

กรณีศึกษา

การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดน้ำมันเชื้อเพลิงในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์

เช้าวันหนึ่งคุณสมชัยเข้าสำนักงานเพื่อมาทำงานตามปกติในฐานะที่เป็นผู้จัดการสำนักงานธุรกิจภาคอีสาน บริษัทธุรกิจปิโตรเลียม จำกัด ซึ่งคุณสมชัยรับผิดชอบงานด้านการขายและการตลาด ตลอดจนงานด้านการบริการแก่ลูกค้าสถานีบริการน้ำมันในเขตภาคอีสาน ทุกวันจันทร์ที่ 1 และ 3 ของทุกเดือน คุณสมชัยจะประชุมกับผู้จัดการเขตการขายทั้ง 3 เขตในภาคอีสานเพื่อวางแผน กำหนดนโยบายทางการตลาด ในการพัฒนายอดขายน้ำมันให้สูงขึ้น (ผังองค์กรของสำนักงานธุรกิจภาคอีสานแสดงดังรูป 1)



รูปที่ 1 ผังองค์กรของสำนักงานธุรกิจภาคอีสาน บริษัทธุรกิจปิโตรเลียม จำกัด

ขอบเขตรับผิดชอบ 6 จังหวัด	ขอบเขตรับผิดชอบ 6 จังหวัด	ขอบเขตรับผิดชอบขายที่ 3
1. อุบลราชธานี	1. ขอนแก่น	1. บุรีรัมย์
2. หนองบัวลำภู	2. ชัยภูมิ	2. สุรินทร์
3. หนองคาย	3. เลย	3. ศรีสะเกษ
4. สกลนคร	4. กาฬสินธุ์	4. อุบลราชธานี
5. นครพนม	5. มหาสารคาม	5. อำนาจเจริญ
6. มุกดาหาร	6. ร้อยเอ็ด	6. ยโสธร

หมายเหตุ จังหวัดนครราชสีมาขึ้นกับสำนักงานธุรกิจภาคกลาง

ขณะที่คุณสมบัติจะเริ่มลงมือทำงาน คุณวราภรณ์ เลขาฯ การของคุณสมชัยก็ได้ นำแฟ้มชี้รายการยอดจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงสำหรับไตรมาสที่ 4 ของปี 2539 มาให้ คุณสมชัย พิจารณายอดขายและรู้ลึกภูมิโง่กับภาพรวมในการขายของสำนักงานภาคอีสานมาก โดยมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นเป็น 10% จากเดิมในไตรมาสที่ 3 มีส่วนแบ่งการตลาดเพียง 9% (ตารางที่ 1 และ 2) และยอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการเพิ่มขึ้นเป็น 129,000 ลิตรต่อเดือน จากเดิมในไตรมาสที่ 3 ยอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการเพียง 111,000 ลิตรต่อเดือน (ตารางที่ 3) คุณสมชัยคิดว่า เป้าหมายที่จะแข่งบริษัทคาเลเท็กซ์ จำกัด ขึ้นเป็นอันดับที่ 4 ในเขตภาคอีสานก็น่าจะใกล้เคียงเอื้อมสักเท่าไร คุณสมชัยกวาดสายตามองยอดการขายเป็นรายจังหวัดก็ต้องตกใจสุดขีด เมื่อเห็นยอดการขายของจังหวัดกาฬสินธุ์มีเพียง 3% เท่านั้น และเมื่อมองถึงยอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการมีเพียง 52,000 ลิตรต่อเดือน (ตารางที่ 4 และ 5) คุณสมชัยได้เรียกคุณวราภรณ์เพื่อโทรนัด คุณ भरประพัทธ์ ผู้จัดการเขตการขายที่ 2 ซึ่งรับผิดชอบดูแลจังหวัดกาฬสินธุ์โดยตรง และนัดหมายผู้จัดการเขตการขายอีก 2 เขต เพื่อมาประชุมหาแนวทางการแก้ไขปัญหาในวันศุกร์ที่ 17 มกราคม 2540 เวลา 9.00 น. ที่สำนักงานภาคขอนแก่น คุณสมชัยคิดว่าถึงเวลาแล้วที่จะต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อให้จังหวัดกาฬสินธุ์มีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น 10% เท่ากับส่วนแบ่งการตลาดโดยรวมในเขตภาคอีสานให้สูงขึ้นและนับเป็นสิ่งที่ท้าทายของคุณสมชัยในการที่จะนำบริษัทธุรกิจปิโตรเลียม จำกัด ให้มีส่วนแบ่งการตลาดโดยรวมในเขตภาคอีสานของบริษัทโดยกำหนดแล้วเสร็จภายในเดือนธันวาคม 2540 ซึ่งจะเป็นการผลักดันให้ส่วนแบ่งการตลาดของภาคอีสานให้สูงขึ้นและนับเป็นสิ่งที่ท้าทายของคุณสมชัยในการที่จะนำบริษัทธุรกิจปิโตรเลียม จำกัด ให้มีส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับ 4 ของภาคอีสานให้ได้

