บทที่ 4
การบริหารวงจรเงินสดของสถานีบริการน้ำมันเชลล์ที่เป็นผู้ค้าช่วงในสี่จังหวัดภาคเหนือตอนบน

ผู้บริหารสถานีบริการน้ำมันเชลล์ที่เป็นผู้ค้าช่วงในสี่จังหวัดภาคเหนือตอนบน ได้แก่ จังหวัดเชียงราย พะเยา ลำปาง และน่าน จำนวน 27 แห่ง ดำเนินงานโดยมีการทำสัญญากับ บริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด ในลักษณะผู้ได้สิทธิเป็นผู้ดำเนินงานตามสัญญาอนุญาตให้ใช้สิทธิ โดยมีบริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นผู้มีสิทธิบนที่ดิน อาคาร สิ่งปลูกสร้าง และอุปกรณ์การจำหน่าย หรือระบบการให้บริการน้ำมัน ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม สินค้าที่จำหน่ายได้แก่ น้ำมันเชื้อเพลิง และน้ำมันหล่อลื่น รวมทั้งสินค้าอื่นๆที่บริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้กำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารสถานีบริการน้ำมันต้องซื้อสินค้าโดยตรงจากบริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัดและชำระค่าสินค้าผ่านบัญชีที่ได้เปิดไว้กับบริษัทฯ ตามข้อกำหนดและเงื่อนไขของบริษัทฯ โดยผู้บริหารสถานีบริการน้ำมันต้องชำระเงินค่าธรรมเนียมและ ค่าตอบแทนให้บริษัทฯตามอัตราที่บริษัทฯกำหนดเป็นรายๆไป

การบริหารจัดการของสถานีบริการน้ำมันเชลล์ที่เป็นผู้ค้าช่วงในสี่จังหวัดภาคเหนือตอนบน

สถานีบริการน้ำมันเชลล์ที่เป็นผู้ค้าช่วงในสี่จังหวัดภาคเหนือตอนบนส่วนใหญ่มีการบริหารจัดการแบบระบบครอบครัว มีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลในรูปบริษัท หรือห้างหุ้นส่วน โดยมีเจ้าของเป็นกรรมการผู้จัดการ หรือหุ้นส่วนผู้จัดการ มีลำดับชั้นการทำงานไม่ซับซ้อน พนักงานมักรับคำสั่งโดยตรงจากกรรมการผู้จัดการ หรือหุ้นส่วนผู้จัดการ มีพนักงานระดับหัวหน้างานรับผิดชอบดูแลให้มีการทำงานตามคำสั่งนั้นๆ

สถานีบริการน้ำมันทั่วไปมีระบบการบริหารจัดการที่คล้ายกัน เช่นการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การตลาด การให้บริการลูกค้า การจัดบุคลากรและหน้าที่รับผิดชอบ การจัดการระบบสินค้าคงคลัง การเงินการบัญชีฯลฯ ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสถานีบริการน้ำมัน

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสถานีบริการน้ำมันที่สำคัญคือ พระราชบัญญัติการค้าน้ำมันเชื้อเพลิง ปี พ.ศ.2543 ซึ่งสถานีบริการน้ำมันทุกแห่งต้องมีการยื่นขออนุญาติจดทะเบียนและเสียค่าธรรมเนียมในการขออนุญาตเป็นผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 11 ต่อกรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์ และต้องยื่นขอใบอนุญาตจากสำนักงานโยธาจังหวัดเกี่ยวกับแผนผังที่ตั้งวัตถุอันตราย

ต่างๆในบริเวณสถานีบริการ ก่อนเริ่มเปิดดำเนินงาน และต้องขอต่อใบอนุญาตเป็นประจำทุกปี มีการตรวจสอบคุณภาพน้ำมันโดยพาณิชย์จังหวัด ตรวจสอบปริมาณจ่ายน้ำมันที่ถูกต้องโดยสำนักงานชั่งตวงวัด ส่วนกฎหมายอื่นๆเช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2541 พระราชบัญญัติกองทุนทดแทนและประกันสังคม จะมีสำนักงานสวัสดิการและแรงงานสังคมเป็นผู้ดูแล นอกจากนี้ ยังต้องให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆของทางราชการ เช่น สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัด สรรพากรจังหวัด สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ฯลฯในด้านความสะอาด การเสียภาษี การป้องกันปราบปรามยาเสพติด และด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

การตลาดของสถานีบริการน้ำมันเชลล์

ภาพรวมการตลาดของสถานีบริการน้ำมันในระดับประเทศมีการแข่งขันกันระหว่างบริษัทผู้ค้าน้ำมันรายใหญ่ 5 ยี่ห้อ ได้แก่ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย บางจาก เชลล์ เอสโซ่ และคาลเท็กซ์ มีการดำเนินกลยุทธ์ทางตลาดที่คล้ายคลึงกัน โดยมักทำสินค้าส่งเสริมการขายออกมาให้แลกซื้อ หรือแจกแถม เป็นระยะๆ

สำหรับบริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด มีการกำหนดนโยบายด้านตลาดให้แก่สถานีบริการน้ำมัน มีการโฆษณา ส่งเสริมการขาย ประชาสัมพันธ์ รวมทั้งการสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆเช่น การออกบัตรเชลล์ฟรีทการ์ด(Fleet Card)เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่ต้องการควบคุมการเติมน้ำมันของยานพาหนะของตนโดยใช้ชำระค่าน้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันหล่อลื่น หรือสินค้าอื่นๆภายในสถานีบริการน้ำมันเชลล์ ได้เฉพาะยานพาหนะคันที่ระบุทะเบียนในบัตรเท่านั้น พนักงานสถานีบริการน้ำมันจะเป็นผู้ควบคุมดูแลให้ปฏิบัติตามระเบียบของการใช้บัตรฯ มีการออกรายงานการใช้บริการของรถแต่ละคันให้แก่ลูกค้าทุกเดือน และให้สินเชื่อเป็นระยะเวลาหนึ่งเดือนเสมือนการใช้บัตรเครดิตทั่วๆไป นอกจากนี้ บริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด ยังมีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆที่ช่วยลดมลพิษเช่น น้ำมันเบนซินไร้สารตะกั่ว น้ำมันดีเซลสูตรสังเคราะห์ที่ไม่มีกำมะถันเป็นต้น โดยสร้างตำแหน่งผลิตภัณฑ์เชลล์ในใจผู้บริโภคให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพคุ้มค่า และมีการจัดทำสินค้าส่งเสริมการขายเป็นครั้งคราวโดยมีการออกค่าใช้จ่ายร่วมกับสถานีบริการน้ำมัน

ในด้านการตลาดระดับท้องถิ่น ผู้ดำเนินงานสถานีบริการน้ำมันเชลล์ที่เป็นผู้ค้าช่วงในสี่จังหวัดภาคเหนือตอนบน มักจะมีการทำการตลาดโดยการลดราคา การให้สินเชื่อแก่ลูกค้า การใช้บริการอื่นๆเป็นส่วนเสริม เช่น การล้างรถราคาถูก หรือซื้อสินค้าราคาถูกเมื่อเติมน้ำมันเชื้อเพลิงครบจำนวนที่กำหนดไว้ และการทำการตลาดแบบการประชาสัมพันธ์โดยบุคคลหรือเจ้าของกิจ

การ เช่น การไปร่วมในงานศพ งานทำบุญต่างๆ งานการกุศล การบริจาคสิ่งของเพื่อใช้ประโยชน์ในชุมชน การเป็นผู้สนับสนุนทีมกีฬา ฯลฯ เพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่สถานีบริการน้ำมัน

การบริการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง และน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์

การบริการในสถานีบริการน้ำมันเชลล์ แบ่งเป็นสองส่วนใหญ่ๆ คือในส่วนบริการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง และส่วนบริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ ดังนี้

1. การบริการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง โดยมีรูปแบบการให้บริการที่ได้รับการอบรมจากบริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด คือ ให้มีการ โบกรถเข้าช่องจ่ายอย่างถูกต้อง กล่าวสวัสดีลูกค้า ถามความต้องการซื้อสินค้าจากลูกค้า เติมน้ำมันเชื้อเพลิง ถามความต้องการบริการเช็ดกระจก รับขยะภายในรถมาทิ้ง เติมลม หลังจากบริการเสร็จ รับเงิน ถามความต้องการใบเสร็จรับเงิน ทอนเงิน กล่าวขอบคุณและเชื้อเชิญให้มาใช้บริการอีก โดยพนักงานผู้ให้บริการในส่วนนี้ ได้แก่ หัวหน้าพนักงานบริการหน้าลาน พนักงานบริการหน้าลาน และเสมียนผู้ออกใบเสร็จรับเงิน

2. การบริการในส่วนการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ มีพนักงานให้บริการประกอบด้วย ช่าง และพนักงานต้อนรับ ซึ่งบริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้พัฒนาให้สถานีบริการเกือบทุกแห่งในสี่จังหวัดภาคเหนือตอนบน มีการบริการในระบบโปรเซิฟ(ProServ.) ซึ่งเป็นระบบการให้บริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ที่ใกล้เคียงกับการให้บริการในศูนย์รถยนต์ชั้นนำต่างๆในประเทศไทย มีการต้อนรับที่ดี มีแบบฟอร์มการเช็คสภาพรถก่อนรับบริการ มีการถามความต้องการของลูกค้าและเสนอบริการที่เหมาะสมกับความต้องการ มีการบริการตรวจเช็คฟรีตามจุดต่างๆ การเก็บข้อมูลประวัติลูกค้าฯลฯ โดยพนักงานที่อยู่ในแผนกเปลี่ยนถ่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ที่อยู่ในระบบโปรเซิฟ ต้องผ่านการอบรมจากบริษัทฯทุกคน และมีการประเมินผลงานทุกไตรมาสโดยเจ้าหน้าที่ของบริษัทฯ

การจัดการด้านบุคลากรและหน้าที่รับผิดชอบ

สถานีบริการน้ำมันเชลล์และสถานีบริการน้ำมันทั่วไป มักพบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และอัตราการเข้าออกสูงของบุคลากร เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ต้องใช้บุคลากรสำหรับบริการลูกค้าจำนวนมาก เป็นงานที่เสี่ยงต่ออันตรายทั้งยานพาหนะ มลพิษ วัตถุไวไฟฯลฯ ได้รับค่าตอบแทนไม่สูงมากนัก และเป็นงานที่ไม่น่าภูมิใจในสายตาของผู้สมัครงานและบุคคลทั่วไป ซึ่งบริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้พยายามพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสถานีบริการน้ำมันให้เป็นมืออาชีพด้านการบริการด้วยการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความภูมิใจในอาชีพ สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า และส่งผลให้อัตราการเข้าออกของบุคลากรลดลงด้วย

พนักงานในสถานีบริการน้ำมันเชลล์โดยทั่วไปประกอบด้วย ผู้จัดการสถานีบริการน้ำมัน เสมียนหรือพนักงานบัญชี ช่างเปลี่ยนถ่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ พนักงานต้อนรับลูกค้า พนักงานหน้าลาน(บริการเติมน้ำมันเชื้อเพลิง) นักการภารโรงหรือแม่บ้าน และยาม นอกจากนี้อาจมีพนักงานล้างอัดฉีด พนักงานขายในร้านค้าสะดวกซื้อ หรือพนักงานขับรถขนส่งด้วย เป็นต้น

