

บรรณานุกรม

ธงชัย สันติวงษ์. 2531. หลักการตลาด. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

สมยศ นาวิการ, วศ., 2539. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.

Kotler , Philip. 1994. Marketing Management, eight edition. Englewood Cliffs,
New Jersey : Prentice-Hall, Inc.,

แนวทางแก้ไขปัญหา

ประเด็นปัญหา

1. ส่วนแบ่งการตลาดน้ำมันเชื้อเพลิงในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ยังต่ำมาก เมื่อเทียบกับส่วนแบ่งการตลาดรวมของทั้งภาคอีสาน
2. ยอดการขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์อยู่ในเกณฑ์ต่ำ เมื่อเทียบกับยอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการโดยรวมของภาคอีสาน

สาเหตุของปัญหา

1. ลูกค้าน้ำมันในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ไม่สามารถผลักดันยอดขายเพื่อให้มีส่วนแบ่งการตลาดทัดเทียมกับคู่แข่ง
2. ลูกค้าน้ำมันในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อตกลงในสัญญาซื้อขายน้ำมันกับบริษัท โดยนำน้ำมันอื่นมาจำหน่ายภายใต้ตราของบริษัท
3. จำนวนสถานีบริการน้ำมันในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ยังมีจำนวนน้อย ทำให้ยากต่อการที่จะเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้เพิ่มมากขึ้น

ผู้เผชิญปัญหา

คุณสมชัย ผู้จัดการธุรกิจภาคอีสาน

ทฤษฎีที่ใช้

MARKETING SITUATION

SWOT ANALYSIS

MARKETING STRATEGIES

แนวทางการวิเคราะห์

สถานการณ์ทางการตลาดและส่วนแบ่งการตลาด

จังหวัดกาฬสินธุ์เป็นจังหวัดที่มียอดการขายและส่วนแบ่งการตลาดค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับยอดการขายและส่วนแบ่งการตลาดโดยรวมของภาคอีสานของบริษัท ซึ่งสามารถเปรียบเทียบได้ตามตาราง ก.

ยอดขายและส่วนแบ่งการตลาดในจังหวัดกาฬสินธุ์อยู่ในเกณฑ์ต่ำมาก เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งดังแสดงรายละเอียดไว้ในตาราง ข.

จากการวิเคราะห์จะเห็นได้จากบริษัทธุรกิจปิโตรเลียม จำกัด มีจุดอ่อนค่อนข้างมาก สำหรับตลาดในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ คือ เมื่อเปรียบเทียบกับภาพรวมในเขตภาคอีสานเอง คือมี ยอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการต่อเดือนและส่วนแบ่งการตลาดต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของทั้งภาค อีกทั้ง

ตาราง ก. เปรียบเทียบยอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการต่อเดือนและส่วนแบ่งการตลาด
ในไตรมาสที่ 4 ปี 2539 ของจังหวัดกาฬสินธุ์กับภาพรวมของภาคอีสาน

	ภาคอีสาน	จังหวัดกาฬสินธุ์
ยอดขายเฉลี่ยต่อสถานี บริการต่อเดือน (พันลิตร)	129	52
ส่วนแบ่งการตลาด (%)	10	3

ตารางที่ ข. เปรียบเทียบยอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการต่อเดือนและส่วนแบ่งการตลาด
ในไตรมาสที่ 4 ปี 2539 จังหวัดกาฬสินธุ์กับคู่แข่งรายอื่น

	ปตท.	เชลล์	เอสโซ่	ทาสทีกซ์	ธุรกิจปิโตรเลียม
ยอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการ ต่อเดือน (พันลิตร) *	133	218	333	181	52
ส่วนแบ่งการตลาด (%)	35	18	22	9	3

* สูตรในการคำนวณ = $\frac{\text{ขนาดตลาด} \times \text{ส่วนแบ่งการตลาด}}{\text{จำนวนสถานีบริการ}}$

ขนาดตลาด คือ 6,061,000 ลิตร (ตาราง 8)

ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทผู้ค้าน้ำมันแต่ละราย (ตาราง 11)

จำนวนสถานีบริการของบริษัทผู้ค้าน้ำมันแต่ละราย (ตาราง 12)

เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งกันในตลาดเดียว จะพบว่ายอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการต่อเดือนและ ส่วนแบ่งตลาดต่ำกว่าคู่แข่งมาก ดังนั้นจึงต้องทำการศึกษาถึงแนวทางในการแก้ปัญหา ดังกล่าว ซึ่งแนวทางการศึกษามีดังนี้

1. ขนาดตลาดน้ำมันเชื้อเพลิงในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ไตรมาส 4 ปี 2540
2. ส่วนแบ่งการตลาดที่ต้องการตามเป้าหมายที่กำหนด
3. ยอดขายที่ต้องการทั้งหมด (โดยคำนวณจากข้อ 1 และ 2)
4. ความสามารถในการผลักดันยอดขายของสถานีบริการเดิม ซึ่งจะเป็้นยอดขายที่เต็มศักยภาพของสถานีบริการที่มีอยู่
5. ยอดขายส่วนที่ต้องการเพิ่ม โดยการขยายสถานีบริการใหม่ (โดยคำนวณจากข้อ 3 หักด้วยข้อ 4)
6. กำหนดยอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการสำหรับสถานีบริการใหม่ และนำมาคำนวณหาจำนวนสถานีบริการที่ต้องการขยายเพิ่ม