ตารางที่ 1 ยอดการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงของบริษัทธุรกิจปิโตรเลียม จำกัด

หน่วย : พันลิตร

เขตการขาย	ไตรมาส 3		ไตรมาส 4		% เพิ่ม/ลด เมื่อเทียบกับ ไตรมาศก่อน
	ยอดขายรวม	เฉลี่ยต่อเดือน	ยอดขายรวม	เฉลี่ยต่อเดือน	
1	8,407	2,802	9,465	3,155	13
2	15,120	5,040	18,962	6,321	25
3	12,572	4,191	15,381	5,127	22
รวม	36,099	12,033	43,808	14,603	21

ตารางที่ 2 ส่วนแบ่งการตลาดน้ำมันเชื้อเพลิงในเขตภาคอีสาน

บริษัท	ส่วนแบ่งการตลาด (%)	
	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
1. ปตท.	29	28
2. เชลล์	22	20
3. เอสโซ่	15	17
4. คาลเท็กซ์	13	11
5. ธุรกิจปิโตรเลียม	9	10
6. อื่น ๆ	12	14
รวม	100	100

ตารางที่ 3 ยอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการของบริษัทผู้ค้าน้ำมันเชื้อเพลิงในเขตภาคอีสาน

หน่วย : พันลิตร

บริษัท	ยอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการต่อเดือน	
	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
1. ปตท.	145	140
2. เชลล์	207	195
3. เอสโซ่	193	223
4. คาลเท็กซ์	222	197
5. ธุรกิจปิโตรเลียม	111	129
6. อื่น ๆ	22	17
เฉลี่ย	89	75

ตารางที่ 4 ส่วนแบ่งการตลาดรายจังหวัดในเขตภาคอีสานของบริษัทธุรกิจปิโตรเลียม
จำกัด

เขตชาย/จังหวัด	ส่วนแบ่งการตลาด (%)	
	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
เขต 1		
1. อุตรธานี	10	9
2. หนองบัวลำภู	8	14
3. หนองคาย	5	5
4. สกลนคร	9	11
5. นครพนม	17	12
6. มุกดาหาร	7	16
รวม	9	9
เขต 2		
1. ขอนแก่น	5	7
2. ชัยภูมิ	6	7
3. เลย	9	18
4. กาฬสินธุ์	3	3
5. มหาสารคาม	23	20
6. ร้อยเอ็ด	12	12
รวม	8	9
เขต 3		
1. บุรีรัมย์	11	11
2. สุรินทร์	11	15
3. ศรีสะเกษ	8	11
4. อุบลราชธานี	6	7
5. อำนาจเจริญ	14	12
6. ยโสธร	34	29
รวม	11	12
รวมทั้งภาค	9	10

ตารางที่ 5 ยอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการรายจังหวัดในเขตภาคอีสานของ
บริษัทธุรกิจปิโตรเลียม จำกัด