การจัดการด้านบุคลากรในสถานีบริการน้ำมันจะแบ่งเป็นส่วนๆ ดังนี้ ในส่วนของการบริการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง ผู้มีหน้าที่หลักโดยตรงได้แก่ หัวหน้าพนักงานหน้าลานและพนักงานหน้าลาน ที่ให้บริการเติมน้ำมันเชื้อเพลิงจะมีการทำงานเป็นกะหรือผลัด โดยแบ่งเป็น2-3 ผลัดต่อวัน มีเวลาทำงานเฉลี่ย 8 ชั่วโมงต่อผลัด อาจมีพนักงานหัวหน้าผลัดหรือเสมียนเป็นผู้ควบคุมการจดเลขมิเตอร์ของเครื่องจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิง โดยการจดเลขมิเตอร์พร้อมๆกับพนักงานหน้าลานที่เข้าและออกผลัดนั้นๆ ซึ่งเมื่อนำเลขมิเตอร์ตอนเข้าและออกผลัดไปหักลบกันจะได้จำนวนลิตรที่ขายน้ำมันเชื้อเพลิงผ่านเครื่องจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิง หลังจากนั้นพนักงานหน้าลานที่ออกผลัดก็จะนำเงินสดและสลิปบัตรเครดิตต่างๆ ส่งให้ผู้จัดการสถานีบริการน้ำมัน โดยเสมียนเป็นผู้คิดบัญชีการขายขาดเกินของพนักงานหน้าลาน พนักงานหน้าลานจะมีหน้าที่ให้บริการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงและบริการอื่นๆบริเวณหน้าลานตามขั้นตอนที่บริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัดกำหนดไว้ โดยต้องดูแลทำความสะอาดบริเวณที่ให้บริการและเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ในการให้บริการ เช่น น้ำยาเช็ดกระจก ไม้เช็ดกระจก ผ้าเช็ดกระจก ผ้ารองหัวจ่าย ถังเติมลมเคลื่อนที่ เป็นต้น

ในส่วนของน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์จะมีการขายปลีกหน้าลานให้แก่ลูกค้าที่ต้องการนำไปเปลี่ยนถ่ายหรือเติมด้วยตนเอง และการให้บริการขายพร้อมเปลี่ยนถ่ายโดยไม่คิดค่าบริการ ซึ่งมีพนักงานให้บริการคือ ช่าง และพนักงานต้อนรับ ประจำแผนกเปลี่ยนถ่ายน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เป็นผู้ให้บริการ นอกจากนี้ คือ นักการภารโรง มีหน้าที่ดูแลความสะอาดห้องน้ำ เก็บขยะ ทำความสะอาดร่องน้ำ บ่อพักน้ำเสีย ตัดหญ้า ดูแลตบแต่งสวนหย่อม และซ่อมแซมเล็กๆน้อยๆในบริเวณสถานีบริการน้ำมัน ส่วนยาม มีหน้าที่รักษาความปลอดภัย

โดยมีผู้จัดการสถานีบริการน้ำมัน เป็นผู้ดูแลความเรียบร้อยทุกอย่างในสถานีบริการทั้งความปลอดภัย ความพร้อมของอุปกรณ์เครื่องใช้ การแบ่งผลัด แบ่งงานให้พนักงาน การพิจารณาผลงานของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน การสั่งสินค้า การตรวจรับสินค้า การนำเงินเข้าบัญชีธนาคาร การตรวจบัญชีประจำวัน การวางแผนการตลาด การปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องฯลฯ

การจัดการระบบสินค้าคงคลัง

สถานีบริการน้ำมันจะมีตรวจเช็คปริมาณสินค้าคงคลังเป็นประจำทุกวัน โดยพนักงานเสมียนจะมีหน้าที่ในการตรวจนับสินค้าคงเหลือประเภทน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ รวมทั้งให้พนักงานหน้าลานหรือช่างทำการวัดปริมาณน้ำมันเชื้อเพลิงในถังน้ำมันเชื้อเพลิงใต้ดินด้วยไม้วัดน้ำมันเชื้อเพลิง แล้วรายงานให้ผู้จัดการสถานีบริการน้ำมันทราบในบัญชีประจำวัน ผู้จัดการสถานีบริการน้ำมันจะสั่งสินค้าโดยดูยอดขายประกอบกับรายงานสินค้าคงคลังที่ได้รับ ไปยังแผนกเชลล์แคร์ของบริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด โดยทางโทรศัพท์ตอบรับอัตโนมัติ(IVR) หรือโทรสาร(FAX) หลังจากสั่งสินค้าไปแล้ว สถานีบริการน้ำมัน จะได้รับสินค้าภายใน 1-3 วัน จากคลังน้ำมันเชลล์ที่ใกล้ที่สุด(ในสถานีบริการน้ำมันที่ทำการศึกษานี้ ส่วนใหญ่รับสินค้าจากคลังเชลล์ลำปาง) ซึ่งการขนส่งสินค้ามีทั้งแบบที่บริษัทฯจัดส่งให้โดยคิดค่าขนส่ง และสถานีบริการน้ำมันนำรถไปขนส่งเอง

เมื่อสินค้ามาถึงสถานีบริการ ผู้จัดการสถานีบริการน้ำมันต้องทำการตรวจรับตามขั้นตอนที่ได้รับการอบรมมาจากบริษัทฯ เนื่องจากสินค้าน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นสินค้าที่มีอันตราย และรั่วไหลได้ง่าย จึงต้องมีขั้นตอนเพื่อความปลอดภัยและรัดกุมในการรับสินค้า

การบัญชีของสถานีบริการน้ำมันเชลล์

บัญชีของสถานีบริการน้ำมันจะแบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆคือ บัญชีหน้าลานหรือบัญชีรายวัน และบัญชีที่จัดทำเพื่อส่งให้กรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์ หรือส่งให้สรรพากรประกอบการยื่นชำระภาษีเงินได้ประจำปี ในส่วนของบัญชีรายวันหรือบัญชีหน้าลาน พนักงานเสมียนเป็นผู้มีหน้าที่จัดทำทุกวัน โดยมีการบันทึกรายการขาย รายละเอียดการให้บริการ รายการส่งเงิน รายงานสินค้าคงคลัง แนบกับเอกสารต่างๆ เช่นใบสั่งสินค้า ใบส่งสินค้า ใบรายการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง ใบเสร็จค่าใช้จ่ายต่างๆ เป็นต้น ผู้จัดการสถานีบริการจะเป็นผู้เก็บเงินสด เช็ค สลิปบัตรเครดิตต่างๆนำไปเข้าธนาคารและตรวจสอบบัญชีรายวัน แล้วจึงส่งเอกสารต่างๆให้ผู้ทำบัญชี ซึ่งโดยมากเป็นสำนักงานรับทำบัญชี สถานีบริการน้ำมันบางแห่งมีการจัดทำบัญชีด้วยตนเอง หรือมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้จัดทำบัญชี แต่ก็เพื่อวัตถุประสงค์ในการควบคุม เช่นการควบคุมบัญชีลูกหนี้ หรือตรวจสอบการจ่ายภาษีมูลค่าเพิ่ม เป็นต้น ไม่มีการจัดทำบัญชีเพื่อนำข้อมูลมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารงานแต่อย่างใด

การบริหารเงินของสถานีบริการน้ำมันเชลล์

การบริหารเงินของสถานีบริการน้ำมันเชลล์ โดยมากเกี่ยวกับการควบคุมการรับและจ่ายเงิน ซึ่งผู้จัดการสถานีบริการน้ำมันมักจะเป็นผู้ดำเนินการรับเงิน ตรวจสอบ และนำไปเข้าบัญชีธนาคาร รวมทั้งการเบิกจ่ายเช็นเช็ค ด้วยตนเอง ส่วนการบริหารวงจรเงินสด มีรายละเอียด ดังนี้

การบริหารวงจรเงินสดของสถานีบริการน้ำมันเชลล์ที่เป็นผู้ค้าช่วงในสี่จังหวัดภาคเหนือตอนบน

จากการศึกษาเรื่องการบริหารวงจรเงินสดของสถานีบริการน้ำมันเชลล์ที่เป็นผู้ค้าช่วงในสี่จังหวัดภาคเหนือตอนบน พบว่า สถานีบริการน้ำมันเชลล์ที่เป็นผู้ค้าช่วงในสี่จังหวัดภาคเหนือตอนบน ส่วนใหญ่มีการบริหารงานในลักษณะครอบครัว ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31-45 ปี และมีประสบการณ์การทำงานสถานีบริการน้ำมันมากกว่า 15 ปี สถานีบริการน้ำมันเชลล์ในเขตที่ทำการศึกษา มีชั่วโมงการทำงานตั้งแต่ 14-19 ชั่วโมงต่อวัน ซึ่งแตกต่างจากเมืองใหญ่ เช่น กรุงเทพฯหรือ เชียงใหม่ที่สถานีบริการน้ำมันมักมีการเปิดบริการแบบ 24 ชั่วโมงต่อวัน มีจำนวนพนักงาน 10-16 คน จำนวนหัวจ่าย 8-12 หัวจ่าย แทบทุกแห่งมีการขายสินค้าแบบเงินเชื่อ แต่มีการขายเชื่อน้อยกว่าขายแบบเงินสด ส่วนใหญ่มีการขายเฉพาะปลีกหรือขายปลีกมากกว่าขายส่ง

โดยสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่จะมีวงจรดำเนินงาน วงจรเงินสด ยาวกว่าสถานีบริการน้ำมันเชลล์ที่มีขนาดเล็กลงตามลำดับ รวมทั้งมีสัดส่วนการขายแบบเงินเชื่อในอัตราที่สูงกว่าด้วย สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ที่มียอดขายน้ำมันเชื้อเพลิงมากกว่า 300,000 ลิตรต่อเดือนจะมีการใช้เงินสดหมุนเวียนขั้นต่ำในระดับที่ค่อนข้างมาก คือประมาณ 2.87 ล้านบาท สถานีบริการน้ำมันขนาดกลางที่มียอดขายน้ำมันเชื้อเพลิง 2-300,000 ลิตรต่อเดือน ใช้เงินสดหมุนเวียนขั้นต่ำประมาณ 9.9 แสนบาท และสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กที่มียอดขายน้ำมันเชื้อเพลิงไม่เกิน 200,000 ลิตรต่อเดือนใช้เงินสดหมุนเวียนขั้นต่ำประมาณ 7 แสนบาท

ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารเงินทุนหมุนเวียน ที่กล่าวว่า ถ้ากิจการมีปริมาณการขายและมีการขายเชื่อเพิ่มขึ้นก็ย่อมต้องการเงินทุนหมุนเวียนมากขึ้น นอกจากนี้ ลักษณะของสินค้าน้ำมันเชื้อเพลิง เป็นสินค้าที่ต้องจัดซื้อในปริมาณมาก ตั้งแต่ 4,000 – 32,000 ลิตร ต่อการสั่งซื้อหนึ่งครั้ง และใช้เวลาในการขนส่งประมาณ 1-3 วัน ทำให้สถานีบริการน้ำมันจำเป็นต้องถือเงินสดในมือเพื่อการรักษาระดับสินค้าคงคลังไว้ค่อนข้างมาก ในขณะที่ลักษณะของลูกหนี้เมื่อเปรียบเทียบกับเจ้าหนี้ พบว่า กิจการมีการส่วนใหญ่มีการขายแบบเงินเชื่อ แต่ไม่ได้รับสินเชื่อจากเจ้าหนี้การค้า (บริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด) หรือได้รับในจำนวนที่น้อยมากเมื่อเทียบกับยอดขาย แม้กิจ

การจะสามารถบริหารให้ลูกหนี้ชำระเงินภายในกำหนด แต่ก็เป็นหลังการจ่ายชำระเจ้าหนี้การค้า จึงต้องถือเงินสดไว้ในมือจำนวนมาก

จากการศึกษา สามารถสรุปผลการบริหารวงจรเงินสด ของสถานีบริการน้ำมันเชลล์ที่เป็นผู้ค้าช่วงในเขตสี่จังหวัดภาคเหนือตอนบน ตามขนาดของสถานีบริการน้ำมัน ได้ดังนี้

สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก

สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กที่มียอดขายน้ำมันเชื้อเพลิงไม่เกิน 200,000 ลิตรต่อเดือน ในเขตที่ทำการศึกษามีจำนวน 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 44.45 ของสถานีบริการน้ำมันทั้งหมด (ตารางที่ 4)

ลักษณะทั่วไป

สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กมียอดขายน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ย 131,581.02 ลิตรต่อเดือน ยอดขายน้ำมันหล่อลื่นเฉลี่ย 687.04 ลิตรต่อเดือน (ตารางที่ 5) ชั่วโมงทำงานเฉลี่ย 14.17 ชั่วโมงต่อวัน จำนวนพนักงานเฉลี่ย 9.67 คน และมีหัวจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ย 7.67 หัวจ่าย (ตารางที่ 9)

จากการศึกษาพบว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กมีการขายเงินสดมากกว่าขายเงินเชื่อ 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 83.34 รองลงมาขายเฉพาะเงินสด 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 8.33 และขายเงินสดพอๆกับขายเงินเชื่อ 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 8.33 (ตารางที่ 13)