รายละเอียดในการศึกษา

๐ ขนาดตลาดน้ำมันเชื้อเพลิงในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์

ไตรมาส 4 ปี 2540

$$= 6,061,000 \times 10\%$$

$$= 6,667,100 \text{ ลิตร/เดือน} \text{--(1)}$$

(10% คือ อัตราการเจริญเติบโตของตลาด ปี 2540)

๐ ส่วนแบ่งการตลาดที่ต้องการสำหรับไตรมาส 4 ปี 2540

$$= 10\% \text{--(2)}$$

๐ ยอดขายประมาณการที่ต้องการสำหรับไตรมาส 4 ปี 2540

$$= 6,667,100 \times 10\%$$

$$= 666,710 \text{ ลิตร/เดือน} \text{--(3)}$$

๐ ยอดขายเดิมของสถานีบริการน้ำมันเดิมโดยประมาณ

$$= 200,000 \text{ ลิตร/เดือน}$$

๐ ยอดขายที่สามารถผลักดันให้เพิ่มขึ้นจากสถานีบริการน้ำมันเดิม

$$= 100,000 \text{ ลิตร/เดือน}$$

๐ ยอดขายที่สามารถทำได้สำหรับสถานีบริการน้ำมันเดิม

$$= 200,000 + 100,000$$

$$= 300,000 \text{ ลิตร/เดือน} \text{--(4)}$$

๐ ยอดขายส่วนที่ต้องการเพิ่มโดยขยายสถานีบริการน้ำมันใหม่

$$= 667,100 - 300,000$$

$$= 367,100 \text{ ลิตร/เดือน} \text{--(5)}$$

๐ ยอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการต่อเดือนเฉพาะสถานีบริการใหม่

$$= 200,000 \text{ ลิตร/เดือน}$$

(โดยคำนึงถึงทำเลที่ตั้งที่มีศักยภาพ เพื่อให้ยอดขายเฉลี่ยต่อ สถานีบริการสูงขึ้นและคุ้มกับการลงทุน)

๐ จำนวนสถานีบริการที่ต้องขยายเพิ่ม

$$= 367,100/200,000$$

$$\sim 2 \text{ สถานีบริการ}$$

การวิเคราะห์โอกาส/อุปสรรค : จุดแข็ง/จุดอ่อน ของบริษัท (SWOT Analysis)

โอกาส

1. ธุรกิจยังคงมีอัตราการเจริญเติบโตสูงและต่อเนื่อง (Growth Rate)
2. ลัดส่วนการจำหน่ายน้ำมันโดยผ่านสถานีบริการมีอัตราสูง เมื่อเทียบกับการจำหน่ายผ่านช่องทางอื่น
3. อัตราผลตอบแทนของกิจการโดยจำหน่ายผ่านสถานีบริการ มีอัตราผลตอบแทนที่สูงกว่าเมื่อเทียบกับการจำหน่ายผ่านช่องทางอื่น ๆ

อุปสรรค

1. การเปิดเสรีในการดำเนินธุรกิจน้ำมันเชื้อเพลิง ทำให้มีคู่แข่งรายใหม่เข้าสู่ตลาดมากขึ้น
2. ภาครัฐบาลไม่สามารถควบคุมน้ำมันนอกระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้น้ำมันนอกระบบที่ไม่ผ่านระบบภาษีเข้ามาแข่งขัน และมีผลกระทบต่อธุรกิจน้ำมันในภาพรวม
3. การแข่งขันเริ่มทวีความรุนแรงมาก ปัจจัยด้านราคาจะเป็นปัจจัยหลักที่ใช้ในการแข่งขัน

จุดแข็ง

1. เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจการค้าน้ำมันทุกขั้นตอน ตั้งแต่การจัดหา นำเข้า การกลั่น และการตลาดทำให้บริษัทมีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจในระดับสูง
2. เป็นบริษัทเอกชน ไทยที่มีภาพพจน์ดีในด้านสังคมและให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม
3. สถานีบริการและเครื่องหมายการค้าของบริษัทมีภาพลักษณ์ที่ดี และเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค
4. ผลิตภัณฑ์น้ำมันของบริษัท มีภาพพจน์ที่ดีในเรื่องของคุณภาพและประสิทธิภาพในการใช้งาน ตลอดจนภาพลักษณ์ที่ดีในการรักษาสิ่งแวดล้อม คือ SLOGAN “พลังสะอาด”
5. มีเทคโนโลยีและกระบวนการผลิตที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและรักษาสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังเกิดสวัสดิภาพและความปลอดภัยแก่ผู้ปฏิบัติงาน
6. พัฒนาธุรกิจอื่นควบคู่กับการจำหน่ายน้ำมัน ได้แก่ ธุรกิจมินิมาร์ทในสถานีบริการ ธุรกิจจัดส่งน้ำมัน ทำให้เกิดความคล่องตัวและประสิทธิภาพด้านการแข่งขันและบริการ

จุดอ่อน

1. การประสานงานของหน่วยงานภายในยังไม่ดีเท่าที่ควร ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และกำหนดการชัดเจนที่จะดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ

2. ขาดการดำเนินการอย่างชัดเจนและเข้มงวดกับลูกค้าสถานีบริการที่นำน้ำมันจากแหล่งอื่น แต่มาจำหน่ายภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัท
3. การดำเนินการก่อสร้างสถานีบริการน้ำมันใหม่ ค่อนข้างช้า และไม่มีกำหนดเวลาที่ชัดเจน

การกำหนดกลยุทธ์การตลาด

แผนกลยุทธ์การตลาดระยะสั้น

เป้าหมาย (Goal)

1. เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดน้ำมันเชื้อเพลิงของจังหวัดกาฬสินธุ์ให้ได้ 10% ภายในต้นวาคม 2540
2. เพิ่มยอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ให้สูงขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและคุ้มค่าต่อการลงทุน

การกำหนดแผนกลยุทธ์

กำหนดให้แยกพิจารณาเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

1. เพิ่มยอดขายจากสถานีบริการเดิม
 2. เพิ่มจำนวนสถานีบริการใหม่ เพื่อเพิ่มยอดขายให้ได้เป้าหมายที่กำหนด
- แผนกลยุทธ์สำหรับสถานีบริการเดิม

เป้าหมาย : 1. เพิ่มยอดขายน้ำมันให้สูงขึ้น

2. เสริมสร้างให้เป็นสถานีบริการที่มีภาพลักษณ์ที่ดีในด้านความสะอาดและการให้บริการ

กลยุทธ์ :

Product

1. พัฒนาธุรกิจเสริมควบคู่กับธุรกิจการจำหน่ายน้ำมัน เพื่อให้ครบวงจรและสามารถดึงดูดผู้มาใช้บริการ ธุรกิจที่จะเข้ามาเสริม ได้แก่
 - ธุรกิจมินิมาร์ท
 - ธุรกิจล้างอัดฉีด
 - ธุรกิจเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง
 - ธุรกิจตรวจเช็คสภาพรถยนต์

ฯลฯ

2. จัดพนักงานเจ้าหน้าที่ดูแลรับผิดชอบด้านความสะอาดในบริเวณสถานีบริการ อุปกรณ์ต่าง ๆ โดยเฉพาะห้องน้ำ เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่สถานีบริการ
3. ให้พนักงานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสถานีบริการมีจิตสำนึกในการให้บริการ

โดยถือเป็นความรับผิดชอบของพนักงานทุกคนที่ต้องปฏิบัติเพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ผู้มาใช้บริการ

Price

1. กำหนดราคาและส่วนลดพิเศษให้แก่ลูกค้าที่ผลักดันยอดขาย เมื่อลูกค้าสามารถทำยอดขายได้ถึงเป้าหมายที่กำหนด

Place

1. พัฒนาลาดขายส่ง โดยจัดรถบรรทุกน้ำมันเพื่อให้ลูกค้าสามารถขยายช่องทางการจำหน่ายไปยังลูกค้ารายย่อยได้ ซึ่งรถบรรทุกน้ำมันที่บริษัทจัดเตรียมเสนอให้แก่ลูกค้าจะเป็นเงื่อนไขราคาพิเศษในอัตราดอกเบี้ยต่ำ และสามารถผ่อนชำระได้ในวงเงินและระยะเวลาที่เหมาะสม
2. จัดอุปกรณ์สูบน้ำมันและอุปกรณ์อื่น ๆ เพื่อให้ลูกค้ายืมหรือซื้อได้ในราคาพิเศษเพื่อเสนอให้แก่ปั๊มลูกค้ารายย่อย (Sub Agent) เพื่อขยายช่องทางการจัดจำหน่ายน้ำมันให้เพิ่มมากขึ้น

Promotion

1. จัดโฆษณาผลิตภัณฑ์น้ำมันของบริษัท เพื่อกระตุ้นการรับรู้ของผู้บริโภค (Brand Awareness)
2. โครงการประกวดสถานีบริการน้ำมัน ในหัวข้อด้านความสะอาด เพื่อกระตุ้นให้ผู้ประกอบการสถานีบริการมีความกระตือรือร้นและแรงจูงใจในเรื่องความสะอาด และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสถานีบริการ
3. จัดทีมฝึกอบรมเพื่อมอบกรมให้พนักงานบริการในสถานีบริการ เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจและประทับใจให้แก่ผู้มาใช้บริการ
4. จัดรายการส่งเสริมการขายแก่ผู้ประกอบการเพื่อสามารถทำยอดขายได้ตามเป้าหมายและจัดรายการส่งเสริมการขายแก่ลูกค้าผู้มาใช้บริการ เพื่อกระตุ้นยอดขาย

สำหรับลูกค้าน้ำมันจากแหล่งอื่นเข้ามาจำหน่ายภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทถือว่าลูกค้าไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญาฉบับบริษัท ซึ่งในสัญญาการซื้อขายน้ำมันมีข้อตกลงในเรื่องการซื้อน้ำมัน โดยลูกค้าไม่สามารถนำน้ำมันอื่นมาจำหน่ายภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทได้ซึ่งมาตรการในการดำเนินการมีดังนี้