หน่วย : พันลิตร

เขต/จังหวัด	ยอดขายต่อสถานีบริการ	
	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
เขต 1		
1. อุบลราชธานี	116	110
2. หนองบัวลำภู	102	147
3. หนองคาย	131	120
4. สกลนคร	89	116
5. นครพนม	81	67
6. มุกดาหาร	52	120
รวม	97	104
เขต 2		
1. ขอนแก่น	92	126
2. ชัยภูมิ	85	92
3. เลย	146	303
4. กาฬสินธุ์	58	52
5. มหาสารคาม	129	118
6. ร้อยเอ็ด	168	184
รวม	115	137
เขต 3		
1. บุรีรัมย์	134	148
2. สุรินทร์	67	93
3. ศรีสะเกษ	142	191
4. อุบลราชธานี	178	204
5. อำนาจเจริญ	33	67
6. ยโสธร	152	150
รวม	120	139
รวมทั้งภาค	111	129

ประวัติบริษัท

บริษัท ชูรกิจปิโตรเลียม จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี 2528 เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจการกลั่นน้ำมันขนาด 120,000 บาเรลต่อวัน และจำหน่ายน้ำมันสำเร็จรูปผ่านภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในช่วงเปิดดำเนินการช่วงแรก บริษัทชูรกิจปิโตรเลียม จำกัด ยังไม่ได้ดำเนินธุรกิจขายปลีกผ่านสถานีบริการน้ำมันภายใต้ตราห้อยของตนเองแต่จะจำหน่ายให้แก่การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย และบริษัทผู้ค้าน้ำมันอื่นๆ เพื่อจำหน่ายภายใต้ตราห้อยของบริษัทผู้ค้าน้ำมันนั้น ๆ จากนั้นนโยบายของรัฐบาลในการที่จะเปิดเสรีในการดำเนินธุรกิจน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งจะทำให้แนวโน้มการแข่งขันธุรกิจน้ำมันเชื้อเพลิงมีสูงขึ้น ในปี 2534 บริษัทชูรกิจปิโตรเลียม จำกัด ได้เริ่มนโยบายการขายสถานีบริการน้ำมันของตนเอง โดยจำนวนสถานีบริการน้ำมันในแต่ละปี มีดังนี้

ปี	จำนวนสถานีบริการ
2534	12
2535	36
2536	113
2537	659
2538	940
2539	1,095

นอกจากนี้ บริษัทชูรกิจปิโตรเลียม จำกัด จะดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันและจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงผ่านภาคธุรกิจภาคอุตสาหกรรมและผ่านสถานีบริการน้ำมันทั่วประเทศ แล้ว บริษัทยังได้พัฒนาธุรกิจควบคู่ไปกับธุรกิจการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในด้านการแข่งขันและการให้บริการซึ่งบริษัทที่ดำเนินการมีดังต่อไปนี้

- บริษัท แชนมาร์ท จำกัด

ดำเนินธุรกิจดูแลการบริการสถานีบริการน้ำมันของบริษัท (Company Owned) และร้านมินิมาร์ท “กรีนแอปเปิ้ล”

- บริษัท แชนไลน์ จำกัด

ดำเนินธุรกิจการจัดส่งน้ำมันในประเทศและต่างประเทศ

- บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด (ร่วมถือหุ้น 17%) ดำเนินธุรกิจการจัดส่งน้ำมันทางท่อจากโรงกลั่นน้ำมันกรุงเทพฯ ไปยังคอนเมืองและบางปะอิน
- บริษัท อีเล็กทริกเพาเวอร์ จำกัด ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าให้แก่การไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) คาดว่าจะแล้วเสร็จกลางปี 2541

จากการบริหารงานมาเป็นเวลามากกว่า 11 ปี บริษัทได้พยายามพัฒนาและปรับปรุงให้ระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในด้านการผลิต วัสดุภาพความปลอดภัย รวมถึงการให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม จนทำให้บริษัทได้รับรางวัลจากหน่วยงานทั้งภาครัฐบาลและเอกชนดังนี้