และพบว่า สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก มีการขายเฉพาะปลีกจำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมา ขายปลีกมากกว่าขายส่งจำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 33.34 ขายปลีกพอๆกับขายส่ง และขายปลีกน้อยกว่าขายส่ง อย่างละ 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 8.33 (ตารางที่ 16)

วงจรดำเนินงาน

พบว่าวงจรดำเนินงานของสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กมีระยะเวลาเฉลี่ย 32.33 วัน โดยมาจากระยะเวลาเก็บสินค้าคงคลังเฉลี่ย 5.67 วัน รวมกับระยะเวลาเก็บเงินลูกหนี้เฉลี่ย 26.66 วัน ซึ่งหมายความว่าเมื่อสถานีบริการขนาดเล็กได้รับสินค้าที่สั่งซื้อมาแล้ว สินค้าจะค้างอยู่ในคงคลังประมาณ 6 วัน แล้วจึงขายได้ และถ้ามีการขายเป็นเงินเชื่อก็จะสามารถเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ภายในประมาณ 27 วันนับจากวันขายสินค้าไป (ตารางที่ 19)

วงจรเงินสด และเงินสดขั้นต่ำ

พบว่าวงจรเงินสดของสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก 12 แห่ง มีระยะเวลาเฉลี่ย 32.33 วัน โดยมาจากระยะเวลาเก็บสินค้าคงคลังเฉลี่ย 5.67 วัน รวมกับระยะเวลาเก็บเงินลูกหนี้เฉลี่ย 26.66 วัน ซึ่งเท่ากับวงจรดำเนินงาน เพราะสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กไม่ได้รับสินเชื่อจากเจ้าหนี้การค้า วงจรเงินสดที่ได้จึงไม่มีการลบด้วยระยะเวลาชำระหนี้เจ้าหนี้ หมายความว่าเมื่อสถานีบริการขนาดเล็ก

ได้รับสินค้าที่สั่งซื้อมาแล้ว ต้องชำระเงินให้เจ้าหนี้ทันที ขณะที่สินค้าจะค้างอยู่ในคงคลังประมาณ 6 วัน แล้วจึงขายได้ และถ้ามีการขายเป็นเงินเชื่อก็จะสามารถเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ภายในประมาณ 27 วันนับจากวันขายสินค้าไป

และพบว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก มีสัดส่วนการขายเชื่อร้อยละ 15.60 ของยอดขายรวม มีความต้องการเงินสดขั้นต่ำ 708,247.47 บาท ต่อรอบวงจรเงินสด (ตารางที่ 23)

การบริหารลูกหนี้

สถานีบริการขนาดเล็กมีการพิจารณาให้สินเชื่อแก่ลูกค้าแบบไม่จำกัดวงเงินโดยมีการพิจารณาเป็นรายๆไปจำนวน 5 แห่งคิดเป็นร้อยละ 41.67 ของสถานีบริการขนาดเล็กทั้งหมด และมีการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าแบบจำกัดวงเงินจำนวน 3 แห่ง งดให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายใหม่จำนวน 3 แห่ง และไม่ปล่อยสินเชื่อเลยจำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 25.00 25.00 และ 8.33 ตามลำดับ(ตารางที่ 27) ในสถานีบริการขนาดเล็กที่งดให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายใหม่ และไม่ให้สินเชื่อเลย ทั้งสิ้น 4 แห่งนั้น มีระยะเวลาของการงดพิจารณาให้สินเชื่อแก่ลูกค้า ไม่เกิน 1 ปี 1-2 ปี ระหว่าง2-3 ปี และระหว่าง 3-4 ปี อย่างละ 1 แห่ง ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 25 จากสถานีบริการขนาดเล็กที่งดให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายใหม่ และไม่ให้สินเชื่อเลยทั้งหมด 4 แห่ง เท่าๆกัน (ตารางที่ 28) และพบว่าสาเหตุของการงดให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายใหม่หรือไม่ให้สินเชื่อเลยในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก ได้แก่ เงินหมุนเวียนไม่เพียงพอ คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาคือ ปัญหาลูกหนี้ชำระเงินล่าช้า กำไรต่อหน่วยต่ำ และนโยบายขายเฉพาะเงินสด คิดเป็นร้อยละ 25 เท่าๆกัน (ตารางที่ 29)

ด้านระยะเวลาการให้สินเชื่อแก่ลูกค้า(credit term) พบว่า สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กส่วนมากให้สินเชื่อแก่ลูกค้าเป็นระยะเวลา 30 วัน จำนวน 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 90.91 ให้สินเชื่อแก่ลูกค้าเป็นระยะเวลา 15 วัน จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 9.09 จากสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กที่ให้สินเชื่อแก่ลูกค้าจำนวน 11 แห่ง (ตารางที่ 30) และมีนโยบายการให้ส่วนลดแก่ลูกค้าคือ ต้องชำระตรงเวลาและไม่ให้ส่วนลด จำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 75.00 รองลงมาคือให้ส่วนลดแก่ลูกค้าที่ชำระตรงเวลาหรือชำระเร็วกว่ากำหนด จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.67 สุดท้ายให้ส่วนลดแก่ลูกค้าที่ชำระไม่ว่าจะชำระตรงเวลาหรือไม่ เพียง 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 8.33 ของสถานีบริการขนาดเล็กทั้งหมด (ตารางที่ 31)

โดยพบว่า สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กส่วนใหญ่ไม่มีการให้ส่วนลดต่อยอดขาย มีเพียง 3 แห่งที่ให้ส่วนลด ประกอบด้วย สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กที่ให้ส่วนลดไม่เกินร้อยละ 2 ให้ส่วนลดร้อยละ 2 - 2.5 และให้ส่วนลดร้อยละ 2.51 - 3 อย่างละ 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 8.33 เท่าๆกัน ส่วนที่เหลืออีก 9 แห่ง ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 75 ของสถานีบริการขนาดเล็กทั้งหมด ไม่ให้ส่วนลด (ตารางที่ 32)

สำหรับการชำระเงินของลูกหนี้ พบว่า สถานีบริการขนาดเล็กมีการชำระเงินของลูกหนี้ตรงกำหนดร้อยละ 80 ของลูกหนี้ทั้งหมด จำนวน 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 72.73 รองลงมา ชำระเงินล่าช้ามากกว่าร้อยละ 80 ของลูกหนี้ทั้งหมด จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 18.18 ชำระเงินตรงกำหนดทุกราย จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 9.09 ของสถานีบริการขนาดเล็กทั้งหมด (ตารางที่ 33) ส่วนระยะเวลาเฉลี่ยของการชำระหนี้ล่าช้าของลูกหนี้ในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก มีระยะเวลาเฉลี่ยน้อยกว่า 7 วัน จำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 54.55 รองลงมาคือ 7-15 วัน จำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 27.27 16-30 วัน จำนวน 1 แห่ง และ 46-60 วัน จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 9.09 เท่าๆกัน (ตารางที่ 34) ทั้งนี้ สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กไม่มีการค้ำประกันหนี้จากลูกหนี้ถึง 10 แห่งจาก 11 แห่งที่ให้สินเชื่อ คิดเป็นร้อยละ 90.91 มีการให้ธนาคารออกหนังสือค้ำประกันเพียง 1 แห่ง ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 9.09 เท่านั้น (ตารางที่ 35)

สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กทุกแห่งใช้วิธีการติดตามเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้ โดยการให้พนักงานไปวางบิล เก็บเงิน ถึงร้อยละ 100 นอกจากนี้มีการโทรศัพท์ตามให้มาชำระเองบางส่วน พบร้อยละ 36.36 (ตารางที่ 36) ผู้บริหารสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กมีแนวทางป้องกันแก้ไขไม่ให้เกิดหนี้สูญคือ งดสินเชื่อชั่วคราวสำหรับลูกค้าที่ชำระล่าช้าจนกว่าจะมาชำระ พบถึงร้อยละ 63.64 รองลงมาคือ พิจารณาการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าอย่างเข้มงวด ร้อยละ 45.45 การจำกัดวงเงินให้สินเชื่อร้อยละ 36.36 และการยกเลิกสินเชื่อสำหรับลูกค้าที่ไม่ชำระเงิน ร้อยละ 27.27 (ตารางที่ 37)

การบริหารสินค้าคงคลัง

สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กมีวิธีการสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์อัตโนมัติ (IVR) จำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50 สั่งซื้อทางโทรศัพท์อัตโนมัติและโทรสาร(IVRและFAX) 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 25 สั่งซื้อทางโทรสาร(FAX) 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.67 ที่เหลืออีก 1 แห่ง มีการสั่งโดยระบบจัดส่งโดยอัตโนมัติ(D2R) คิดเป็นร้อยละ 8.33 ของสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กทั้งหมด (ตารางที่ 38)

ในด้านการบริหารสินค้าคงคลังนี้ พบว่า สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กซึ่งมียอดขายน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ย 131,581.02 ลิตรต่อเดือน มีความจุถังเก็บน้ำมันเชื้อเพลิงใต้ดินเฉลี่ย 74,083 ลิตร และมีระยะเวลาสูงสุดที่สามารถมีน้ำมันเชื้อเพลิงไว้ขายประมาณ 16.89 วัน ถ้าเก็บน้ำมันเชื้อเพลิงเต็มที่เท่าที่สามารถบรรจุได้ (ตารางที่ 39) โดยมีปริมาณการสั่งซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ยครั้งละ 15,667 ลิตร ความถี่ในการสั่งซื้อเฉลี่ย 2.21 ครั้งต่อสัปดาห์ (ตารางที่ 43) มีวิธีการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงโดยการขนส่งเอง จำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 58.33 ขนส่งโดยรถของบริษัทฯ จำนวน 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 41.67 มีวิธีการขนส่งน้ำมันหล่อลื่นโดยรถของบริษัทฯจำนวน 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 83.33 รองลงมาคือขนส่งเอง จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.67 (ตารางที่ 47-48) นอกจาก

นี้ ระยะเวลาในการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงหลังจากสั่งซื้อไปแล้วในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กคือ ภายใน 1 วัน จำนวน 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 91.67 ที่เหลืออีก 1 แห่ง มีระยะเวลาการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิง 1-2 วัน คิดเป็นร้อยละ 8.33 ส่วนระยะเวลาในการขนส่งน้ำมันหล่อลื่นคือ ภายใน 1-2 วัน และภายใน 3 วัน จำนวน 5 แห่งเท่าๆกัน คิดเป็นร้อยละ 41.67 ภายใน 1 วัน และมากกว่า 3 วัน อีกอย่างละ 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 8.33 เท่าๆกัน (ตารางที่ 49-50)

ในด้านปัญหาเกี่ยวกับสินค้าคงคลังของสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก พบว่ามีปัญหาสินค้ามาไม่ทันเวลาที่ต้องการ และสินค้าสูญหายเสียหาย มากที่สุดพบถึงร้อยละ 50 เท่าๆกัน ส่วนปัญหาอื่นๆรองลงมา ได้แก่ เงินไม่พอซื้อสินค้าเก็บไว้ พบร้อยละ 33.33 ส่วนที่เหลือ ได้แก่ สินค้าขาดไม่พอขาย การจัดเก็บจัดวางไม่ดี ประมาณการขายไม่ตรงกับการเก็บคงคลัง สินค้าขายช้าล้าสมัย และขนส่งไม่ดีทำให้เสียหาย พบเพียงร้อยละ 16.67 เท่าๆกัน (ตารางที่ 51)

วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสินค้าคงคลังของสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก พบว่ามีการใช้การสั่งซื้อเมื่อต้องการไม่สั่งซื้อมาก ถึงร้อยละ 83.33 รองลงมาคือ การใช้ระบบสินค้าเข้าก่อนออกก่อน ร้อยละ 58.33 (ตารางที่ 52)

แหล่งเงินทุนระยะสั้น

สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กทั้ง 12 แห่ง ไม่ได้รับสินเชื่อจากเจ้าหนี้การค้า (ตารางที่ 53) แต่ได้รับเงื่อนไขทางการค้าคือ ได้ส่วนลดมากกว่าการซื้อด้วยระบบสินเชื่อ (ตารางที่ 54) โดยได้รับแหล่งเงินทุนระยะสั้นจากแหล่งเงินทุนส่วนตัว ถึงร้อยละ 91.67 จากแหล่งเงินสถาบันการเงินแบบเบิกเกินบัญชี (O/D) ร้อยละ 41.67 จากแหล่งเงินสถาบันการเงินแบบกู้ระยะยา(LOAN) ร้อยละ 25 (ตารางที่ 55)

และพบว่าปัญหาอันดับแรกเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนระยะสั้นของสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กคือ ไม่ได้รับสินเชื่อทางการค้า ถึงร้อยละ 100 รองลงมาคือวงเงินหมุนเวียนไม่เพียงพอ เพราะไม่สามารถเพิ่มวงเงินได้ พบร้อยละ 50 และสุดท้ายคือต้นทุนในการจัดหาสูง เช่นกู้ยืมจากธนาคารในอัตราดอกเบี้ยสูง พบร้อยละ 33.33 ซึ่งผลกระทบจากปัญหาการจัดหาเงินทุนระยะสั้นของสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก พบว่ากระทบ ทำให้กำไรต่อหน่วยต่ำลง จำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาคือกระทบแต่สามารถแก้ปัญหาได้ยังสามารถรักษากำไรต่อหน่วยให้อยู่ในระดับเดิม กระทบมากทำให้ขาดทุน จำนวนอย่างละ 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.67 เท่าๆกัน สุดท้าย มีสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กจำนวน 2 แห่ง ไม่ทราบว่ามีผลกระทบหรือไม่ คิดเป็นร้อยละ 16.66 ของสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กทั้งหมด (ตารางที่ 59-60)

สถานีบริการน้ำมันขนาดกลาง

สถานีบริการน้ำมันขนาดกลางที่มียอดขายน้ำมันเชื้อเพลิง 2--300,000 ลิตรต่อเดือน ในเขตที่ทำการศึกษามีจำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.22 ของสถานีบริการน้ำมันทั้งหมด(ตารางที่ 4)

ลักษณะทั่วไป

สถานีบริการน้ำมันขนาดกลางมียอดขายน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ย 253,187.91 ลิตรต่อเดือน ยอดขายน้ำมันหล่อลื่นเฉลี่ย 2,096.20 ลิตรต่อเดือน(ตารางที่ 6) ชั่วโมงทำงานเฉลี่ย 15.42 ชั่วโมงต่อวัน จำนวนพนักงานเฉลี่ย 15.17 คน และมีหัวจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ย 10.67 หัวจ่าย(ตารางที่ 10)

จากการศึกษา พบว่า สถานีบริการน้ำมันขนาดกลางทั้งหมด 100% มีการขายแบบเงินสดมากกว่าขายแบบเงินเชื่อ (ตารางที่ 14) ในด้านลักษณะการขายปลีกและขายส่ง มีการขายเฉพาะปลีกจำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 66.67 ขายปลีกมากกว่าขายส่ง จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.67 ขายปลีกน้อยกว่าขายส่ง จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.67 ของสถานีบริการน้ำมันขนาดกลางทั้งหมด (ตารางที่ 17)

วงจรดำเนินงาน

สถานีบริการน้ำมันขนาดกลาง มีวงจรดำเนินงานเฉลี่ย 38.26 วัน โดยมาจากระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บสินค้าคงคลัง 6.07 วัน รวมกับระยะเวลาเฉลี่ยในการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้อีก 32.19 วัน ซึ่งหมายความว่าเมื่อสถานีบริการขนาดกลางได้รับสินค้าที่สั่งซื้อมาแล้ว สินค้าจะค้างอยู่ในคงคลังประมาณ 6 วัน แล้วจึงขายได้ และถ้ามีการขายเป็นเงินเชื่อจะสามารถเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ภายในประมาณ 32 วันนับจากวันขายสินค้าไป (ตารางที่ 20)

วงจรเงินสด และเงินสดขั้นต่ำ

วงจรเงินสดของสถานีบริการน้ำมันขนาดกลาง ประกอบด้วยระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บสินค้าคงคลัง 6.07 วัน รวมกับระยะเวลาเฉลี่ยในการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้อีก 32.19 วัน ลบด้วยระยะเวลาเฉลี่ยในการชำระหนี้เจ้าหนี้ 1.02 วัน จึงมีวงจรเงินสดเฉลี่ย 37.24 วัน และใช้เงินสดขั้นต่ำหมุนเวียนประมาณ 990,475.75 บาท ต่อรอบวงจรเงินสด โดยสถานีบริการขนาดกลางมีสัดส่วนการขายเชื่อเฉลี่ยร้อยละ 8.59 ของยอดขายรวม (ตารางที่ 24) หมายความว่าเมื่อสถานีบริการขนาดกลางได้รับสินค้าที่สั่งซื้อมาแล้ว ต้องชำระเงินให้เจ้าหนี้ภายในเวลาประมาณ 1 วัน ขณะที่สินค้าจะค้างอยู่ในคงคลังประมาณ 6 วัน แล้วจึงขายได้ และถ้ามีการขายเป็นเงินเชื่อก็จะสามารถเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ภายในประมาณ 32 วันนับจากวันที่ขายสินค้าไป โดยจะใช้เงินสดหมุนเวียนขั้นต่ำประมาณ 990,475.75 บาทต่อรอบวงจรเงินสด 37 วัน

การบริหารลูกหนี้

สถานีบริการขนาดกลาง มีการพิจารณาให้สินเชื่อแบบจำกัดวงเงินเพียง 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 33.33 ส่วนที่เหลืออีก 6 แห่งมีการให้สินเชื่อแบบไม่จำกัดวงเงินโดยพิจารณาเป็นรายๆไป คิดเป็นร้อยละ 66.67 ไม่มีการงดให้สินเชื่อ (ตารางที่ 27) และพบว่า สถานีบริการน้ำมันขนาดกลางมีระยะเวลาการให้สินเชื่อ(credit term)แก่ลูกค้า เป็นระยะเวลา 30 วัน จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 66.66 ส่วนที่เหลืออีก 2 แห่ง มีระยะเวลาการให้สินเชื่อ 15 วัน และ 45 วัน คิดเป็นร้อยละ 16.67 เท่าๆกัน (ตารางที่ 30)

สถานีบริการน้ำมันขนาดกลางมีนโยบายการให้ส่วนลดแก่ลูกค้าคือ ต้องชำระตรงเวลาและไม่ให้ส่วนลด ถึง 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 83.33 ที่เหลืออีก 1 แห่ง ให้ส่วนลดแก่ลูกค้าไม่ว่าจะชำระตรงกำหนดหรือไม่ก็ตาม คิดเป็นร้อยละ 16.67 (ตารางที่ 31) โดยเป็นการให้ส่วนลดไม่เกินร้อยละ 2 ของยอดขาย (ตารางที่ 32)

ในด้านการชำระเงินของลูกหนี้ สถานีบริการน้ำมันขนาดกลางมีการชำระเงินของลูกหนี้ตรงตรงกำหนดร้อยละ 80 ของลูกหนี้ทั้งหมด จำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100 (ตารางที่ 33) และมีระยะเวลาเฉลี่ยของการชำระหนี้ล่าช้าของลูกหนี้ 7-15 วัน จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 66.67 น้อยกว่า 7 วัน จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.67 และ 31-45 วัน จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.67 เช่นกัน (ตารางที่ 34) นอกจากนี้ สถานีบริการน้ำมันขนาดกลางไม่มีการค้ำประกันหนี้ของลูกหนี้เลย (ตารางที่ 35) และมีวิธีการติดตามเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้โดยการให้พนักงานไปวางบิล เก็บเงิน ถึงร้อยละ 100 การโทรศัพท์ตามให้มาชำระ พบร้อยละ 50

ทั้งนี้ สถานีบริการน้ำมันขนาดกลางมีแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดหนี้สูญโดยการงดสินเชื่อชั่วคราวสำหรับลูกค้าที่ชำระล่าช้าจนกว่าจะมาชำระ และพิจารณาการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าอย่างเข้มงวด ถึงร้อยละ 66.67 เท่าๆกัน สุดท้าย มีการจำกัดวงเงินการให้เชื่อ ร้อยละ 16.67

การบริหารสินค้าคงคลัง

ในด้านการบริหารสินค้าคงคลัง พบว่า สถานีบริการน้ำมันขนาดกลางมีการสั่งซื้อสินค้าทางระบบโทรศัพท์อัตโนมัติ(IVR) จำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50 สั่งซื้อทางโทรศัพท์อัตโนมัติและโทรสาร(IVRและFAX) จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 33.33 และสั่งซื้อทางโทรสาร(FAX) จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.67 ของสถานีบริการน้ำมันขนาดกลางทั้งหมด ไม่มีการสั่งซื้อสินค้าด้วยระบบจัดส่งจากบริษัทโดยอัตโนมัติ (D2R) (ตารางที่ 38)

และพบว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดกลางซึ่งมียอดขายน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ย 253,187.91 ลิตรต่อเดือน มีความจุของถังเก็บน้ำมันเชื้อเพลิงใต้ดินเฉลี่ย 91,833 มีระยะเวลาสูงสุดที่สามารถมีน้ำมันเชื้อเพลิงไว้ขายได้ประมาณ 10.88 วัน ถ้าเก็บน้ำมันเชื้อเพลิงเต็มที่เท่าที่สามารถบรรจุได้

(ตารางที่ 40) โดยสถานีบริการน้ำมันขนาดกลางมีปริมาณการสั่งซื้อครั้งละ 15,500 ลิตร มีความถี่ในการสั่งซื้อเฉลี่ย 4.33 ครั้งต่อสัปดาห์ (ตารางที่ 44)

ในด้านการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิง สถานีบริการน้ำมันขนาดกลางมีการขนส่งเอง และขนส่งโดยรถบริษัทฯ จำนวนอย่างละ 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50 เท่าๆกัน แต่มีการขนส่งน้ำมันหล่อลื่นโดยรถบริษัทฯทั้งหมด 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100 (ตารางที่ 47-48) มีระยะเวลาในการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงคือ ภายใน 1 วัน จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมาคือ 1-2 วัน จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 33.33 ส่วนระยะเวลาในการขนส่งน้ำมันหล่อลื่นคือ 3 วัน จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 66.66 ที่เหลือคือ 1-2 วัน และ มากกว่า 3 วัน อย่างละ 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.67 เท่าๆกัน (ตารางที่ 49-50)

ส่วนปัญหาเกี่ยวกับสินค้าคงคลังของสถานีบริการน้ำมันขนาดกลางคือ สินค้าขาดไม่พอขาย พบร้อยละ 83.33 รองลงมาคือสินค้ามาไม่ทันเวลาที่ต้องการ พบร้อยละ 66.67 นอกจากนั้นคือ การจัดเก็บจัดวางไม่ดี เงินไม่พอซื้อสินค้าเก็บไว้ ประมาณการขายไม่ตรงกับการเก็บคงคลัง และสินค้าขายช้าล้าสมัย พบร้อยละ 16.67 เท่าๆกัน (ตารางที่ 51) ซึ่งสถานีบริการน้ำมันขนาดกลางมีวิธีแก้ปัญหาเกี่ยวกับสินค้าคงคลังคือ การใช้ระบบสินค้าเข้าก่อนออกก่อน ถึงร้อยละ 83.33 รวมทั้งการสั่งซื้อเมื่อต้องการไม่สั่งซื้อมาก พบร้อยละ 33.33 (ตารางที่ 52)

แหล่งเงินทุนระยะสั้น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้วยแบบสัมภาษณ์ พบว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดกลางไม่ได้รับสินเชื่อจากเจ้าหนี้การค้า (ตารางที่ 53) แต่ได้รับเงื่อนไขทางการค้าคือ ได้ส่วนลดมากกว่าการซื้อด้วยระบบสินเชื่อ (ตารางที่ 54) โดยได้รับแหล่งเงินทุนระยะสั้นจากสถาบันการเงินแบบเบิกเกินบัญชี (O/D) ถึงร้อยละ 100 จากแหล่งเงินสถาบันการเงินแบบกู้ระยะยาว(LOAN) ร้อยละ 50 และได้รับเงินทุนจากแหล่งเงินทุนส่วนตัว ร้อยละ 83.33 (ตารางที่ 56) และพบว่า สถานีบริการน้ำมันขนาดกลางมีปัญหาเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนระยะสั้นคือ การไม่ได้รับสินเชื่อทางการค้า ถึงร้อยละ 100 รองลงมาคือ วงเงินหมุนเวียนไม่เพียงพอเนื่องจากไม่สามารถเพิ่มวงเงินได้ และต้นทุนในการจัดหาสูง เช่นกู้ยืมจากธนาคารในอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูง อีกร้อยละ 50 เท่าๆกัน (ตารางที่ 59) ซึ่งผลกระทบจากปัญหาการจัดหาเงินทุนระยะสั้นของสถานีบริการน้ำมันขนาดกลาง มีผลกระทบ ทำให้กำไรต่อหน่วยต่ำลง จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 66.67 ส่งผลกระทบแต่แก้ปัญหาได้ยังสามารถรักษากำไรต่อหน่วยให้อยู่ในระดับเดิม จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 33.33 (ตารางที่ 60)

สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่

สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ที่มียอดขายน้ำมันเชื้อเพลิง >300,000 ลิตรต่อเดือน ในเขตที่ทำการศึกษามีจำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 33.33 ของสถานีบริการน้ำมันทั้งหมด(ตารางที่ 4)

ลักษณะทั่วไป

สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่มียอดขายน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ย 373,046.84 ลิตรต่อเดือน ยอดขายน้ำมันหล่อลื่นเฉลี่ย 2,272.59 ลิตรต่อเดือน(ตารางที่ 7) ชั่วโมงทำงานเฉลี่ย 19 ชั่วโมงต่อวัน จำนวนพนักงานเฉลี่ย 16.11 คน และมีหัวจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ย 12 หัวจ่าย(ตารางที่ 11)

จากการศึกษาพบว่า สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ มีการขายแบบเงินสดมากกว่าขายแบบเงินเชื่อ จำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 66.67 ขายแบบเงินสดพอๆกับขายแบบเงินเชื่อ จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.22 และขายแบบเงินสดน้อยกว่าขายแบบเงินเชื่อ จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 11.11 ของสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ทั้งหมด (ตารางที่ 15)

นอกจากนี้ในด้านลักษณะการขายปลีกและขายส่ง พบว่า สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ มีการขายปลีกมากกว่าขายส่ง จำนวน 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 55.56 รองลงมาคือ ขายเฉพาะปลีก จำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 33.33 ขายปลีกพอๆกับขายส่งจำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 11.11 ของสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ทั้งหมด ไม่มีสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่แห่งใดที่ขายปลีกน้อยกว่าขายส่ง (ตารางที่ 18)

วงจรดำเนินงาน

สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ มีวงจรดำเนินงานเฉลี่ย 42.51 วัน โดยมาจากระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บสินค้าคงคลัง 7.76 วัน รวมกับระยะเวลาเฉลี่ยในการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้อีก 34.75 วัน ซึ่งหมายความว่าเมื่อสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ได้รับสินค้าที่สั่งซื้อมาแล้ว สินค้าจะค้างอยู่ในคงคลังประมาณ 8 วัน แล้วจึงขายได้ และถ้ามีการขายเป็นเงินเชื่อก็จะสามารถเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ภายในประมาณ 35 วันนับจากวันขายสินค้าไป (ตารางที่ 21)

วงจรเงินสด และเงินสดขั้นต่ำ

วงจรเงินสดของสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ ประกอบด้วยระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บสินค้าคงคลัง 7.76 วัน รวมกับระยะเวลาเฉลี่ยในการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้อีก 34.75 วัน ลบด้วยระยะเวลาเฉลี่ยในการชำระหนี้เจ้าหนี้ 1.01 วัน ทำให้มีวงจรเงินสดเฉลี่ย 41.49 วัน และใช้เงินสดขั้นต่ำหมุนเวียนเฉลี่ย 2,869,147.75 บาท ต่อรอบวงจรเงินสด โดยสถานีบริการขนาดใหญ่มีสัดส่วนการขายเชื่อเฉลี่ยร้อยละ 33.54 ของยอดขายรวม (ตารางที่ 25) หมายความว่าเมื่อสถานีบริการขนาดใหญ่ได้รับสินค้าที่สั่งซื้อมาแล้ว ต้องชำระเงินให้เจ้าหนี้ภายในเวลาประมาณ 1 วัน ขณะที่สินค้าจะค้างอยู่ในคงคลังประมาณ 8 วัน แล้วจึงขายได้ และถ้ามีการขายเป็นเงินเชื่อก็จะสามารถเก็บเงินจากลูกหนี้

ได้ภายในประมาณ 35 วันนับจากวันที่ขายสินค้าไป โดยจะใช้เงินสดหมุนเวียนขั้นต่ำประมาณ 2,869,147.75 บาทต่อรอบวงจรเงินสด 42 วัน

การบริหารลูกหนี้

ด้านการบริหารลูกหนี้ พบว่า สถานีบริการขนาดใหญ่มีการงดให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายใหม่ โดยให้สินเชื่อเฉพาะลูกค้าเก่าที่ให้อยู่แล้ว จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 44.44 รองลงมาคือ พิจารณาให้สินเชื่อแบบไม่จำกัดวงเงินโดยพิจารณาเป็นรายๆไป จำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 33.33 ให้สินเชื่อแบบจำกัดวงเงิน จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.22 (ตารางที่ 27) โดยในสถานีบริการที่งดให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายใหม่ 4 แห่งนี้ มีระยะเวลาการงดให้สินเชื่อมานาน 1-2 ปี และ 2-3 ปี อย่างละ 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50 เท่าๆกัน (ตารางที่ 28) ส่วนสาเหตุการงดให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายใหม่ที่สำคัญที่สุดคือกำไรต่อหน่วยต่ำ ซึ่งเป็นเหตุผลของสถานีบริการทั้ง 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100 รวมทั้งสาเหตุเงินหมุนเวียนไม่เพียงพออีก ร้อยละ 50 (ตารางที่ 29)

สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่มีระยะเวลาการให้สินเชื่อแก่ลูกค้า(credit term) 30 วัน จำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 77.78 ให้สินเชื่อ 15 วัน และ 45 วัน อีกอย่างละ 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 11.11 เท่าๆกัน (ตารางที่ 30) โดยมีนโยบายการให้ส่วนลดแก่ลูกค้าคือ ต้องชำระตรงเวลาและไม่ให้ส่วนลด จำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมาคือให้ส่วนลดแก่ลูกค้าที่ชำระไม่ว่าจะชำระตรงกำหนดหรือไม่ก็ตาม จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.22 สุดท้าย ให้ส่วนลดแก่ลูกค้าที่ชำระตรงเวลาหรือเร็วกว่ากำหนด จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 11.11 (ตารางที่ 31) ในด้านอัตราส่วนลดต่อยอดขายที่ให้แก่ลูกค้า พบว่า มีการให้ส่วนลดไม่เกินร้อยละ 2 เพียง 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 11.11 ให้ส่วนลดร้อยละ 2-2.5 จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.22 (ตารางที่ 32)

ส่วนการชำระเงินตรงกำหนดของลูกหนี้ในสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ พบว่า มีการชำระเงินตรงกำหนดร้อยละ 80 ของลูกหนี้ทั้งหมด จำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมาคือ ชำระเงินตรงกำหนดร้อยละ 50 ของลูกหนี้ทั้งหมด จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.22 และสุดท้าย ชำระเงินล่าช้ามากกว่าร้อยละ 80 ของลูกหนี้ทั้งหมด จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 11.11 ของสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ทั้งหมด (ตารางที่ 33) โดยระยะเวลาเฉลี่ยของการชำระหนี้ล่าช้าของลูกหนี้ ได้แก่ 7-15 วัน จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 44.45 น้อยกว่า 7 วัน จำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 33.33 และ 16-30 วัน จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.22 (ตารางที่ 34)

สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ส่วนใหญ่จำนวน 6 แห่ง ไม่มีการค้ำประกันหนี้ของลูกหนี้ คิดเป็นร้อยละ 66.67 มีการทำสัญญาค้ำประกัน การให้ธนาคารออกหนังสือค้ำประกัน และการนำคู่มือทะเบียนรถมาค้ำประกัน เพียงอย่างละ 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 11.11 เท่าๆกัน (ตารางที่ 35) และพบว่า สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ใช้วิธีการติดตามเรียกเก็บหนี้ด้วยการให้พนักงานไปวางบิล

เก็บเงิน ถึงร้อยละ 88.89 การโทรศัพท์ติดตามให้มาชำระ พบร้อยละ 66.67 และการให้ทนายความทวงถามถ้าชำระล่าช้ามาก พบร้อยละ 22.22 ของสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ทั้งหมด (ตารางที่ 36) ทั้งนี้ มีแนวทางป้องกันแก้ไขไม่ให้เกิดหนี้สูญโดยการงดสินเชื่อชั่วคราวสำหรับลูกค้าที่ชำระล่าช้าจนกว่าจะมาชำระ ถึงร้อยละ 55.56 รองลงมาคือ การพิจารณาการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าอย่างเข้มงวด การจำกัดวงเงินให้สินเชื่อ และการยกเลิกสินเชื่อสำหรับลูกค้าที่ไม่ชำระเงิน พบร้อยละ 33.33 เท่าๆกัน (ตารางที่ 37)

การบริหารสินค้าคงคลัง

ในด้านการบริหารสินค้าคงคลัง พบว่า สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่มีวิธีการสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์อัตโนมัติ(IVR) จำนวน 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 55.56 รองลงมาคือสั่งซื้อทางโทรสาร จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.22 ที่เหลือสั่งซื้อทางโทรศัพท์อัตโนมัติและโทรสาร(IVRและFAX) และระบบจัดส่งจากบริษัทโดยอัตโนมัติ(D2R) จำนวนอย่างละ 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 11.11 เท่าๆกัน (ตารางที่ 38) และพบว่า สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ ซึ่งมียอดขายน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ย 373,046.84 ลิตรต่อเดือน มีความจุถังเก็บน้ำมันเชื้อเพลิงใต้ดินเฉลี่ย 95,556 ลิตร มีระยะเวลาสูงสุดที่สามารถมีน้ำมันเชื้อเพลิงไว้ขายได้ประมาณ 7.55 วัน ถ้าเก็บน้ำมันเชื้อเพลิงเต็มที่เท่าที่สามารถบรรจุได้ (ตารางที่ 41) โดยสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ มีปริมาณการสั่งซื้อเฉลี่ยครั้งละ 28,222 ลิตร มีความถี่ในการสั่งซื้อเฉลี่ย 3.78 ครั้งต่อสัปดาห์ (ตารางที่ 45)

ในด้านวิธีการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงของสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ มีการขนส่งเอง จำนวน 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 88.89 ขนส่งโดยรถบริษัทฯเพียง 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 11.11 (ตารางที่ 47) ส่วนการขนส่งน้ำมันหล่อลื่น มีการขนส่งโดยรถบริษัทฯ จำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 77.78 และขนส่งเอง จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.22 (ตารางที่ 48) ทั้งนี้ มีระยะเวลาในการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงหลังจากสั่งซื้อไปแล้วคือ ภายใน 1 วัน จำนวน 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 55.56 และ 1-2 วัน จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 44.44 (ตารางที่ 49) ส่วนระยะเวลาในการขนส่งน้ำมันหล่อลื่นหลังจากสั่งซื้อไปแล้วคือ 3 วัน จำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมาคือ 1-2 วัน จำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 33.33 ของสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ทั้งหมด (ตารางที่ 50)

สำหรับปัญหาเกี่ยวกับสินค้าคงคลังของสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ได้แก่ สินค้าขาดไม่พอขาย และการจัดเก็บจัดวางไม่ดี พบร้อยละ 44.44 เท่าๆกัน รองลงมาคือสินค้ามาไม่ทันเวลาที่ต้องการ ประมาณการขายไม่ตรงกับการเก็บคงคลัง สินค้าขายช้าล้าสมัย พบร้อยละ 33.33 เท่าๆกัน สุดท้ายคือ สินค้าสูญหายเสียหาย เงินไม่พอซื้อสินค้าเก็บไว้ และขนส่งไม่ดีทำให้เสียหาย พบร้อยละ 22.22 เท่าๆกัน (ตารางที่ 51) ซึ่งสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่มีวิธีแก้ปัญหาเกี่ยวกับสินค้าคงคลังโดย การสั่งซื้อเมื่อต้องการไม่ซื้อมาก ถึงร้อยละ 66.67 รองลงมาคือการใช้ระบบสินค้าเข้าก่อน

