



โอกาสและการปรับตัวของธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในภาวะราคาน้ำมันตกต่ำ



Highlight

- การที่ราคาน้ำมันดิบโลกตกต่ำ ทำให้อุปสงค์ของการใช้และค่าการตลาดการขายน้ำมันสำเร็จรูปเพิ่มสูงขึ้น อีกทั้งนโยบายสนับสนุนจากภาครัฐยังช่วยผู้ประกอบการในเรื่องต้นทุนการเก็บวัตถุดิบลดลง ทำให้ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันกลับมาน่าสนใจ ผลักดันให้ผู้ประกอบการรายเดิมต่างเร่งแผนขยายกิจการเพิ่ม อีกทั้งดึงดูดให้ผู้ประกอบการรายใหม่ๆ เข้ามาศึกษาการลงทุนในธุรกิจนี้
- สภาพการแข่งขันที่มีแนวโน้มดุเดือดขึ้นนี้ทำให้ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันควรเร่งปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม โดย อีไอซีมองว่าปัจจัยหลักที่จะช่วยสนับสนุนให้ผู้ประกอบการประสบความสำเร็จในธุรกิจนี้ คือ การบริหารต้นทุน การผสมผสานธุรกิจ oil และ non-oil การเลือกรูปแบบธุรกิจและทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างแบรนด์ธุรกิจให้เป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ ควรติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงนโยบายจากภาครัฐ ความผันผวนของราคาน้ำมัน และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและกุมความได้เปรียบในเชิงธุรกิจต่อคู่แข่งรายอื่นได้

ราคาขายปลีกน้ำมันสำเร็จรูปในประเทศปรับลดลง ตามการลดลงของราคาน้ำมันดิบในตลาดโลก เป็นปัจจัยสนับสนุนให้อุปสงค์ของน้ำมันเบนซินและดีเซลปรับตัวสูงขึ้น หลังจากราคาน้ำมันดิบโลกปรับตัวลดลงมาตลอดตั้งแต่ครึ่งปีหลังของปี 2014 กว่า 50% ซึ่งปัจจุบัน ราคาน้ำมันยังผันผวนอยู่ในกรอบ 40-50 ดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อบาร์เรล ทำให้ราคาขายปลีกน้ำมันสำเร็จรูปเบนซินและดีเซลในประเทศปรับตัวลงเฉลี่ยราว 30% และ 23% เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันในปีที่ผ่านมา ตามลำดับ โดยราคาขายปลีกที่ลดต่ำลงเป็นปัจจัยสำคัญทำให้อุปสงค์น้ำมันสำเร็จรูปเพิ่มขึ้นอย่างมาก โดยความต้องการน้ำมันเบนซินและดีเซลรายวันปรับเพิ่มขึ้นประมาณ 10% YOY และ 7% YOY ตามลำดับ ในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2015 เมื่อเทียบกับปี 2014 นอกจากนี้ การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานในการขยายเส้นทางประเภทรางและถนนของภาครัฐ เป็นอีกปัจจัยที่จะช่วยกระตุ้นอุปสงค์ของน้ำมันสำเร็จรูปต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้ การที่รัฐบาลออกนโยบายลดปริมาณสำรองน้ำมันสำเร็จรูปลงเป็นอีกปัจจัยที่ช่วยลดต้นทุนให้กับผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมัน รัฐบาลทำการปรับลดปริมาณสำรองน้ำมันสำเร็จรูปจาก 6% เหลือ 1% เนื่องจากไม่มีความจำเป็นต้องสำรองน้ำมันสำเร็จรูปในปริมาณสูงในช่วงที่อุปทานน้ำมันดิบในตลาดโลกมีสัดส่วนสูงกว่าความต้องการใช้มาก ทำให้สามารถหาวัตถุดิบได้ง่ายและราคาถูก โดยผู้ประกอบการได้รับผลประโยชน์อย่างมากเนื่องจากสามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านสินค้าคงคลัง ซึ่งสามารถลดระยะเวลาการเก็บน้ำมันจากเดิม 21 วัน เป็น 4 วัน ทำให้ธุรกิจมีสภาพคล่องที่สูงขึ้น และยังเป็นโอกาสในการลงทุนขยายธุรกิจอีกต่อหนึ่ง