- บริษัทประหยัดพลังงานดีเด่น ปี 2533
- บริษัทพิทักษ์สิ่งแวดล้อมดีเด่น ปี 2534
- อุตสาหกรรมดีเด่น ประเภทการบริหารความปลอดภัย ประจำปี 2537
- รางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัย ปี 2538
- รางวัลสถานประกอบการที่ปฏิบัติตามมาตรการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและติดตามตรวจสอบคุณภาพสิ่งแวดล้อม ปี 2538

ตลาดน้ำมันเชื้อเพลิงในเขตภาคอีสาน

ปัจจัยที่จะทำให้ตลาดน้ำมันเชื้อเพลิงมีอัตราการขยายตัวสูงขึ้น ส่วนใหญ่มาจากภาคอุตสาหกรรมซึ่งมีการใช้เครื่องมือ เครื่องจักรและอุปกรณ์ในการผลิต และแปรรูปวัตถุดิบต่าง ๆ ซึ่งสามารถแบ่งสัดส่วนตามการใช้ได้ดังต่อไปนี้ คือ ความต้องการน้ำมันเชื้อเพลิงเพื่อการขนส่ง 58% ความต้องการใช้น้ำมันในภาคอุตสาหกรรม เหมืองแร่ ก่อสร้าง และผลิตกระแสไฟฟ้า 29% และความต้องการใช้น้ำมันเพื่อการเกษตร ครุภัณฑ์ และอื่น ๆ อีก 13% สำหรับอัตราการขยายของตลาดน้ำมันเชื้อเพลิงในปีหน้านี้จะอยู่ประมาณ 10% ในขณะที่การแข่งขันในตลาดน้ำมันนับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น สาเหตุเนื่องจากการเปิดเสรีในการดำเนินธุรกิจน้ำมันเชื้อเพลิง ทำให้ผู้ค้าน้ำมันรายใหม่เข้าสู่ตลาดจำนวนมาก สิ่งที่จะทำให้แต่ละบริษัทผู้ค้าน้ำมันต่าง ๆ ช่วงชิงตลาดได้ ก็คือ สามารถหาช่องทางการจัดจำหน่ายให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อกระจายผลิตภัณฑ์น้ำมันไปสู่ผู้ใช้มากขึ้น ซึ่งช่องทางการจัดจำหน่ายที่สำคัญ ได้แก่ ตลาดอุตสาหกรรมและขนส่ง ซึ่งใช้น้ำมันในขบวนการผลิตและขนส่ง และตลาดขายปลีกน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งจะขายผ่าน

สถานบริการน้ำมัน หรืออาจจะแบ่งรูปแบบการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงออกเป็น 3 กลุ่มลูกค้าหลัก ได้แก่

1. ลูกค้าประเภทผู้ใช้ตรง ได้แก่ กิจการประเภทสายการบิน บริษัทรถและเรือขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร กิจการประเภทก่อสร้าง และอื่นๆ ซึ่งมีการใช้น้ำมันจำนวนมาก เพื่อเป็นเชื้อเพลิงสำหรับพาหนะในการประกอบธุรกิจและการใช้น้ำมันเพื่อผลิตไฟฟ้า กลุ่มนี้จะมีสัดส่วน 38% ของปริมาณการจำหน่ายทั้งหมด

2. ลูกค้าประเภทอุตสาหกรรม ได้แก่ โรงงานที่ประกอบกิจการต่างๆ ซึ่งใช้น้ำมันเชื้อเพลิงเพื่อให้พลังงานในการผลิตสินค้าและบริการ กลุ่มนี้จะมีสัดส่วน 14% ของปริมาณการจำหน่ายทั้งหมด

3. ลูกค้าประเภทสถานบริการ ได้แก่ ผู้ประกอบการกิจการสถานบริการจำหน่ายน้ำมันทั่วไปในเครื่องหมายการค้าต่างๆ ซึ่งรับซื้อน้ำมันจากบริษัทผู้ค้าน้ำมันไปจำหน่ายปลีกให้ประชาชนอีกทอดหนึ่ง กลุ่มนี้จะมีสัดส่วน 48% ของปริมาณการจำหน่ายทั้งหมด