ออกก่อน พบร้อยละ 55.56 และการใช้คอมพิวเตอร์ควบคุมการสั่งสินค้า มีผู้ใช้เพียงร้อยละ 11.11 ของสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ทั้งหมด (ตารางที่ 52)

แหล่งเงินทุนระยะสั้น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานีบริการขนาดใหญ่พบว่า สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ได้รับแหล่งเงินทุนระยะสั้นจากเจ้าหนี้การค้าเพียง 2 แห่ง โดยมีระยะเวลาในการได้รับสินเชื่อคือ 30 วัน มีเงื่อนไขคือได้รับสินเชื่อแต่ได้รับส่วนลดน้อยกว่าซื้อด้วยเงินสด คิดเป็นร้อยละ 22.22 ส่วนสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ที่เหลืออีก 7 แห่ง ไม่ได้รับสินเชื่อแต่ได้ส่วนลดมากกว่าการซื้อด้วยระบบสินเชื่อ คิดเป็นร้อยละ 77.78 ของสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ทั้งหมด (ตารางที่ 53-54) แหล่งเงินทุนระยะสั้นส่วนใหญ่ของสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ได้แก่ แหล่งเงินทุนระยะสั้นจากสถาบันการเงินแบบเบิกเกินบัญชี (O/D) และแหล่งเงินทุนส่วนตัว พบร้อยละ 77.78 เท่าๆกัน รองลงมาคือ แหล่งเงินทุนระยะสั้นจากสถาบันการเงินแบบเงินกู้ระยะยาว(LOAN) พบร้อยละ 44.44 (ตารางที่ 57) ทั้งนี้ สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่พบปัญหาเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนระยะสั้นคือ การไม่ได้รับสินเชื่อทางการค้า ถึงร้อยละ 77.78 วงเงินหมุนเวียนไม่เพียงพอเนื่องจากไม่สามารถเพิ่มวงเงินได้ตามต้องการ ร้อยละ 55.56 และต้นทุนในการจัดหาสูง เช่นกู้ยืมจากธนาคารในอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูง อีกร้อยละ 22.22 (ตารางที่ 59) ซึ่งพบว่ามีผลกระทบต่อสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ ทำให้กำไรต่อหน่วยต่ำลง จำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 77.78 มีผลกระทบแต่แก้ปัญหาได้ยังสามารถรักษากำไรต่อหน่วยให้อยู่ในระดับเดิม จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.22 ของสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ทั้งหมด (ตารางที่ 60)

เปรียบเทียบสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

เมื่อเปรียบเทียบสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่แล้ว พบว่า ยอดขายเฉลี่ยน้ำมันเชื้อเพลิงของสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กเท่ากับ 131,581.02 ลิตรต่อเดือน สถานีบริการน้ำมันขนาดกลางเท่ากับ 253,187.91 ลิตรต่อเดือน และสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ เท่ากับ 373,046.84 ลิตรต่อเดือน ส่วนยอดขายเฉลี่ยน้ำมันหล่อลื่นของสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ คือ 687.04 ลิตรต่อเดือน 2,096.20 ลิตรต่อเดือน และ 2,272.59 ลิตรต่อเดือน ตามลำดับ (ตารางที่ 8)

ลักษณะทั่วไป

ในด้านลักษณะทั่วไป พบว่า สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก มีชั่วโมงการทำงานเฉลี่ยประมาณ 14 ชั่วโมงต่อวัน สถานีบริการน้ำมันขนาดกลางมีชั่วโมงการทำงานประมาณ 16 ชั่วโมงต่อวัน สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่มีชั่วโมงการทำงานมากสุดคือประมาณ 19 ชั่วโมงต่อวัน ส่วน

จำนวนพนักงานเฉลี่ยของสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กคือ 10 คน ขนาดกลาง 15 คน และขนาดใหญ่ 16 คน ด้านจำนวนหัวจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงของสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีหัวจ่ายเฉลี่ยประมาณ 8 หัวจ่าย 11 หัวจ่าย และ 12 หัวจ่ายตามลำดับ(ตารางที่ 12)

สถานีบริการน้ำมันทั้ง 3 ขนาด ส่วนใหญ่มีการขายแบบเงินสดมากกว่าขายแบบเงินเชื่อ และขายเฉพาะปลีก(ในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก และกลาง) หรือขายปลีกมากกว่าส่ง(ในสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่) (ตารางที่ 13-18)

วงจรดำเนินงาน

สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีวงจรดำเนินงานเฉลี่ย 32.33 วัน 38.26 วัน และ 42.51 วันตามลำดับ ซึ่งมาจากระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บสินค้าคงคลัง 5.67 วัน 6.07 วัน และ 7.76 วัน รวมกับระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บเงินจากลูกหนี้ 26.66 วัน 32.19 วัน และ 34.75 วัน ตามลำดับ (ตารางที่ 22)

วงจรเงินสด และเงินสดขั้นต่ำ

สถานีบริการขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีวงจรเงินสดเฉลี่ย 32.33 วัน 37.24 วัน และ 41.49 วัน ตามลำดับ ซึ่งมาจากวงจรดำเนินงาน หักลบด้วยระยะเวลาชำระหนี้เจ้าหนี้ โดยระยะเวลาชำระหนี้เจ้าหนี้ในสถานีบริการน้ำมันขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เท่ากับ 1.02 วัน และ 1.01 วันตามลำดับ ส่วนในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กไม่มีระยะเวลาชำระหนี้เจ้าหนี้

สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก ใช้เงินสดขั้นต่ำหมุนเวียนเฉลี่ย 708,247.47 บาทต่อรอบวงจรเงินสด สถานีบริการน้ำมันขนาดกลาง ใช้เงินสดขั้นต่ำหมุนเวียนเฉลี่ย 990,475.75 บาทต่อรอบวงจรเงินสด และสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ ใช้เงินสดขั้นต่ำหมุนเวียนเฉลี่ย 2,869,147.75 บาทต่อรอบวงจรเงินสด โดยสถานีบริการขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีสัดส่วนการขายเชื่อเฉลี่ยร้อยละ 15.60 8.59 และ 33.54 ตามลำดับ (ตารางที่ 26)

การบริหารลูกหนี้

สถานีบริการน้ำมันที่มีการพิจารณาให้สินเชื่อแก่ลูกค้าแบบจำกัดวงเงินในกลุ่มสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีจำนวน 3 แห่ง 2 แห่ง และ 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 25.00 33.33 และ 22.22 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตามลำดับ สถานีบริการที่ให้สินเชื่อแก่ลูกค้าแบบไม่จำกัดวงเงินโดยพิจารณาเป็นรายๆไป ในสถานีบริการขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีจำนวน 5 แห่ง 4 แห่ง และ 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 41.67 66.67 และ 33.33 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตามลำดับ สถานีบริการที่งดการให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายใหม่พบในกลุ่มสถานีบริการขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ จำนวน 3 แห่ง และ 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 25.00 และ 44.45 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตามลำดับ ส่วนสถานีบริการที่ไม่ให้สินเชื่อเลยพบเฉพาะ

ในกลุ่มสถานีบริการขนาดเล็ก จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 8.33 ของสถานีบริการขนาดเล็กทั้งหมด

โดยเมื่อมองภาพรวมของสถานีบริการน้ำมันทั้งสามขนาด พบว่า มีการพิจารณาให้สินเชื่อแก่ลูกค้าแบบไม่จำกัดวงเงินโดยพิจารณาเป็นรายๆไป ถึง 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 44.44 รองลงมาคือ ให้สินเชื่อแก่ลูกค้าแบบจำกัดวงเงิน และงดให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายใหม่ จำนวน 7 แห่งเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 25.93 เท่ากัน สุดท้าย พบสถานีบริการน้ำมันที่ไม่ให้สินเชื่อเลย จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 3.70 ของสถานีบริการน้ำมันทั้งหมด (ตารางที่ 27)

สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กและขนาดใหญ่ที่งดให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายใหม่ รวมทั้งที่ไม่ให้สินเชื่อเลย มีระยะเวลาการงดให้สินเชื่อนาน 1-2 ปี และระหว่าง 2-3 ปี จำนวนอย่างละ 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 37.5 เท่าๆกัน รองลงมาคือ งดให้สินเชื่อนานไม่เกิน 1 ปี และระหว่าง 3-4 ปี จำนวนอย่างละ 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 12.5 จากสถานีบริการที่งดให้เครดิตทั้งหมด 8 แห่ง เท่าๆกัน (ตารางที่ 28) โดยในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กมีสาเหตุส่วนใหญ่มาจากเงินหมุนเวียนไม่เพียงพอ ถึงร้อยละ 50 ส่วนสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่มีสาเหตุมาจากกำไรต่อหน่วยต่ำ ถึงร้อยละ 100 (ตารางที่ 29)

ในด้านระยะเวลาการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่มีระยะเวลาเท่าๆกันคือ ให้สินเชื่อ 30 วัน ถึง 10 แห่ง 4 แห่ง และ 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 90.91 66.66 และ 77.78 ตามลำดับ (ตารางที่ 30) โดยส่วนใหญ่ต่างก็มีนโยบายในการให้ส่วนลดคือต้องชำระตรงเวลาและไม่ให้ส่วนลด จำนวน 9 แห่ง 5 แห่ง และ 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 75.00 83.33 และ 66.67 ตามลำดับ (ตารางที่ 31) มีสถานีบริการน้ำมันที่ให้ส่วนลดต่อยอดขายไม่เกินร้อยละ 2 ในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จำนวนขนาดละ 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 8.33 16.67 และ 11.11 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตามลำดับ ให้ส่วนลดร้อยละ 2-2.5 พบในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ จำนวน 1 แห่ง และ 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 8.33 และ 22.22 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตามลำดับ ส่วนสถานีบริการน้ำมันที่ให้ส่วนลดร้อยละ 2.51-3 พบในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กเพียง 1 แห่งเท่านั้น คิดเป็นร้อยละ 8.34 ของสถานีบริการขนาดเล็กทั้งหมด (ตารางที่ 32)

สำหรับการชำระเงินตรงกำหนดของลูกหนี้ พบว่า ลูกหนี้ที่ชำระเงินตรงกำหนดทุกรายพบเฉพาะในกลุ่มสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กเพียง 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 9.09 ของสถานีบริการขนาดเล็กทั้งหมด ชำระเงินตรงกำหนดร้อยละ80ของลูกหนี้ทั้งหมด พบทั้งในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จำนวน 8 แห่ง 6 แห่ง และ 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 72.73 100 และ 66.67 ของสถานีบริการแต่ละขนาด ตามลำดับ ลูกหนี้ชำระเงินตรงกำหนดร้อยละ50ของลูกหนี้ทั้ง

หมด พบเพียงในกลุ่มสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.22 ของสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ทั้งหมด ส่วนลูกหนี้ชำระเงินล่าช้ามากกว่าร้อยละ80ของลูกหนี้ทั้งหมด พบในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กและขนาดใหญ่ จำนวน 2 แห่ง และ 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 18.18 และ 11.11 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตามลำดับ (ตารางที่ 33) โดยระยะเวลาเฉลี่ยของการชำระหนี้ล่าช้าของลูกหนี้ที่พบมากที่สุดในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กคือน้อยกว่า 7 วัน พบจำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 54.55 ของสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กที่มีการขายแบบเงินเชื่อทั้งหมด สถานีบริการน้ำมันขนาดกลางส่วนใหญ่ ล่าช้า 7-15 วัน พบจำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 66.67 ของสถานีบริการน้ำมันขนาดกลางทั้งหมด และสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ส่วนใหญ่ ล่าช้า 7-15 วัน พบจำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 44.45 ของสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ทั้งหมด (ตารางที่ 34)