จากปัจจัยสนับสนุนข้างต้น ทำให้ปัจจุบันธุรกิจสถานีบริการน้ำมันมีแนวโน้มของรายได้และกำไรที่เพิ่มขึ้น จึงช่วยดึงดูดให้ธุรกิจกลับมามีความน่าสนใจในการลงทุนอีกครั้งหนึ่ง ในช่วง 2-3 ปี ที่ผ่านมา พบว่าธุรกิจสถานีบริการน้ำมันมีค่าการตลาดต่ำเพียง 1-1.5 บาทต่อลิตร หรือประมาณ 3-4% ต่อราคาขายปลีกในช่วงระยะเวลานั้น ในขณะที่ใช้เงินลงทุนที่สูงท่ามกลางการแข่งขันที่ดุเดือดทั้งจากผู้เล่นในประเทศและจากต่างประเทศ นอกจากนี้ ราคาน้ำมันดิบโลกที่สูงเกิน 100 ดอลลาร์สหรัฐ ต่อบาร์เรล เป็นสาเหตุให้ราคาขายปลีกมีราคาแพง อุปสงค์ของการใช้น้ำมันจึงเติบโตได้ช้า จนทำให้ผู้ประกอบการบางรายอย่างเช่น Petronas ซึ่งเป็นบริษัทน้ำมันชั้นนำของมาเลเซียต้องขายกิจการให้กับ SUSCO โดยให้เหตุผลว่าอัตราผลตอบแทนที่ได้ไม่คุ้มกับจำนวนเงินที่ลงทุน อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันราคาน้ำมันดิบที่ตกต่ำช่วยให้ค่าการตลาดน้ำมันปรับตัวสูงขึ้นเฉลี่ยอยู่ที่ 2.5-3 บาทต่อลิตร หรือประมาณ 8% ต่อราคาขายปลีก ณ ปัจจุบัน เนื่องจากราคาน้ำมันดิบที่ต่ำส่งผลให้ราคาขายหน้าโรงกลั่นลดลง การจัดเก็บเงินเข้ากองทุนน้ำมันลดลง ในขณะที่ราคาขายปลีกปรับลงช้ากว่า ค่าการตลาดจึงปรับสูงขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยดึงดูดธุรกิจสถานีบริการน้ำมันให้กลับมามีความน่าสนใจอีกครั้งหนึ่ง

ขณ:เดียวกัน ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในไทยมีการแข่งขันที่สูงทั้งในด้านราคาและการบริการ ผู้ประกอบการควรมีการบริหารจัดการต้นทุนที่ดี เพราะถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจนี้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากน้ำมันเป็นสินค้าที่ไม่มี ความแตกต่างกันมากนัก และมีสถานีบริการน้ำมันกระจุกตัวอยู่ในบริเวณเดียวกันหลายแห่งในขณะ ที่ผู้ใช้บริการต่อพื้นที่มีอยู่อย่างจำกัด ทำให้ธุรกิจนี้มีการแข่งขันที่สูงทั้งด้านราคาและการบริการ ดังนั้นการบริหารต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและทำให้ธุรกิจมีกำไรสูงขึ้น ทั้งนี้ การบริหารห่วงโซ่อุปทานเป็นวิธีที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สูงขึ้นในขณะที่ทำให้ต้นทุนต่ำลง เช่น การบริหารธุรกิจให้ครอบคลุมทั้งในด้านการขนส่งและคลังสินค้า จะช่วยให้ผู้ประกอบการลดรายจ่ายค่าขนส่งและความคุ้มครองระยะเวลาการขนส่งเองได้