- เจริญให้ลูกค้าปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา
- จูงใจโดยเสนอส่วนลดการค้า เมื่อสั่งซื้อได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
- หากลูกค้าไม่ยินยอมกลับมาซื้อ น้ำมัน ค่าเงินมาตราการต่อไปคือ
- ออกจดหมายเตือน เพื่อให้ลูกค้ากลับมาซื้อน้ำมัน
- หากลูกค้าไม่ปฏิบัติตาม ดำเนินการทางด้านกฎหมาย โดยฟ้องดำเนินคดีและฟ้องเพื่อยกเลิกสัญญาต่อไป

- แผนกลยุทธ์สำหรับการขยายสถานบริการใหม่

เป้าหมาย : 1. เพิ่มยอดขายน้ำมันให้สูงขึ้น

2. ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายให้เพิ่มมากขึ้นและครอบคลุมในพื้นที่

ต่างๆ

กลยุทธ์ : 1. ผู้ประกอบการที่จะเข้ามาดำเนินธุรกิจสถานีบริการ จะต้องคัดเลือกผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติดังนี้

1.1 มีฐานะทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ดี มีหลักทรัพย์เพียงพอ เพื่อจะสามารถดำเนินการสถานีบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดความเสี่ยงหากมีปัญหาทางการเงินภายหลัง

1.2 มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมาก่อน ทำให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดอัตราเสี่ยงที่จะเกิดจากการบริหารงานผิดพลาด

2. ท่าเลที่ตั้ง จะต้องอยู่ในทำเลที่เหมาะสมและมีศักยภาพในการประกอบกิจการสถานีบริการเป็นจุดที่มีการสัญจรไปมาของรถยนต์สูง หรือเป็นจุดขาออกจากเมือง ซึ่งจะเป็นจุดรับรถยนต์ ก่อนที่จะเดินทางออกจากตัวเมือง

3. การลงทุน จะต้อง มีประมาณการยอดขาย และลงทุนให้เหมาะสมกับลักษณะของทำเลที่ตั้งเพื่อจะได้คุ้มค่ากับการลงทุนและธุรกิจ มีผลตอบแทนที่เหมาะสม

4. มีการกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาแล้วเสร็จ ของการก่อสร้างสถานบริการอย่างชัดเจน เพื่อลดปัญหาความล่าช้าอันเกิดจากการก่อสร้าง และสามารถเพิ่มยอดขายได้ตามเป้าหมาย และภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะกำหนดเวลาก่อสร้างแล้วเสร็จ 4 เดือน

เป้าหมายที่จะได้จากแผนระยะสั้น (ธันวาคม 2540)

1. ส่วนแบ่งการตลาดน้ำมันเชื้อเพลิงในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ 10%

2. ยอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์เพิ่มขึ้น ซึ่งแสดงรายละเอียดดังนี้

○ ขนาดตลาดน้ำมันเชื้อเพลิงในเขตกาฬสินธุ์	6,667,100 ลิตร/เดือน
○ ส่วนแบ่งการตลาด 10%	666,710 ลิตร/เดือน
○ จำนวนสถานีบริการ	6 สถานีบริการ

(สถานีบริการเดิม 4 แห่ง กับสถานีบริการใหม่ 2 แห่ง)

ยอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการของจังหวัดกาฬสินธุ์ สิ้นสุดไตรมาส 4 ปี 2540

$$= 666,710/6$$

$$= 111,000 \text{ ลิตร/เดือน}$$

แผนกลยุทธ์การตลาดระยะยาว

เป้าหมาย (Goal)

1. เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดน้ำมันเชื้อเพลิงในเขตภาคอีสานให้ได้ 12% ภายในปี 2542
2. เพิ่มยอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการในเขตภาคอีสานให้ได้ 150,000 ลิตร/เดือน

การกำหนดกลยุทธ์

1. เพิ่มสถานีบริการใหม่ที่มีศักยภาพ โดยกำหนดเป้าหมายดังต่อไปนี้

1.1 ขยายสถานีบริการปีละ 15 แห่ง ตั้งแต่ปี 2540 - 2542

1.2 ยอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการไม่ต่ำกว่า 200,000 ลิตร/เดือน

สำหรับหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก จะประกอบด้วย

- ก) ผู้ประกอบการ จะต้องสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสถานการณ์แข่งขันที่รุนแรง
- ข) ท่าเลที่ตั้ง จะต้องเป็นท่าเลที่มีศักยภาพ โดยเน้นท่าเลที่ตั้งอยู่ใจกลางเมืองและเป็นที่สัญจรไปมา ซึ่งจะทำให้ยอดขายต่อสถานีบริการสูงขึ้น
- ค) การลงทุน ต้องเหมาะสมกับสภาพท่าเลที่ตั้ง เพื่อให้ผู้ประกอบการมีผลตอบแทนที่เหมาะสม และสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้
- ง) กำหนดการก่อสร้างสถานีบริการให้แล้วเสร็จภายใน 4 เดือน



ประมาณการยอดขาย ส่วนแบ่งตลาดและยอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการ

	2539	2540	2541	2542
- อัตราการเจริญเติบโต	8.90%	10%	10.20%	10.50%
1.ขนาดตลาด (พันลิตร)	146,629	161,292	177,744	196,407
2.ประมาณการยอดขาย (พันลิตร)	14,603	17,700	20,700	23,700
3.จำนวนสถานีบริการ	113	128	143	158
4.ยอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการ (พันลิตร)	129	138	145	150
5.ส่วนแบ่งตลาด	10%	11%	11.60%	12%