ส่วนการค้ำประกันหนี้ของลูกหนี้ในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ พบว่าส่วนใหญ่ไม่มีการค้ำประกันใดๆ ถึง 10 แห่ง 6 แห่ง และ 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 90.91 100.00 และ 66.67 ตามลำดับ (ตารางที่ 35) เมื่อเปรียบเทียบวิธีการติดตามเรียกเก็บหนี้ พบว่าสถานีบริการทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่นิยมใช้วิธีการติดตามหนี้มากที่สุดคือ การให้พนักงานไปวางบิลและเก็บเงิน คิดเป็นร้อยละ 100 100 และ 88.89 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาดตามลำดับ รองลงมาคือการโทรศัพท์ตามให้มาชำระเอง คิดเป็นร้อยละ 36.36 50 และ 66.67 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาดตามลำดับ ส่วนการใช้ทนายทวงถามถ้าชำระล่าช้ามาก พบเฉพาะในสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ เพียง 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.22 ของสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ทั้งหมด (ตารางที่ 36) ทั้งนี้ สถานีบริการน้ำมันใช้แนวทางป้องกันไม่ให้เกิดหนี้สูญโดยการงดเครดิตชั่วคราวสำหรับลูกค้าที่ชำระล่าช้าจนกว่าจะมาชำระ มากที่สุด โดยพบในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 63.64 66.67 และ 55.56 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตามลำดับ รองลงมาคือการพิจารณาการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าอย่างเข้มงวด คิดเป็นร้อยละ 45.45 66.67 และ 33.33 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตามลำดับ การจำกัดวงเงินให้เชื่อ คิดเป็นร้อยละ 36.36 16.67 และ 33.33 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตามลำดับ สุดท้ายที่ใช้น้อยที่สุดคือการยกเลิกสินเชื่อสำหรับลูกค้าที่ไม่ชำระเงิน พบเฉพาะในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 27.27 และ 33.33 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตามลำดับ(ตารางที่ 37)

การบริหารสินค้าคงคลัง

สถานีบริการน้ำมันส่วนใหญ่ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่มีการสั่งซื้อทางระบบโทรศัพท์อัตโนมัติ(IVR) คิดเป็นร้อยละ 50 50 และ 55.56 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตาม

ลำดับ รองลงมาคือใช้โทรศัพท์อัตโนมัติและโทรสาร(IVRและFAX) คิดเป็นร้อยละ 25 33.33 และ 11.11 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตามลำดับ ใช้โทรสาร(FAX) คิดเป็นร้อยละ 16.67 16.67 และ 22.22 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตามลำดับ สุดท้ายคือระบบจัดส่งจากบริษัทโดยอัตโนมัติ(D2R) พบเฉพาะในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ อย่างละ 1 แห่งเท่านั้น คิดเป็นร้อยละ 8.33 และ 11.11 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตามลำดับ (ตารางที่ 38)

ส่วนการเก็บสินค้า พบว่า ความจุถังน้ำมันเชื้อเพลิงใต้ดินเฉลี่ยของสถานีบริการขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ คือ 74,083 ลิตร 91,833 ลิตร และ 95,556 ลิตร โดยเมื่อเปรียบเทียบกับยอดขายเฉลี่ยของสถานีบริการแต่ละขนาดแล้ว ถ้าสถานีบริการน้ำมันเก็บน้ำมันเชื้อเพลิงไว้เต็มถังเก็บน้ำมันเชื้อเพลิงใต้ดินจะสามารถมีน้ำมันเชื้อเพลิงไว้ขายในสถานีบริการขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เฉลี่ยประมาณ 16.89 วัน 10.88 วัน และ 7.55 วัน ตามลำดับ (ตารางที่ 42) และพบว่าสถานีบริการขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีปริมาณสั่งซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ย 15,667 ลิตร 15,500ลิตร และ 28,222ลิตร ตามลำดับ โดยมีความถี่ในการสั่งซื้อ 2.21 ครั้ง 4.33 ครั้งและ3.78 ครั้งต่อสัปดาห์ ตามลำดับ (ตารางที่ 46)

ในด้านการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงของสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่มีการขนส่งเอง พบจำนวน 7 แห่ง 3 แห่ง และ 8 แห่ง ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 58.33 50 และ 88.89 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตามลำดับ รองลงมาคือขนส่งโดยรถบริษัทฯ พบจำนวน 5 แห่ง 3 แห่ง และ 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 41.67 50 และ 11.11 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตามลำดับ (ตารางที่ 47) ส่วนการขนส่งน้ำมันหล่อลื่น ในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีการขนส่งโดยรถบริษัทฯ พบจำนวน 10 แห่ง 6 แห่ง และ 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 83.33 100 และ 77.78 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตามลำดับ รองลงมาคือการขนส่งเอง พบเฉพาะในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ จำนวนอย่างละ 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.67 และ 22.22 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตามลำดับ (ตารางที่ 48)

ระยะเวลาขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงในสถานีบริการขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่อยู่ในระยะเวลาภายใน 1 วัน ถึงร้อยละ 91.67 66.67 และ 55.56 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตามลำดับ รองลงมาคือ 1-2 วัน คิดเป็นร้อยละ 8.33 33.33 และ 44.44 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตามลำดับ และไม่มีสถานีบริการน้ำมันใดได้รับน้ำมันเชื้อเพลิงล่าช้าเกิน 2 วันหลังจากสั่งซื้อไปแล้ว (ตารางที่ 49) ส่วนระยะเวลาการขนส่งน้ำมันหล่อลื่น ในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ พบว่าส่วนใหญ่ใช้เวลา 3 วัน หลังจากสั่งซื้อไปแล้ว พบ

จำนวน 5 แห่ง 4 แห่ง และ 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 41.67 66.66 และ 66.67 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตามลำดับ (ตารางที่ 50)

ด้านปัญหาเกี่ยวกับสินค้าคงคลัง ของสถานีบริการทุกขนาดที่พบมากที่สุดคือสินค้ามาไม่ทันเวลาที่ต้องการ คิดเป็นร้อยละ 48.15 รองลงมาคือสินค้าขาดไม่พอขาย พบร้อยละ 40.74 สินค้าสูญหายเสียหาย พบร้อยละ 29.63 การจัดเก็บจัดวางไม่ดี พบร้อยละ 25.93 เงินไม่พอซื้อสินค้าเก็บไว้พบร้อยละ 25.93 ประมาณการขายไม่ตรงกับการเก็บคงคลัง พบร้อยละ 22.22 สินค้าล้นขายช้าล้าสมัย พบร้อยละ 22.22 และสุดท้าย การขนส่งไม่ดีทำให้สินค้าเสียหาย พบร้อยละ 14.81 ของสถานีบริการน้ำมันทั้งหมด (ตารางที่ 51) โดยสถานีบริการน้ำมันส่วนใหญ่มีวิธีแก้ปัญหาเกี่ยวกับสินค้าคงคลังคือ การสั่งซื้อเมื่อต้องการไม่สั่งมาก คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมาคือการใช้ระบบสินค้าเข้าก่อนออกก่อน พบร้อยละ 62.96 และการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ควบคุมการสั่งสินค้า พบร้อยละ 3.70 ของสถานีบริการน้ำมันทั้งหมด (ตารางที่ 52)

แหล่งเงินทุนระยะสั้น

ในด้านแหล่งเงินจากเจ้าหนี้การค้า พบว่า สถานีบริการขนาดใหญ่เท่านั้นที่ได้รับเงินจากแหล่งเงินเจ้าหนี้การค้า โดยได้รับ 2 แห่ง มีระยะเวลาได้รับสินเชื่อ 30 วัน คิดเป็นร้อยละ 22.22 ของสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ทั้งหมด หรือคิดเป็นร้อยละ 7.41 ของสถานีบริการน้ำมันทั้งหมด 27 แห่ง โดยมีเงื่อนไขคือได้รับสินเชื่อแบบจำกัดวงเงิน และได้ส่วนลดน้อยกว่าการซื้อด้วยเงินสด (ตารางที่ 53-54) ส่วนสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ส่วนใหญ่ได้รับแหล่งเงินทุนระยะสั้นจากแหล่งเงินทุนส่วนตัว ถึงร้อยละ 91.67 83.33 และ 77.78 ตามลำดับ รองลงมาคือ ได้รับแหล่งเงินทุนระยะสั้นจากสถาบันการเงินแบบเงินกู้เบิกเกินบัญชี (O/D) ร้อยละ 41.67 100 และ 77.78 ตามลำดับ ได้รับแหล่งเงินจากสถาบันการเงินแบบเงินกู้ระยะยาว(LOAN) พบร้อยละ 25 50 และ 44.44 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตามลำดับ (ตารางที่ 58)

ส่วนปัญหาเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนระยะสั้น ของสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ พบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาการไม่ได้รับสินเชื่อทางการค้า ถึงร้อยละ 100.00 100.00 และ 77.78 ตามลำดับ รองลงมาคือวงเงินหมุนเวียนไม่เพียงพอเพราะไม่สามารถเพิ่มวงเงินได้ พบร้อยละ 50.00 50.00 และ 55.56 ตามลำดับ และปัญหาต้นทุนในการจัดหาสูง เช่นกู้ยืมจากธนาคารในอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่สูง พบร้อยละ 33.33 50.00 และ 22.22 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตามลำดับ (ตารางที่ 59) ซึ่งพบว่า สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ได้รับผลกระทบจากปัญหาการจัดหาเงินทุนระยะสั้น ทำให้กำไรต่อหน่วยต่ำลง ถึงร้อยละ 50 66.67 และ 77.78 ตามลำดับ รองลงมาคือ กระทบแต่แก้ปัญหาได้ยังสามารถรักษากำไรต่อหน่วย

ให้อยู่ในระดับเดิมได้ พบร้อยละ 16.67 33.33 และ 22.22 ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาด ตามลำดับ ส่วนสถานีบริการน้ำมันที่แจ้งว่ามีผลกระทบมากทำให้ขาดทุน และไม่ทราบว่าเกิดผลกระทบหรือไม่ พบเฉพาะในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก อย่างละ 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.67 ของสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กทั้งหมด เท่าๆกันหรือร้อยละ 7.41 ของสถานีบริการน้ำมันทั้งหมด 27 แห่ง เท่าๆกัน (ตารางที่ 60)

จากการเปรียบเทียบสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารวงจรเงินสดในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก ส่วนใหญ่มีการให้สินเชื่อแบบไม่จำกัดวงเงินโดยการพิจารณาเป็นรายๆไป (ตารางที่ 27) มีระยะเวลาการให้สินเชื่อ(credit term) 30 วัน ไม่ให้ส่วนลด และมีการบริหารลูกหนี้ค่อนข้างดี ลูกหนี้ส่วนใหญ่ร้อยละ 80 มีการชำระตรงกำหนด มีระยะเวลาเฉลี่ยของการชำระหนี้ล่าช้าของลูกหนี้น้อยกว่า 7 วัน (ตารางที่ 30-34) ส่วนใหญ่ไม่มีการค้ำประกันหนี้ของลูกหนี้ มีวิธีการติดตามเรียกเก็บหนี้คือให้พนักงานไปวางบิลเก็บเงิน และใช้การงดสินเชื่อชั่วคราวสำหรับลูกค้าที่ชำระล่าช้าจนกว่าจะมาชำระ เพื่อป้องกันแก้ไขไม่ให้เกิดหนี้สูญ (ตารางที่ 35-37) การสั่งสินค้าส่วนใหญ่ใช้ระบบโทรศัพท์อัตโนมัติ(IVR) ความจุถังน้ำมันเชื้อเพลิงใต้ดินเฉลี่ย 74,083 ลิตร จึงสามารถเก็บสินค้าคงคลังไว้ขายได้ถึง 16.89 วัน ทำให้ไม่มีปัญหาด้านสินค้าคงคลัง (ตารางที่ 38-39) โดยสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กมีการสั่งซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ย 15,667 ลิตรต่อครั้ง มีความถี่ในการสั่งซื้อ 2.21 ครั้งต่อสัปดาห์ (ตารางที่ 43) การขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงส่วนใหญ่ใช้การขนส่งเอง แต่ขนส่งน้ำมันหล่อลื่นโดยรถบริษัทฯ มีระยะเวลาการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงหลังจากสั่งซื้อ ภายใน 1 วัน น้ำมันหล่อลื่น 1-3 วัน(ตารางที่ 47-50) ปัญหาเกี่ยวกับสินค้าคงคลังที่พบมากคือสินค้าสูญหายเสียหาย และสินค้ามาไม่ทันเวลาที่ต้องการ มีการแก้ปัญหาโดยการสั่งซื้อเมื่อต้องการไม่สั่งซื้อมาก (ตารางที่ 51-52) สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กไม่ได้รับสินเชื่อทางการค้า แต่ได้รับส่วนลดมากกว่าการซื้อด้วยระบบสินเชื่อ แหล่งเงินทุนระยะสั้นของสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กส่วนใหญ่ได้มาจากเงินทุนส่วนตัว รองลงมาคือแหล่งเงินจากสถาบันการเงินประเภทเงินเบิกเกินบัญชี(O/D) และเงินกู้ระยะยาว(LOAN) ตามลำดับ (ตารางที่ 53-55) จึงมีจุดอ่อนจากการที่แหล่งเงินทุนระยะสั้นส่วนใหญ่มาจากเงินทุนส่วนตัว ไม่ได้รับเงินทุนจากแหล่งเงินเจ้าหนี้การค้า และมีสถานีบริการขนาดเล็กไม่กี่แห่งที่ได้รับเงินทุนจากสถาบันการเงินทำให้บางแห่งที่มีการขายสินค้าแบบเงินเชื่อจำนวนมาก แต่ไม่สามารถบริหารลูกหนี้ให้ชำระหนี้ได้ตามกำหนด ประสบปัญหาขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน(ตารางที่ 59) ส่งผลกระทบทำให้กำไรต่อหน่วยต่ำลง (ตารางที่ 60) ผู้บริหารสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กอาจแก้ไขโดยการจัดหาแหล่งเงินทุนสำรอง โดยพิจารณาทั้งวงเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ และต้นทุนที่เหมาะสม รวมทั้งมีการบริหารลูกหนี้ที่ดีไม่มุ่งแต่เพิ่มยอดขายซึ่งอาจทำให้เกิดภาวะขาดแคลนเงินหมุนเวียนได้