การผสมผสานธุรกิจ non-oil สามารถช่วยเพิ่มอัตรากำไร (margin) ของธุรกิจสถานีบริการน้ำมันให้สูงขึ้น ในขณะที่ธุรกิจ oil ยังคงเป็นธุรกิจหลักในการเพิ่มรายได้และดึงดูดผู้ใช้บริการ การเพิ่มสัดส่วนธุรกิจประเภท non-oil ซึ่งได้แก่ ธุรกิจค้าปลีก หรือ ศูนย์บริการยานยนต์ต่างๆ สามารถช่วยผู้ประกอบการเพิ่มอัตรากำไรของธุรกิจให้สูงมากขึ้น และยังเป็น การบริหารพื้นที่ในสถานีบริการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยอาจมีการสร้างพันธมิตรทางการค้ากับบริษัทค้าปลีกชั้นนำซึ่งจะรับรู้รายได้เป็นค่าเช่า หรือพัฒนาธุรกิจค้าปลีกของตัวเองเพื่อเพิ่มกำไรได้อีกทางหนึ่ง โดยปัจจุบัน แนวโน้มที่เริ่มเห็นคือการเน้นเป็น one-stop service ซึ่งเป็นการผสมผสานธุรกิจ oil และ non-oil เช่น ร้านสะดวกซื้อ ศูนย์บริการยานยนต์ ร้านอาหาร ร้านกาแฟ และธนาคาร เป็นต้น ซึ่งในอนาคตมีแนวโน้มว่าสถานีบริการน้ำมันจะกลายเป็น community mall ขนาดเล็กอีกด้วย สำหรับธุรกิจ non-oil ส่วนที่เป็นลักษณะการให้เช่าจะมีอัตรากำไรสูงถึง 30-50% หรือ ถ้าดำเนินธุรกิจค้าปลีกเอง อัตรากำไรจะอยู่ที่ราว 10% ซึ่งหากสามารถเพิ่มสัดส่วนรายได้ของ non-oil ให้สูงขึ้นก็จะช่วยให้ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันมีผลกำไรสูงขึ้นได้

การเลือกรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมถือเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ในการขยายธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ ในไทยจะมีรูปแบบการบริหารสถานีบริการน้ำมันหลักๆ คือ COCO (Company Owned Company Operated) และ DODO (Dealer Owned Dealer Operated) โดย COCO คือการเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ รวมทั้งบริหารสถานีบริการน้ำมันด้วยตัวเอง ซึ่งรูปแบบนี้เหมาะกับผู้ประกอบการขนาดเล็กถึงกลาง โดยมีจุดเด่นคือ การควบคุมการขยายสาขาที่มีอยู่ไม่มากนักด้วยนโยบายและคุณภาพแบบเดียวกันเพื่อให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ แต่ทั้งนี้ผู้ประกอบการต้องแบกรับความเสี่ยงในการลงทุนเพื่อขยายสาขาและต้องมีความแข็งแกร่งในส่วนของ การบริหารเพื่อให้สามารถครอบคลุมทุกสาขา ซึ่งหากเป็นผู้ประกอบการที่ไม่มีแบรนด์เป็นของตัวเองอาจจะไม่ได้รับความนิยมมากนัก ในขณะที่ DODO หรือธุรกิจแบบ franchise คือการ



ให้กรรมสิทธิ์แก่ผู้ประกอบการขนาดเล็กในการบริหารสถานีบริการภายใต้แบรนด์ของตน และกำหนดให้ต้องซื้อน้ำมันโดยตรงจากเจ้าของ franchise เท่านั้น ซึ่งรูปแบบนี้เหมาะกับผู้ประกอบการที่มีชื่อเสียงแบรนด์เป็นที่รู้จักในวงกว้าง และต้องการขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วแต่มีการลงทุนที่ต่ำ ซึ่งผู้ประกอบการหลักจะรับรู้รายได้จากทั้งค่า franchise และค่าส่วนต่างของการขายน้ำมัน แต่อาจมีความเสี่ยงที่กระทบต่อชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของแบรนด์ที่อาจเกิดจากการบริหารจัดการที่ต่ำกว่ามาตรฐาน นอกจากนี้ รูปแบบอื่นๆ นอกเหนือจากที่กล่าวมาในข้างต้น ได้แก่ CODO (Company Owned Dealer Operated), JV (Joint-Venture) และ CO-OP (Co-Operative) นั้น ไม่เป็นที่แพร่หลายในการนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมากนัก โดย CODO คือการที่ผู้ประกอบการหลักเป็นเจ้าของสถานีบริการน้ำมันแต่บริหารงานโดยผู้ประกอบการรายเล็ก ซึ่งรูปแบบนี้ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นตอนที่มีการซื้อขายกิจการสถานีบริการน้ำมันระหว่างผู้ประกอบการหลัก ส่วน JV คือการร่วมลงทุนระหว่างผู้ประกอบการหลัก 2 รายขึ้นไป และ CO-OP คือสหกรณ์สถานีบริการน้ำมันในเขตชุมชนต่างๆ