1. ขนาดตลาดน้ำมันเชื้อเพลิงคำนวณได้จากสูตร

$$\text{ยอดขายปีที่ } n + 1 = \text{ยอดขายปีที่ } n \times \text{อัตราการเจริญเติบโตของตลาดปีที่ } n + 1$$

2. ประมาณการยอดขายคำนวณได้จาก

$$\text{ยอดขายปีที่ } n+1 = \text{ยอดขายปีที่ } n + (\text{จำนวนสถานีบริการที่ขยายเพิ่ม} \times \text{ยอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการ})$$

$$\text{สำหรับเป้าหมายที่กำหนดคือ 1) จำนวนสถานีบริการที่ขยายต่อปี} = 15 \text{ สถานีบริการ}$$

$$2) \text{ ยอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการ} = 200,000 \text{ ลิตร}$$

$$3) \text{ ยอดขายที่เพิ่มขึ้นต่อปี } 15 \times 200,000 = 3,000,000 \text{ ลิตร}$$

3. จำนวนสถานีบริการที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีจำนวน 15 สถานีบริการตามเป้าหมายที่กำหนด

$$4. \text{ ยอดขายเฉลี่ยต่อสถานีบริการ} = \text{ประมาณการยอดขาย} / \text{จำนวนสถานีบริการ}$$

$$5. \text{ ส่วนแบ่งการตลาด} = \text{ประมาณการยอดขาย} \times 100 / \text{ขนาดตลาด}$$

แผนดำเนินการระยะสั้น

- แผนดำเนินการสำหรับสถานีบริการเดิม

1. สำหรับสถานีบริการที่นำน้ำมันจากแหล่งอื่นมาจำหน่ายภายใต้ เครื่องหมายการค้าของบริษัท และไม่สามารถเจรจาหรืออุ้งใจให้กลับมาซื้อได้ มาตรการในการดำเนิน และกำหนดระยะเวลาดังนี้

มาตรการ	ระยะเวลา	หมายเหตุ
1. ออกจดหมายเตือนให้กลับมาซื้อน้ำมัน	1 เดือน	- หากลูกค้ายังไม่กลับมาซื้อน้ำมันดำเนินการมาตรการต่อไป
2. พ้องดำเนินคดี - ไม่ซื้อน้ำมัน - หักเงินคงค้าง	2 - 3 เดือน	- กรณีลูกค้ากลับมาซื้อน้ำมันและชำระหนี้สิน ดำเนินการถอนฟ้อง - กรณีลูกค้ายังไม่กลับมาซื้อน้ำมัน ดำเนินการมาตรการต่อไป
3. พ้องยกเลิกสัญญาและปิดปั๊ม	2 - 3 เดือน	- กรณีลูกค้ายินดีประนีประนอมยอมความ ทำหนังสือข้อตกลงในการกลับมาซื้อน้ำมัน และให้ลูกค้าชำระค่าใช้จ่ายจากการฟ้องร้อง - กรณีลูกค้าไม่สามารถตกลงกับทางบริษัทได้ บริษัทใช้สิทธิเข้าดำเนินการแทน ตามเงื่อนไขสัญญาเช่าที่ทำกับลูกค้า และจ่ายชดเชยค่าที่ดินและจ่ายชดเชยการก่อสร้าง(ในส่วนที่ลูกค้าก่อสร้าง)

ระยะเวลาในการดำเนินการเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาขอขยาย สำหรับลูกค้าสถานีบริการที่ไม่ได้ซื้อน้ำมันจากบริษัท จะใช้กำหนดระยะเวลาประมาณ 6 เดือน เพื่อให้สถานีบริการนั้นมีขอขยายที่เพิ่มขึ้น โดยกำหนดดำเนินการในเดือนกุมภาพันธ์ 2540

2. สำหรับสถานีบริการเดิมที่มียอดขายน้อย ซื่อน้ำมันจากบริษัททั้งหมดและปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อตกลงกับบริษัทดำเนินการศึกษาหาปัจจัยเพื่อเพิ่มยอดขาย เพื่อให้ลูกค้ามีแนวทางไปปฏิบัติ

Product

- พัฒนารูทกิจเสริมควบคู่กับธุรกิจการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง

ธุรกิจ	งบประมาณ*	ระยะเวลา การก่อสร้าง	กำหนดการในการ เริ่มดำเนินการ	ค่าใช้จ่ายในการ บริหารงาน
0 มินิมาร์ท - แฟรนไชส์ "กรีนแอปเปิ้ล" ของบริษัท - ไม่ใช้แฟรนไชส์	- ค่าแฟรนไชส์ 300,000 บาท - ค่าก่อสร้างและ ตกแต่ง 600,000 ถึง 1,000,000 บาท - ค่าสินค้า 300,000 ถึง 500,000 บาท	1 - 2 เดือน	- เปรียบเทียบลูกค้า และให้สามารถ ดำเนินการ เริ่มก่อสร้างได้ เมษายน 2540	- พนักงานกะ 2 คน จำนวน 2 กะ อัตราเงิน เดือน 4,000 บาท ต่อเดือน - ประมาณการค่าไฟฟ้า น้ำประปา สาธารณ- ูปโภคอื่น 6,000 บาท ต่อเดือน