สำหรับตลาดขายปลีกน้ำมันเชื้อเพลิง โดยขายผ่านช่องทางการจัดจำหน่าย คือ สถานบริการน้ำมันนั้นเป็นตลาดค่อนข้างใหญ่และสำคัญ บริษัทผู้ค้าน้ำมันรายใดจะขยายส่วนแบ่งตลาดให้เพิ่มสูงขึ้น ก็ต้องอาศัยการเปิดและขยายสถานบริการให้เพิ่มมากขึ้นและกระจายครอบคลุมในพื้นที่ต่างๆ สำหรับจำนวนสถานบริการน้ำมันและยอดขายน้ำมันเชื้อเพลิงในเขตภาคอีสานของบริษัทผู้ค้าน้ำมันเชื้อเพลิง (แสดงตามตารางที่ 6 และ 7)

หากเปรียบเทียบเป็นรายจังหวัดในเขตภาคอีสาน จังหวัดที่มีอัตราการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงมากที่สุด ได้แก่จังหวัดขอนแก่น* ซึ่งมีอัตราการใช้ประมาณ 30 ล้านลิตรต่อเดือน ส่วนจังหวัดที่อัตราการใช้รองลงมาได้แก่ จังหวัดอุบลราชธานี ร้อยเอ็ด อุตรดิตถ์ และบุรีรัมย์ ตามลำดับ ซึ่งมีอัตราการใช้ประมาณ 11 - 14 ล้านลิตรต่อเดือน (ดังแสดงในตารางที่ 8)

สำหรับบริษัท ธุรกิจปิโตรเลียม จำกัด นั้น จังหวัดที่มียอดขายต่อเดือนสูงสุดได้แก่ จังหวัดขอนแก่น* จำนวน 2,142,000 ลิตร รองลงมาคือจังหวัดร้อยเอ็ด 1,660,000 ลิตร (ดังแสดงในตารางที่ 9) ในส่วนของสถานบริการน้ำมันนั้น จังหวัดที่มีจำนวนสถานบริการน้ำมันมากที่สุดได้แก่ จังหวัดขอนแก่น* จำนวน 17 สถานบริการ รองลงมา ได้แก่ จังหวัดสุรินทร์ 11 จำนวนสถานบริการ (ดังแสดงในตารางที่ 10)

ในส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์นั้น ขนาดตลาดน้ำมันเชื้อเพลิงในไตรมาสที่ 4 ปี 2539 ตกอยู่ประมาณ 6 ล้านลิตร ซึ่งส่วนแบ่งการตลาดของบริษัทผู้ค้าน้ำมันเชื้อเพลิงต่างๆ (ดังแสดงในตารางที่ 11) และจำนวนสถานบริการของบริษัทผู้ค้าน้ำมันเชื้อเพลิง (แสดงในตารางที่ 12)

* ไม่นับรวมจังหวัดนครราชสีมา (พิจารณาตามผังองค์กรของบริษัทธุรกิจปิโตรเลียม จำกัด)

ตารางที่ 6 จำนวนสถานบริการของบริษัทผู้ค้าน้ำมันเชื้อเพลิงในเขตภาคอีสาน

หน่วย : แห่ง

บริษัท	จำนวนสถานบริการ	
	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
1. ปตท.	279	288
2. เชลล์	149	149
3. เอสโซ่	108	108
4. คาลเท็กซ์	84	84
5. ธุรกิจปิโตรเลียม	108	113
6. อื่น ๆ	864	1,191
รวม	1,592	1,993