การบริหารวงจรเงินสดในสถานีบริการน้ำมันขนาดกลาง พบว่า ส่วนใหญ่มีการให้สินเชื่อแบบไม่จำกัดวงเงินโดยพิจารณาเป็นรายๆไป (ตารางที่ 27) มีระยะเวลาการให้สินเชื่อ(credit term) 30 วัน มีนโยบายการให้ส่วนลด คือต้องชำระตรงเวลาและไม่ให้ส่วนลด (ตารางที่ 30-32) สถานีบริการน้ำมันขนาดกลางมีการบริหารลูกหนี้ที่ดี ลูกหนี้ส่วนใหญ่ร้อยละ 80 มีการชำระตรงกำหนด มีระยะเวลาเฉลี่ยของการชำระหนี้ล่าช้าของลูกหนี้ 7-15 วัน (ตารางที่ 33-34)ไม่มีการค้ำประกันหนี้ของลูกหนี้ (ตารางที่ 35) มีวิธีการติดตามเรียกเก็บหนี้ส่วนใหญ่คือการให้พนักงานไปวางบิลและเก็บเงิน (ตารางที่ 36) มีแนวทางป้องกันแก้ไขไม่ให้เกิดหนี้สูญคือการงดสินเชื่อชั่วคราวสำหรับลูกค้าที่ชำระล่าช้าจนกว่าจะมาชำระ และการพิจารณาการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าอย่างเข้มงวด (ตารางที่ 37) การสั่งสินค้าส่วนใหญ่ใช้ระบบโทรศัพท์อัตโนมัติ(IVR) (ตารางที่ 38) ความจุถังน้ำมันเชื้อเพลิงใต้ดินเฉลี่ย 91,833 ลิตร สามารถเก็บสินค้าคงคลังไว้ขายได้ถึง 10.88 วัน ทำให้ไม่มีปัญหาด้านการเก็บสินค้าคงคลัง (ตารางที่ 40) โดยสถานีบริการน้ำมันขนาดกลางมีการสั่งซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ย 15,500 ลิตรต่อครั้ง มีความถี่ในการสั่งซื้อ 4.33 ครั้งต่อสัปดาห์(ตารางที่ 44) มีวิธีการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงทั้งการขนส่งเอง และขนส่งโดยรถบริษัทฯ แต่ในส่วนน้ำมันหล่อลื่นมีการขนส่งโดยรถบริษัทฯทั้งหมด มีระยะเวลาการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงส่วนใหญ่ภายใน 1 วัน น้ำมันหล่อลื่น 3 วัน (ตารางที่ 47-50) ปัญหาเกี่ยวกับสินค้าคงคลังที่พบมากที่สุดคือ สินค้าขาดไม่พอขาย และสินค้ามาไม่ทันเวลาที่ต้องการ โดยมีการแก้ปัญหาด้วยการใช้ระบบสินค้าเข้าก่อนออกก่อน (ตารางที่ 51-52) สถานีบริการน้ำมันขนาดกลางไม่ได้รับสินเชื่อจากเจ้าหนี้การค้า แต่ได้รับเงื่อนไขทางการค้าคือ ได้ส่วนลดมากกว่าการซื้อด้วยระบบสินเชื่อ (ตารางที่ 53-54) แหล่งเงินทุนระยะสั้นของสถานีบริการน้ำมันขนาดกลางส่วนใหญ่ได้มาจากสถาบันการเงินประเภทเงินเบิกเกินบัญชี(O/D) รองลงมาคือเงินทุนส่วนตัว และเงินทุนจากสถาบันการเงินประเภทเงินกู้ระยะยาว (LOAN) ตามลำดับ แต่ไม่ได้รับแหล่งเงินทุนจากเจ้าหนี้การค้า(ตารางที่ 56) จึงมีจุดอ่อนคือ แหล่งเงินทุนระยะสั้นส่วนใหญ่มาจากสถาบันการเงินซึ่งเป็นการกู้ยืมแบบเบิกเกินบัญชี(O/D) ทำให้มีต้นทุนทางการเงิน และความเสี่ยงที่ค่อนข้างสูง ผู้บริหารสถานีบริการน้ำมันขนาดกลางอาจแก้ไขโดยการเจรจาขอสินเชื่อจากบริษัทฯเป็นบางครั้ง และใช้การจ่ายชำระค่าสินค้าเป็นเช็คเพื่อยืดระยะเวลาในการชำระหนี้ให้เจ้าหนี้

ส่วนการบริหารวงจรเงินสดในสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ พบว่า มีการขายแบบเงินเชื่อในสัดส่วนที่มากกว่าสถานีบริการขนาดอื่นๆคือร้อยละ 33.54 ของยอดขาย เนื่องจากต้องการเพิ่มยอดขาย ซึ่งเป็นจุดอ่อน ทำให้ต้องเก็บสินค้าคงคลังและใช้เงินสดขั้นต่ำหมุนเวียนที่มากกว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดอื่นๆ คือ 2,869,147.75 บาทต่อรอบวงจรเงินสด (ตารางที่25-26) สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ส่วนใหญ่มีการงดให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายใหม่ โดยมีการงดพิจารณาการให้

สินเชื่อแก่ลูกค้าใหม่มานานประมาณ 1-3 ปี เนื่องจากกำไรต่อหน่วยต่ำ มีระยะเวลาการให้สินเชื่อแก่ลูกค้า(credit term)ส่วนใหญ่ 30 วัน (ตารางที่ 27-30) มีนโยบายการให้ส่วนลดคือ ต้องชำระตรงเวลาและไม่ให้ส่วนลด แต่พบว่า เมื่อเทียบกับสถานีบริการอื่นๆแล้ว สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่มีการให้ส่วนลดแก่ลูกค้าถึงร้อยละ 33.33 ของสถานีบริการขนาดใหญ่ทั้งหมด และให้ส่วนลดในอัตราร้อยละ 2-2.5 ต่อยอดขาย ซึ่งมากกว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดกลางและขนาดเล็ก (ตาราง31-32) ทำให้กำไรต่อหน่วยของสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ต่ำลง ผู้บริหารสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่จึงอาจแก้ไขโดยการลดสัดส่วนการขายแบบเงินเชื่อ ลดอัตราการให้ส่วนลด หรือลดระยะเวลาการให้เครดิต แล้วหาวิธีการเพิ่มยอดขายด้วยกลยุทธ์ทางการตลาดอื่นๆนอกเหนือจากการขายแบบเงินเชื่อ และการให้ส่วนลด ซึ่งจะทำให้ความต้องการเงินทุนหมุนเวียนจากแหล่งเงินทุนภายนอกลดลง และมีกำไรต่อหน่วยที่สูงขึ้น ในด้านการบริหารลูกหนี้ของสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ มีการบริหารลูกหนี้ค่อนข้างดี ลูกหนี้ส่วนใหญ่ร้อยละ 80 มีการชำระตรงกำหนด มีระยะเวลาเฉลี่ยของการชำระหนี้ล่าช้าของลูกหนี้ 7-15 วัน (ตารางที่ 33-34) มีการค้ำประกันหนี้ของลูกหนี้ ด้วยวิธีทำสัญญาค้ำประกัน ให้ธนาคารออกหนังสือค้ำประกัน และนำคู่มือทะเบียนรถมาค้ำประกัน อย่างละ 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 11.11 ของสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ทั้งหมด เท่าๆกัน (ตารางที่35) มีการใช้วิธีติดตามเรียกเก็บหนี้โดยการให้พนักงานไปวางบิลและเก็บเงินมากที่สุด (ตารางที่ 36) และมีแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดหนี้สูญคือการงดสินเชื่อชั่วคราวสำหรับลูกค้าที่ชำระล่าช้าจนกว่าจะมาชำระ เช่นเดียวกับในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กและขนาดกลาง (ตารางที่ 37)

ส่วนการบริหารสินค้าคงคลัง มีการสั่งสินค้าส่วนใหญ่โดยระบบโทรศัพท์อัตโนมัติ (IVR) (ตารางที่ 38) ความจุถังน้ำมันเชื้อเพลิงใต้ดินเฉลี่ย 95,556 ลิตร สามารถเก็บน้ำมันเชื้อเพลิงไว้ขายได้ 7.55 วัน ทำให้ไม่มีปัญหาด้านการเก็บสินค้าคงคลัง(ตารางที่ 41-42) โดยสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่มีการสั่งซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ย 28,222 ลิตรต่อครั้ง มีความถี่ในการสั่งซื้อ 3.78 ครั้งต่อสัปดาห์(ตารางที่ 45-46) ส่วนใหญ่มีการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิง โดยการขนส่งเอง และขนส่งน้ำมันหล่อลื่นโดยรถบริษัทฯ(ตารางที่ 47-48) มีระยะเวลาการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงหลังจากสั่งซื้อไปแล้วภายใน 1 วัน น้ำมันหล่อลื่น 3 วัน (ตารางที่ 49-50) ปัญหาเกี่ยวกับสินค้าคงคลังที่พบมากคือสินค้าขาดไม่พอขาย และการจัดเก็บจัดวางไม่ดี (ตารางที่ 51) และมีวิธีการการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสินค้าคงคลังคือ การสั่งซื้อเมื่อต้องการไม่ซื้อมาก (ตารางที่ 52) สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ได้รับสินเชื่อจากเจ้าหนี้การค้าเพียง 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.22 โดยได้รับระยะสินเชื่อ 30 วัน มีเงื่อนไขคือได้สินเชื่อแบบจำกัดวงเงินและได้รับส่วนลดน้อยกว่าการซื้อด้วยเงินสด (ตารางที่ 53-54) แหล่งเงินทุนระยะสั้นของสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ส่วนใหญ่ได้มาจากแหล่งเงินจากสถาบันการเงินประเภทเงินเบิกเกินบัญชี(O/D)และเงินทุนส่วนตัว รองลงมาคือเงินกู้ระยะยาวจากสถาบันการเงิน

(LOAN) ตามลำดับ (ตารางที่ 57-58) ปัญหาด้านการจัดหาเงินทุนระยะสั้นส่วนใหญ่ที่พบมากในสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ คือไม่ได้รับสินเชื่อทางการค้า และวงเงินหมุนเวียนไม่เพียงพอ เนื่องจากไม่สามารถเพิ่มวงเงินได้ตามต้องการ ซึ่งส่งผลกระทบ ทำให้กำไรต่อหน่วยต่ำลง (ตารางที่ 59-60)

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University

(LOAN) ตามลำดับ (ตารางที่ 57-58) ปัญหาด้านการจัดหาเงินทุนระยะสั้นส่วนใหญ่ที่พบมากในสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ คือไม่ได้รับสินเชื่อทางการค้า และวงเงินหมุนเวียนไม่เพียงพอ เนื่องจากไม่สามารถเพิ่มวงเงินได้ตามต้องการ ซึ่งส่งผลกระทบ ทำให้กำไรต่อหน่วยต่ำลง (ตารางที่ 59-60)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University