บริษัทมีการจัดหาแหล่งเงินทุนให้แก่ลูกค้าในอัตราดอกเบี้ยต่ำ(อัตราดอกเบี้ย 12 เปอร์เซ็นต์ต่อปี) และให้ลูกค้าสามารถผ่อนชำระได้

- จัดพนักงานเจ้าหน้าที่ดูแลด้านความสะดวกบริเวณสถานีบริการ อุปกรณ์ต่างๆ โดยเฉพาะห้องน้ำมันรวมถึงการให้บริการแก่ลูกค้าเพื่อให้เกิดความประทับใจแก่ผู้มาใช้บริการโดยมีการกำหนดรางวัลเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมโดยกำหนดรางวัลให้ 4,000 บาท/เดือน และเริ่มดำเนินการในเดือนเม.ย. 40

* เป็นราคารมาตรฐานของบริษัท ซึ่งผู้รับเหมาเป็นผู้ประเมินราคา

สำหรับบริษัทที่มีรางวัลคุณภาพของสถานบริการ สำหรับสถานบริการที่สะอาด และสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อเสริมสร้างให้ลูกค้าสถานบริการเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนา และปรับปรุงสถานบริการ โดยกำหนดอัตราที่ให้ในอัตรา 5 สต./ลิตร

ดังนั้นยอดขายที่จะครอบคลุมค่าใช้จ่ายในการให้รางวัลพิเศษแก่พนักงานภายใน สถานบริการคำนวณได้ดังนี้

- รางวัลพิเศษที่ให้แกพนักงาน 4,000 บาท/เดือน
- อัตราส่วนลดพิเศษที่สถานบริการได้รับ 0.05 บาท/ลิตร
- ยอดขายขั้นต่ำที่จะครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น $4,000/0.05$
= 80,000 ลิตร/เดือน

Price

- กำหนดส่วนลดพิเศษเพื่อจูงใจให้ลูกค้าปลักคันการขายปลีกและขายส่งมากขึ้น โดย กำหนดจากตัวเลขยอดขายเฉลี่ยปกติ โดยยอดขายที่เพิ่มขึ้นจะได้ส่วนลดอีกลิตรละ 20 สตางค์ สำหรับน้ำมันเบนซินธรรมดาและดีเซล ซึ่งกำหนดการจะเริ่มดำเนินการกรกฎาคม 2540 เป็นต้นไปโดยคาดว่าจะได้ยอดขายเพิ่มอีกประมาณ 10% ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ยอดขายสถานบริการเดิม	200,000 ลิตร/เดือน
บวก ยอดขายที่เพิ่มจากลูกค้าหักกลับ	100,000 ลิตร/เดือน
มาซือน้ำมันทั้งหมด*	
ยอดขายสถานบริการทั้งสิ้น	300,000 ลิตร/เดือน
ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากการให้ส่วนลดพิเศษ(10%)	$= 300,000 \times 10\%$ $= 30,000$ ลิตร/เดือน
กำหนดค่าการตลาดที่บริษัทได้รับกรณีขายในเงื่อนไขปกติ 65 สต./ลิตร	
ดังนั้น หากบริษัทให้ส่วนลดพิเศษ 20 สต./ลิตร	
ค่าการตลาดที่บริษัทได้รับคือ 65-20	$= 45$ สตางค์/ลิตร
งบประมาณในการดำเนินการในเรื่องส่วนลดพิเศษ	$30,000 \times 0.20$ $= 6,000$ บาท
ผลกำไรที่บริษัทได้เพิ่มขึ้น	$30,000 \times 0.45 = 13,500$ บาท

* ดำเนินการตามมาตรการในข้อ 1 ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 6 เดือนทำให้ได้ยอดขายเพิ่มอีก 100,000 ลิตร

Place

- สนับสนุนอุปกรณ์เพื่อตลาดขายส่ง ได้แก่ รถบรรทุกน้ำมันและอุปกรณ์ผู้จ่าย

รถน้ำมัน

- รถบรรทุกน้ำมัน 10 ล้อ ราคา	1,600,000 บาท/ลิตร
- อัตราดอกเบี้ยที่บริษัทสนับสนุน	12% ต่อปี
- ระยะเวลาในการผ่อนชำระ	5 ปี
- ระยะเวลาในการอนุญาตและดำเนินการต่อรถ	4 เดือน
- กำหนดการที่จะต้องเจรจากับลูกค้าให้แล้วเสร็จ	มีนาคม 2540
- กำหนดการแล้วเสร็จและรับมอบรถ	กรกฎาคม 2540

อุปกรณ์ผู้จ่าย

- ผู้จ่ายน้ำมัน ราคา	100,000 บาท/ตู้
- อัตราดอกเบี้ยที่บริษัทสนับสนุน	12% ต่อปี
- ระยะเวลาในการผ่อนชำระ	1 ปี
- ระยะเวลาในการสั่งซื้อจนถึงรับมอบสินค้า	30 วัน
- กำหนดการในการเริ่มดำเนินการ	กรกฎาคม - ตุลาคม 2540

Promotion

จัดรายการส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นยอดขาย โดยกำหนดระยะเวลาและงบประมาณดังนี้