ตาราง 7 ยอดขายน้ำมันเชื้อเพลิงของบริษัทผู้ค้าน้ำมันเชื้อเพลิง

หน่วย : พันลิตร

บริษัท	ยอดขาย		
	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	% เพิ่ม/ลดเทียบกับไตรมาสก่อน
1. ปตท.	116,319	122,614	5%
2. เชลล์	88,242	87,642	-1%
3. เอสโซ่	60,165	74,463	24%
4. คาลเท็กซ์	52,143	48,180	8%
5. ธุรกิจปิโตรเลียม	36,099	43,812	21%
6. อื่น ๆ	48,138	61,376	28%
รวม	401,106	438,087	9 %

ตารางที่ 8 ขนาดของตลาดน้ำมันเชื้อเพลิงในเขตภาคอีสานเป็นรายจังหวัด

หน่วย : พันลิตร

เขตชาย/จังหวัด	ขนาดของตลาด (เฉลี่ย/เดือน)	
	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
เขต 1		
1. อุตรธานี	11,772	12,924
2. พหนองบัวลำภู	2,406	2,061
3. พหนองคาย	5,597	6,065
4. สกลนคร	6,199	6,554
5. นครพนม	2,914	3,228
6. มุกดาหาร	2,164	2,226
รวม	31,052	33,058
เขต 2		
1. ขอนแก่น	28,769	32,441
2. ชัยภูมิ	7,262	6,224
3. เลย	4,690	5,123
4. กาฬสินธุ์	4,995	6,061
5. มหาสารคาม	4,557	4,835
6. ร้อยเอ็ด	12,556	14,187
รวม	62,829	68,871
เขต 3		
1. บุรีรัมย์	10,044	11,939
2. สุรินทร์	6,333	6,831
3. ศรีสะเกษ	5,162	5,925
4. อุบลราชธานี	14,680	14,690
5. อำนาจเจริญ	488	1,150
6. ยโสธร	3,114	3,565
รวม	39,821	44,100
รวม	133,702	146,029

ตารางที่ ๑ ยอดขายต่อเดือนของน้ำมันเชื้อเพลิงในเขตภาคอีสานเป็นรายจังหวัด
ของบริษัทธุรกิจปิโตรเลียม จำกัด

หน่วย : พันลิตร

เขตขาย/จังหวัด	ยอดขายต่อเดือน	
	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
เขต 1		
1. อุรธานี	1,160	1,099
2. นครราชสีมา	204	294
3. นครราชสีมา	262	305
4. สกลนคร	536	693
5. นครพนม	484	403
6. มุกดาหาร	156	361
รวม	2,802	3,155
เขต 2		
1. ขอนแก่น	1,464	2,142
2. ชัยภูมิ	427	461
3. เลย	437	908
4. กาฬสินธุ์	174	206
5. มหาสารคาม	1,030	944
6. ร้อยเอ็ด	1,508	1,660
รวม	5,040	6,321
เขต 3		
1. บุรีรัมย์	1,071	1,331
2. สุรินทร์	674	1,023
3. ศรีสะเกษ	427	573
4. อุบลราชธานี	888	1,018
5. อำนาจเจริญ	66	133
6. ยโสธร	1,065	1,049
รวม	4,171	5,127
รวม	12,033	14,603

ตารางที่ 10 จำนวนสถานบริการในเขตภาคอีสานเป็นรายจังหวัดของบริษัทรูทิกปีโครเลียม จำกัด

หน่วย : แห่ง

เขตชาย/จังหวัด	จำนวนสถานบริการ	
	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
เขต 1		
1. อุบลราชธานี	10	10
2. หนองบัวลำภู	2	2
3. หนองคาย	2	3
4. สกลนคร	6	6
5. นครพนม	6	6
6. มุกดาหาร	3	3
รวม	29	30
เขต 2		
1. ขอนแก่น	16	17
2. ชัยภูมิ	5	5
3. เลย	3	3
4. กาฬสินธุ์	3	4
5. มหาสารคาม	8	8
6. ร้อยเอ็ด	9	9
รวม	44	46
เขต 3		
1. บุรีรัมย์	8	9
2. สุรินทร์	10	11
3. ศรีสะเกษ	3	3
4. อุบลราชธานี	5	5
5. อำนาจเจริญ	2	2
6. ชัยภูมิ	7	7
รวม	35	37
รวม	108	113