แน่นอนว่าต้องไม่ลืมการสร้างจุดขายอย่างเช่น กำลัคดีงและการสร้างแบรนด์ให้เป็นที่นิยม เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน เพราะสามารถดึงดูดผู้บริโภคให้เข้ามาใช้บริการ โดยสถานีบริการน้ำมันที่มีทำเลอยู่ในกรุงเทพฯ หรือเมืองใหญ่และอยู่บนถนนเส้นหลักที่ใช้เดินทางระหว่างเมือง จะได้เปรียบในเรื่องของปริมาณความต้องการใช้ที่สูง และสามารถต่อยอดธุรกิจในรูปแบบ one-stop service ที่มีทั้ง oil และ non-oil ได้ง่าย ในขณะที่ผู้ประกอบการขนาดเล็กถึงกลางที่ต้องการหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับรายใหญ่สามารถวางกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นไปที่เมืองเล็กและถนนสายรองที่เป็นจุดเชื่อมระหว่างเมือง ทั้งนี้ มักมีธุรกิจ non-oil ในสัดส่วนที่น้อยและเน้นขายน้ำมันดีเซลเป็นหลักเพื่อป้องกันลูกค้ารถโดยสารขนาดใหญ่ รถบรรทุก หรือรถที่ใช้ในการเกษตรกรรม เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยการสร้างแบรนด์ให้เป็นที่นิยม เช่น แบรนด์ที่เน้นในเรื่องของเทคโนโลยีสารเติมแต่งน้ำมันที่ช่วยให้น้ำมันมีประสิทธิภาพดีขึ้น รวมทั้งรักษาภาพรถยนต์ให้มีระยะเวลาการใช้งานนานขึ้น หรือแบรนด์ที่เน้นโปรโมชั่นให้เป็นที่โดนใจผู้บริโภค เช่น ในต่างจังหวัดเน้นใช้คะแนนบัตรสมาชิกเพื่อแลกทองหรือเครื่องใช้ไฟฟ้า แต่ในกรุงเทพฯหรือเมืองใหญ่เน้นโปรโมชั่นที่ผูกกับบัตรเครดิต เพื่อขอ Cash back คืน เป็นต้น

Implication

■ **ผู้เล่นหลักของธุรกิจสถานีบริการน้ำมันควรติดตามสถานการณ์นโยบายของภาครัฐ และความผันผวนของราคาน้ำมัน รวมทั้งปรับตัวให้เข้ากับการแข่งขันและความต้องการของผู้บริโภคที่มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไป** อีไอซีมองว่าการเปลี่ยนแปลงของนโยบายภาครัฐจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจสถานีบริการน้ำมันทั้งด้านความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจและโอกาสในการขยายตัว เช่น นโยบายการปรับลดปริมาณสำรองน้ำมันสำเร็จรูปแม้จะเพิ่มสภาพคล่องให้แก่ผู้ประกอบการ แต่หากมีอุปทานน้อยเกินไปอาจมีความเสี่ยงต่อการตึงตัวและเกิดค่าเสียหายโอกาสในการขายเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินที่อุปสงค์เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่วนราคาน้ำมันดิบโลกที่ผันผวน และการพัฒนาเทคโนโลยีพลังงานทางเลือกมีส่วนสำคัญในการกำหนดราคาขายปลีกน้ำมันสำเร็จรูปในประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อปริมาณความต้องการใช้ในประเทศ