รายการส่งเสริมการขาย	ระยะเวลา	งบประมาณ
1. โฆษณาผลิตภัณฑ์น้ำมัน และโฆษณาเสริมสร้าง ภาพลักษณ์ (Corporate Image)	- ดำเนินการจัดทำสื่อโฆษณา กลุ่มภาพนั้ - มีนาคม 2540 - ลงสื่อโฆษณาในด้านผลิต- ภัณฑ์ มิถุนายน - ตุลาคม 40 - ลงสื่อโฆษณาในด้านภาพ- ลักษณ์ที่ดีของบริษัท พฤศจิกายน 40-กุมภาพันธ์ 41	- 7.5 ล้านบาท - 10 ล้านบาท/เดือน เป็นเวลา 4 เดือน - 10 ล้านบาท/เดือน เป็นเวลา 4 เดือน
2. โครงการประกวดสถานี บริการสะอาด	- จัดประกวดในช่วงเดือน ธันวาคม 40 - กันยายน 41	- 6 ล้านบาท
3. จัดฝึกอบรมให้แก่พนักงาน บริการในสถานี- บริการ	- ดำเนินการตั้งแต่เมษายน 40- กันยายน 40	- 4.5 แสนบาท
4. รายการส่งเสริมการขาย "แจกแก้วนํ้าเมื่อเติมนครบ 300 บาท"	- โฆษณาประชาสัมพันธ์ รายการ มิถุนายน 40 - ระยะเวลาส่งเสริมการขาย กรกฎาคม 40 - กันยายน 40	- 10 ล้านบาท/เดือน - 12 ล้านบาท/เดือน

- รายการที่ 1, 2, 4 เป็นโปรแกรมส่งเสริมการขายของตลาดรวมทั่วประเทศ งบประมาณที่ใช้จะเป็นงบประมาณโดยรวม
- รายการที่ 3 เป็นโปรแกรมส่งเสริมการขายที่ดำเนินการทั่วประเทศ งบประมาณที่ใช้เป็นงบประมาณเฉพาะภาคอีสาน

- แผนดำเนินการสำหรับการขยายสถานบริการใหม่

1. การกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการก่อสร้างสถานบริการใหม่

ผู้ลงทุน	ภายใน 2 เดือน		ภายใน 2 สัปดาห์	ภายใน 1 สัปดาห์	ภายใน 2 เดือน		ภายใน 4 เดือน
	บริษัท	ผู้ลงทุน	บริษัท	บริษัท และผู้ลงทุน	บริษัท	ผู้ลงทุน	บริษัท
แสดง ความจำเป็น ลงทุนมายัง บริษัท	- นัดพบ ผู้ลงทุน - ขอข้อมูล ผู้ลงทุน - ดูสถานที่ ให้รายละเอียด เงินไข การลงทุน	- ลงนาม หนังสือแจ้งความ ประสงค์ขอเปิด สถานี บริการ - วางเงิน มัคจำ แบบ 20,000 บาท - กรอกรายละเอียด ข้อมูลมาตรฐาน ลูกค้า	- ตรวจสอบ ข้อมูลมาตรฐาน ลูกค้า - เตรียมผัง บริเวณ, ประมาณ การลงทุน และตาราง เวลาโครงการ โดยหารือกับ ผู้ลงทุน - มีหนังสือ คอรับ การลงทุน	ตกลงรายละเอียด ลงนาม สัญญา	- ขอ อนุญาตทางราชการ - ทำ แบบก่อสร้าง	- ลงนาม สัญญา เงินกู้ โครง การ - จัดทํา เบื้องต้น การเช่า รือถอน อาคารเดิม, ปรับถมที่ดิน	ก่อสร้าง สถานี บริการ

2. การพิจารณาเงื่อนไขการลงทุน ปัจจุบันบริษัทมีโครงการสนับสนุนให้ขยายสถานีบริการโดยบริษัทจัดหาแหล่งเงินทุนอัตราดอกเบี้ยต่ำ ซึ่งรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

2.1. ที่ดินอยู่ในทำเลที่มีศักยภาพในการจำหน่ายน้ำมัน โดยลูกค้าไม่ต้องมีเงินลงทุนมากนัก

2.2 บริษัทดำเนินการติดต่อกับสถาบันการเงิน โดยสิทธิประโยชน์ที่ได้รับมีดังนี้

- ลูกค้าไม่มีภาระดอกเบี้ยระหว่างการก่อสร้าง บริษัทดำเนินการก่อสร้างให้บนที่ดินลูกค้า
- ระยะเวลาในการผ่อนชำระค่อนข้างยาวคือ 10 ปี
- อัตราดอกเบี้ยที่ธนาคารคิดใช้อัตราดอกเบี้ย 13.5% (อัตราดอกเบี้ย MLR และปรับเปลี่ยนตามประกาศอัตราดอกเบี้ยของธนาคารแห่งประเทศไทย)

2.3 หลังจากก่อสร้างแล้วเสร็จ นำที่ดินลูกค้าเข้าจดจำนองกับธนาคาร และทางบริษัทเบิกเงินค่าก่อสร้างกับธนาคารโดยทางบริษัทเป็นผู้ค้ำประกันโครงการกับธนาคาร (หากลูกค้าไม่สามารถผ่อนชำระ บริษัทจะผ่อนชำระและเข้าดำเนินการแทน)