ตารางที่ 11 ส่วนแบ่งการตลาดน้ำมันเชื้อเพลิงของบริษัทผู้ค้าน้ำมันในเขตจังหวัด
กาฬสินธุ์ ไตรมาสที่ 4 ปี 2539

บริษัท	ส่วนแบ่งการตลาด (%)
1. ปตท.	35
2. เชลล์	18
3. เอสโซ่	22
4. คาลเท็กซ์	9
5. ชูรูกิจปิโตรเลียม	3
6. อื่น ๆ	13
รวม	100

ตารางที่ 12 จำนวนสถานีบริการของบริษัทผู้ค้าน้ำมันเชื้อเพลิงในเขตจังหวัด
กาฬสินธุ์ ไตรมาสที่ 4 ปี 2539

หน่วย : แห่ง

บริษัท	จำนวนสถานีบริการ
1. ปตท.	16
2. เชลล์	5
3. เอสโซ่	4
4. คาลเท็กซ์	3
5. ชูรูกิจปิโตรเลียม	4
6. อื่น ๆ	77
รวม	109

บริษัท ธุรกิจปิโตรเลียม จำกัด

วันที่ 14 มกราคม 2540 ซึ่งเป็นวันก่อนที่จะมีการประชุมผู้จัดการเขตขายแต่ละเขต 3 วัน คุณสมชัยได้หยิบโทรศัพท์มือถือเพื่อโทรหาคุณสรประพัทธ์ ผู้จัดการเขตการขายที่ 2 ซึ่งรับผิดชอบจังหวัดกาฬสินธุ์ จุดประสงค์เพื่อสอบถามข้อมูลการตลาดของจังหวัดกาฬสินธุ์

สมชัย “คุณสรประพัทธ์ ผมสมชัยนะ ยอดขายทั้งภาคเราเพิ่มเป็น 10% ยอดขายต่อปั๊มเป็น 129,000 ลิตรต่อเดือน ยอดขายทั้ง 3 เขต เขตของคุณเพิ่มมากที่สุด แต่ผมแปลกใจนะ ใน 6 จังหวัดที่คุณรับผิดชอบ ทำไมจังหวัดกาฬสินธุ์ถึงมีส่วนแบ่งตลาดเพียง 3% และมียอดขายต่อปั๊มเพียง 52,000 ลิตรเท่านั้น”

สรประพัทธ์ “จังหวัดกาฬสินธุ์ มีปั๊มของเราแค่ 4 ปั๊มเท่านั้น ปั๊มที่มียอดขายสูงสุดก็มีประมาณ 100,000 ลิตรต่อเดือนเท่านั้น สาเหตุที่มียอดขายน้อยเพราะลูกค้าเชื่อมั่นน้ำมันจากข้างนอกมาลง ไม่ได้ซื้อน้ำมันจากบริษัทของเรา”

สมชัย “ทำไมลูกค้าถึงไม่ซื้อน้ำมันจากบริษัทเรา ทั้งๆ ที่ใช้เครื่องหมายการค้าของเรา”

สรประพัทธ์ “ลูกค้าแจ้งว่า น้ำมันข้างนอกราคาถูกกว่า”

สมชัย “ราคาถูกกว่าได้อย่างไร ราคา น้ำมันของเรามีการตรวจสอบราคากับบริษัทผู้ค้าน้ำมันรายใหญ่ 4 ราย ตลอดเวลา ราคาที่ขายให้ลูกค้าสามารถแข่งขันในตลาดได้”

สรประพัทธ์ “ลูกค้าอาจจะซื้อน้ำมันนอกระบบที่ไม่ผ่านการเสียภาษีก็ได้ หรืออาจซื้อน้ำมันจากผู้ค้าน้ำมันรายเล็กๆ ซึ่งน้ำมันอาจมีราคาถูกกว่า”

