, 1984.
- Gillespie, Kate and H. David Hennessey. Global Marketing Third Edition. Asia: South-Eastern Cengage Learning, 2008.
- Hart Energy Research and Consulting. International Fuel Quality. International Fuel Quality Center (January 2014).
- Kotler, Phillip, David Hessekiel, and Nancy R. Lee. Good Work: Marketing and Corporate initiatives that build a better world and the bottom line. New Jersey: John Wiley & Sons., 2012.

- Kotler, Phillip, Hermawan Kartajaya, and Hooi Den Huan. Think New ASEAN! Rethinking Marketing Towards Asean Economic Community. Asia: Mc Graw Hill Education, 2014.
- Marketeer. Marketeer: No. 1 Brand in Thailand 2013 – 2014. กรุงเทพมหานคร: Cyber Print Plate, 2558.
- MBA Magazine. PetroTrade Energy for the nation, energy for development. March 12, 2015
- PFC Energy. Downstream Monitoring Service–Asia CAMBODIA Market Profile. Kuala Lumpur: PFC Energy Strategic Advisors in Global Energy, November 2010.
- _____. Downstream Monitoring Service–Asia CAMBODIA Major Retail Operators. Kuala Lumpur: PFC Energy Strategic Advisors in Global Energy, May 2012.
- _____. Downstream Monitoring Service–Asia LAOS Market Profile. Kuala Lumpur: PFC Energy Strategic Advisors in Global Energy, October 2010.
- _____. Downstream Monitoring Service–Asia LAOS Major Retail Operators. Kuala Lumpur: PFC Energy Strategic Advisors in Global Energy, May 2012.
- Porter, Michael E. and Mark R. Kramer. Strategy & Society The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review: Harvard Business Scholl Publishing, 2006

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- กรมธุรกิจพลังงาน. ข้อมูลสถานบริการน้ำมัน [ออนไลน์]. 2558. แหล่งที่มา: http://www.doeb.go.th/v5/info_stat_quarter.php [17 กรกฎาคม 2558].
- EIA U.S. Energy Information Administration. International Energy Statistics [Online]. 2015. Available from: <http://www.eia.gov/cfapps/ipdbproject/IEDIndex3.cfm?tid=3&pid=26&aid=24> [17 กรกฎาคม 2558].
- IMF International Monetary Fund. World Economic and Financial Surveys World Economic Outlook [Online]. April 2015. Available from: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/index.aspx> [17 กรกฎาคม 2558].
- PetroVietnam. Company Website [online]. 2015. Available from: http://english.pvn.vn/?portal=news&page=detail&category_id=95&id=3932 [17 กรกฎาคม 2558].

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นายบุรณิน รัตนสมบัติ

ประวัติการศึกษา

- วิทยาศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2553–2554

ผู้จัดการฝ่ายสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่และเลขานุการบริษัท
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

พ.ศ. 2554–2557

ผู้จัดการฝ่ายการตลาดต่างประเทศ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
กรรมการบริษัท บริษัท ปตท. (กัมพูชา) จำกัด
กรรมการบริษัท พีทีที (ลาว) จำกัด

ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดขายปลีก
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)