2.4 อัตราการลงทุนในการก่อสร้างสถานีบริการขนาดมาตรฐาน ประมาณ 6,200,000 บาท

ประมาณการรายรับและรายจ่าย

- อัตราเงินลงทุนในการก่อสร้างสถานีบริการ 6,200,000 บาท
- อัตราารายรับประมาณการ มีรายละเอียดดังนี้

รายการ	ยอดขาย	อัตราผลกำไร	กำไรเบื้องต้น
1. น้ำมันเชื้อเพลิง	180,000 ลิตร/เดือน	0.65 บาท/เดือน	117,000 บาท/เดือน
2. น้ำมันเครื่อง	1,000 ลิตร/เดือน	10 บาท/เดือน	10,000 บาท/เดือน
3. มินิมาร์ท	150,000 บาท/เดือน	15%	22,500 บาท/เดือน
4. บริการหลังลาน (บริการล้างอัดฉีด)	36,000 บาท/เดือน	50%	18,000 บาท/เดือน
กำไรรวม			167,500 บาท/เดือน

- อัตราค่าใช้จ่ายประมาณการ มีรายละเอียดดังนี้
 - ประมาณการค่าใช้จ่ายในสถานบริการ 0.24 บาท/ลิตร*
 - ค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น $18,000 \times 0.24 = 43,200$ บาท/เดือน
- อัตราค่าไรสุทธิ $167,500 - 43,200 = 124,300$ บาท/เดือน
- อัตราค่าไรสุทธิต่อปี $124,300 \times 12 = 1,491,600$ บาท/เดือน**
- ระยะเวลาในการผ่อนชำระธนาคาร (อายุโครงการ) 10 ปี

คำนวณเปรียบเทียบกระแสเงินสดสุทธิที่ได้รับแต่ละปีกับเงินลงทุน

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{St}{(1+r)^t} - I$$

$$\sum_{t=1}^n \frac{St}{(1+r)^t} = \text{ค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับของโครงการตั้งแต่ปีที่ 1 ถึงปีที่ n}$$

n = อายุของโครงการลงทุน

r = อัตราผลตอบแทนที่ต้องการ

I = เงินลงทุน

หาค่า IRR โดยให้ $NPV = 0$

$$\sum_{t=1}^n \frac{St}{(1+r)^t} = I$$

* ค่าประมาณการได้เฉลี่ยจากข้อมูลลูกค้าของบริษัท

** ประมาณการณั้รายได้เฉลี่ยต่อปีโดยสมมติให้ยอดขายคงที่

หาค่า r โดยแทนค่า

$$\sum_{t=1}^{10} \frac{1,491,600}{(1+r)^t} = 6,200,000$$

		กระแสเงินสดรับ	ค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับ
$r =$ Discount Rate	Discount Factor	รายปีของโครงการ	ของโครงการระยะเวลา 10 ปี
20%	4.1925	1,491,600	6,253,533
24%	3.6819	1,491,600	5,491,922
4%			761,611

ค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับของโครงการลดลง 761,611 บาท อัตราส่วน (r) เพิ่มขึ้น 4%

$$\text{"....."} (6,253,533 - 6,200,000) = 4 \times \frac{(6,253,533 - 6,200,000)}{761,611}$$

$$= 0.28\%$$

$$\text{IRR ของโครงการลงทุนสถานีบริการ} = 20\% + 0.28 = 20.28\%$$

แผนดำเนินงานระยะยาว

จำนวนสถานีบริการที่เริ่มดำเนินการก่อสร้างและกำหนดการแล้วเสร็จ ตามรายละเอียดในแผนงานข้างล่างนี้

ตารางแผนงานการดำเนินงานก่อสร้างและเปิดจำหน่ายสถานีบริการปี 2540-2542

ปี		เดือน												รวม
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
2540	เริ่มดำเนินการก่อสร้าง	-	-	2	3	3	3	2	2	1	1	1	1	15
	ก่อสร้างแล้วเสร็จ	-	-	-	-	-	-	2	3	3	3	2	2	
	จำนวนสถานีบริการที่เปิดจำหน่าย	113	113	113	113	113	113	115	118	121	124	126	128	
2541	เริ่มดำเนินการก่อสร้าง	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	15
	ก่อสร้างแล้วเสร็จ	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	
	จำนวนสถานีบริการที่เปิดจำหน่าย	129	130	131	132	134	136	138	139	140	141	142	143	
2542	เริ่มดำเนินการก่อสร้าง	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	15
	ก่อสร้างแล้วเสร็จ	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	
	จำนวนสถานีบริการที่เปิดจำหน่าย	145	147	148	149	151	152	153	154	155	156	157	158	

ขั้นตอน

1. ดำเนินการควบคุมกำหนดการต่าง ๆ ให้ตรงตามระยะเวลาในแผน ได้แก่
 - 1.1 เริ่มดำเนินการก่อสร้าง
 - 1.2 ดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จ
 - 1.3 เปิดจำหน่าย
2. ดำเนินการควบคุมงานก่อสร้างให้ได้มาตรฐานในด้านรูปแบบ และเอกลักษณ์ของสถานบริการตามรูปแบบของบริษัท เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์สถานบริการของบริษัท