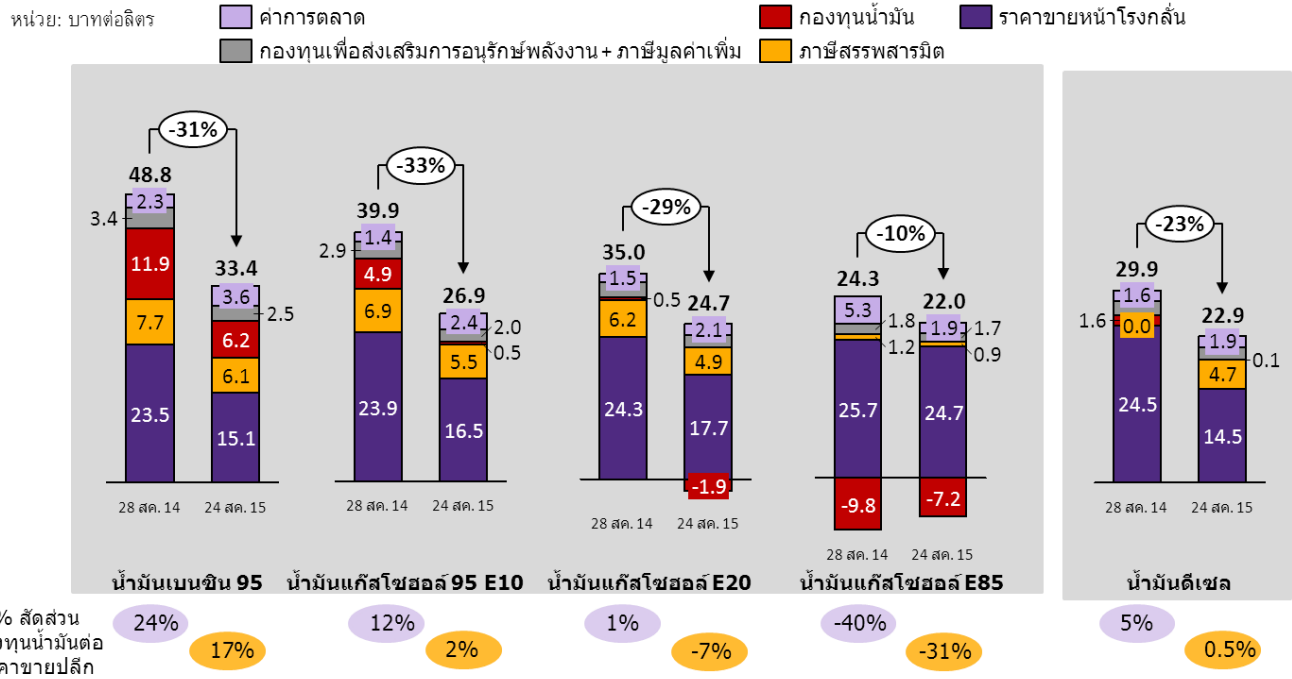
นอกจากนี้ เทรนด์ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงไปเป็นธุรกิจที่เน้นสัดส่วน non-oil มากขึ้น เช่น การให้เช่าพื้นที่ในสถานีบริการเพื่อดำเนินธุรกิจต่างๆ การจับมือกับพันธมิตรรายใหญ่ในด้านธุรกิจค้าปลีก หรือการพัฒนาแบรนด์ค้าปลีกของผู้ประกอบการเอง อีกทั้งความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เนื่องจากไม่ได้ต้องการแค่มาเติมน้ำมันเพียงอย่างเดียว แต่ต้องการแวะพัก และจับจ่ายใช้สอยด้วย ทำให้ต้องปรับรูปแบบสถานีบริการน้ำมันให้ตรงกับความต้องการที่เปลี่ยนไป

ผู้ประกอบการหลักควรปรับตัวกับการแข่งขันที่สูง โดยการเพิ่มความหลากหลายในการหารายได้ และกำไรให้กับตัวเองมากขึ้น เช่น เพิ่มสัดส่วนรายได้จากการขายส่งน้ำมันให้กับภาคอุตสาหกรรม และสถานีบริการขนาดเล็กมากขึ้น หรือเพิ่มความหลากหลายของช่องทางการขายและสินค้า น้ำมันประเภทอื่นๆ ที่มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น เช่น ขยายสัดส่วนของการขายน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน (jet fuel) ที่ใช้ในธุรกิจสายการบินมากขึ้น ซึ่งมีอัตรากำไรสูงกว่าการขายน้ำมันเบนซินและดีเซล หรือเพิ่มสัดส่วนการส่งออกไปยังประเทศเพื่อนบ้านมากขึ้น เนื่องจากอุปสงค์ความต้องการใช้น้ำมันสำเร็จรูปของประเทศเพื่อนบ้านสูงขึ้นต่อเนื่องสอดคล้องกับการลงทุนภาครัฐหรือการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศเหล่านั้น