สมชัย “เราคงไม่สามารถแข่งขันกับน้ำมันนอกระบบหรือผู้ค้าน้ำมันรายเล็กๆ ได้ เราต้องวาง Position โดยเน้นเรื่องคุณภาพ ซึ่งเราก็มีโรงกลั่นน้ำมันเป็นของตัวเอง และ Image คราอี๋ห้อยของเราก็ทัดเทียมกับผู้ค้าน้ำมันรายใหญ่ทั้ง 4 ราย การที่ลูกค้านำน้ำมันจากที่อื่นมาขาย โดยผ่านคราอี๋ห้อยของบริษัทเรา ถือเป็นการละเมิดสิทธิในเครื่องหมายการค้า และที่สำคัญ คือเป็นการหลอกลวงผู้ใช้ที่เข้ามาเติมในปีที่มีตราอี๋ห้อยของบริษัทเรา ซึ่งลูกค้าที่เข้ามา ก็หวังที่จะเติมน้ำมันของเรา”

สรประพัทธ์ “เราน่าจะมีการประชุมกัน เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว”

สมชัย “ถูกของคุณ ถ้าอย่างนั้นเราจะนำเรื่องนี้เข้ามาหารือ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว และข้อสรุป ในวันที่ 17 มกราคม 2540 เวลา 9.00 น.”

ผู้จัดการภาคและผู้จัดการเขตทั้งสาม ต่างได้มาพร้อมกันที่ห้องประชุม เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางแก้ปัญหาของจังหวัดกาฬสินธุ์

สมชัย “เมื่อวานนี้ผมคุยกับคุณสรประพัทธ์ถึงปัญหาของจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีส่วนแบ่งตลาดเพียง 3% และยอดขายเฉลี่ยต่อปั๊มก็ต่ำ ทั้งๆ ที่ส่วนแบ่งตลาดในภาพรวมของอีสานก็อยู่ใน

เกณฑ์ และยอดขายเฉลี่ยต่อปีก็สูงกว่าเยอะ คุณทั้งสามมีความเห็นอย่างไร ในการแก้ปัญหาดังกล่าว”

อนิวรรณ “เราต้องหาแนวทาง เพื่อให้ลูกค้าหันกลับมาซื้อน้ำมันของเราทั้งหมด”

สรประพัทธ์ “ถ้าลูกค้าเดิมของเราซื้อน้ำมันเราทั้งหมด เราน่าจะได้ยอดขายเพิ่มอีกประมาณ 100,000 ลิตร หรือเทียบเฉลี่ยต่อปีประมาณ 25,000 ลิตร และส่วนแบ่งการตลาดจะเพิ่มอีกประมาณ 1 - 2%”

สมชัย “ทำอย่างไร เราถึงจะได้ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มเป็น 10% คุณรู้ไหมว่าเราจะต้องขายให้ได้เท่าไร”

สรประพัทธ์ “ยอดขายรวมทั้งจังหวัดกาฬสินธุ์ปัจจุบันประมาณ 6,000,000 ลิตร/เดือน 10% ก็ตกประมาณ 660,000 ลิตร”

วิจิต “ตอนนี้เรามีปั้มอยู่เพียง 4 ปั้ม ยอดขายเราปัจจุบันตกประมาณ 200,000 ลิตร ถ้ารวมกับส่วนที่ลูกค้าไม่ซื้อและเราสามารถทำให้ลูกค้าซื้อเราได้อีก 100,000 ลิตร รวมกันแล้วก็ประมาณ 300,000 ลิตร ก็ยังไม่สามารถถึงเป้าหมายส่วนแบ่งตลาด 10% ได้

คุณสมชัยคิดว่าถึงเวลาแล้วที่จะต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อให้จังหวัดกาฬสินธุ์มีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มเป็น 10% โดยกำหนดให้แล้วเสร็จ ภายในเดือนธันวาคม 2540 ซึ่งจะเป็นการผลักดันให้ส่วนแบ่งตลาดรวมของภาคอีสานให้สูงขึ้น และสามารถมีส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับ 4 ของภาคอีสานให้ได้