- **ในขณะที่เกี่ยวกับ SME ที่สนใจในการลงทุนธุรกิจสถานีบริการน้ำมันควรเลือกรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสม และควรศึกษาปัจจัยเสี่ยง รวมถึงวิธีการดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันที่สูง** ผู้ประกอบการ SME ควรวิเคราะห์ถึงจุดเด่น จุดด้อยของตัวเองในด้านการขายหรือทำเลที่ตั้ง และหาความเหมาะสมของรูปแบบการดำเนินธุรกิจ รวมถึงแบรนด์สถานีบริการน้ำมันที่มีความน่าเชื่อถือ สำหรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมกับผู้ประกอบการ SME โดยส่วนใหญ่ คือแบบ DODO หรือการซื้อ franchise จากแบรนด์ผู้ประกอบการรายใหญ่ ซึ่งผู้ประกอบการ SME จะได้รับประโยชน์จากชื่อเสียงของแบรนด์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยให้สถานีบริการน้ำมันเป็นที่ดึงดูดของผู้บริโภค แต่ทั้งนี้อาจจะต้องใช้เม็ดเงินในการลงทุนที่สูงสำหรับแบรนด์ที่มีชื่อเสียง และมีกฎเกณฑ์ในการอนุมัติการค้าภายใต้แบรนด์อย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ การบริหารต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำผู้ประกอบการ SME ไปสู่ความสำเร็จในธุรกิจได้ โดยผู้ประกอบการ SME ที่ต้องการจะเข้ามาลงทุนควรศึกษาถึงผลกระทบและความเสี่ยงอื่นๆ ของธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน เช่น การบริหารสภาพคล่องของธุรกิจ หรือการขาดแคลนแรงงาน เพื่อช่วยให้การบริหารจัดการธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น

รูปที่ 1: โครงสร้างราคาขายปลีกน้ำมันเบนซินและดีเซลในปัจจุบันปรับลดลงเฉลี่ยราว 25-30% เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันปีก่อนหน้า เนื่องจากราคาขายน้ำมันหน้าโรงกลั่นปรับตัวลดลงและการจัดเก็บเงินเข้ากองทุนน้ำมันลดลง สาเหตุจากราคาน้ำมันดิบโลกปรับตัวลง

โครงสร้างราคาขายปลีกน้ำมันเบนซินและดีเซล

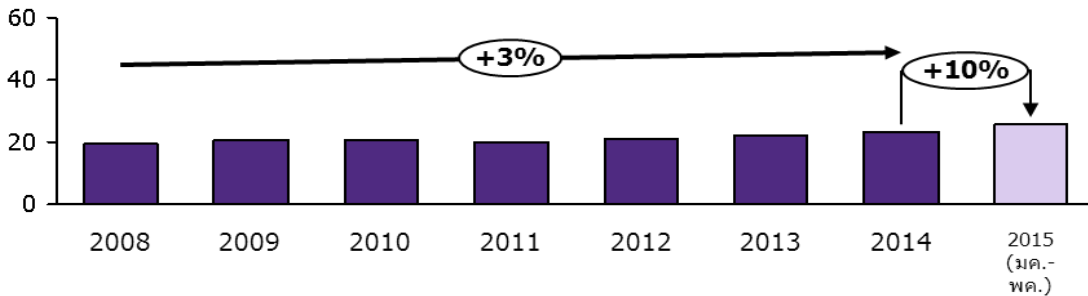


ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ EPPO

รูปที่ 2: ปริมาณการใช้น้ำมันเบนซินและดีเซลในประเทศมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นชัดเจน เมื่อเทียบกับช่วง 5 ปีที่ผ่านมา หลังจากราคาน้ำมันดิบโลกตกต่ำลง

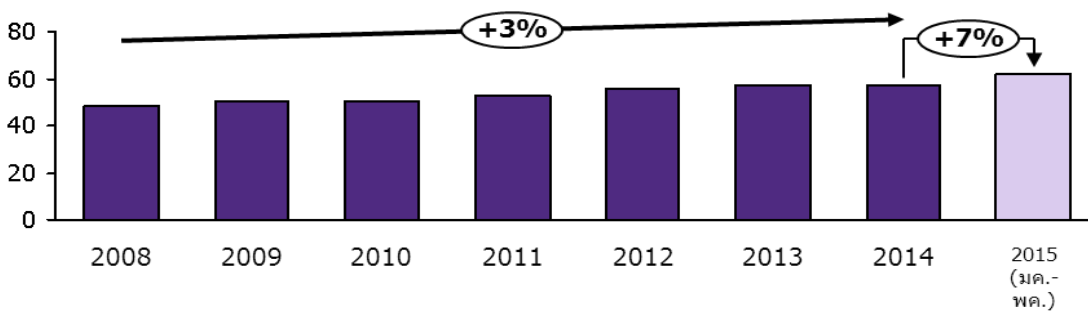
ปริมาณการใช้น้ำมันเบนซินในประเทศ

หน่วย: ล้านลิตรต่อวัน



ปริมาณการใช้น้ำมันดีเซลในประเทศ

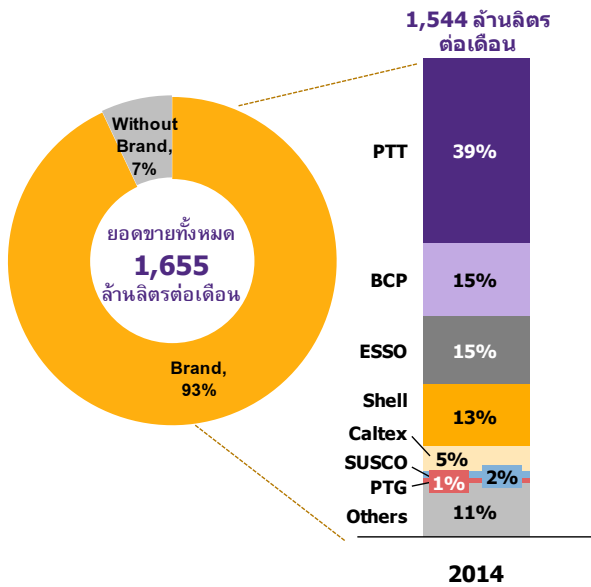
หน่วย: ล้านลิตรต่อวัน



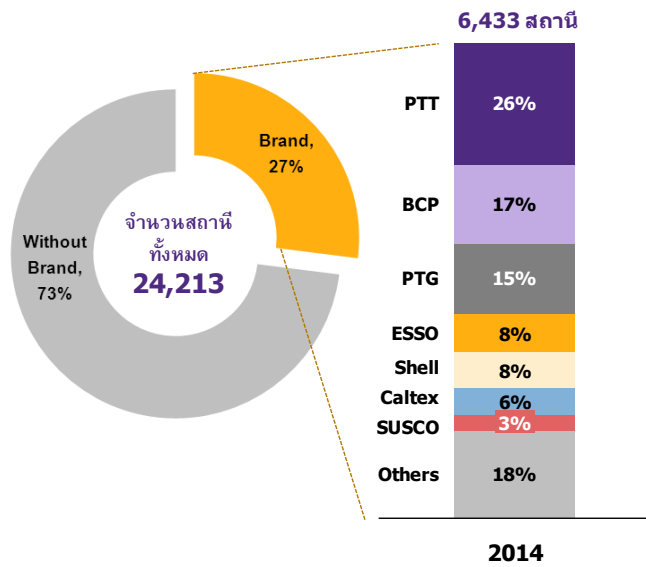
ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ EPPO

รูปที่ 3: ผู้ประกอบการแบบมีแบรนด์มีส่วนแบ่งรายได้สูงกว่าผู้ประกอบการอิสระ ถึงแม้ว่าจะมีจำนวนสถานีบริการน้ำมันเพียง 27% ของจำนวนสถานีบริการน้ำมันทั้งหมดในประเทศ

ส่วนแบ่งการตลาดธุรกิจสถานีบริการน้ำมันตามยอดขาย
หน่วย: ล้านลิตรต่อเดือน



ส่วนแบ่งการตลาดธุรกิจสถานีบริการน้ำมันตามจำนวนสถานีให้บริการ
หน่วย: สถานี



ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ DOEB

โดย : เลิศพงศ์ ลากชีวะสิทธิ์ (lertpong.larpchevasit@scb.co.th)

SCB Economic Intelligence Center (EIC)

EIC Online: www.scbeic.com