

บทที่ 2

ผลงานวิจัย และงานเขียนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาเอกสาร แนวความคิด และทฤษฎีต่างๆ ที่นักวิจัยหลายท่านได้ค้นคิด และเรียบเรียงไว้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการวิจัยดังนี้ คือ

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร (Agricultural Cooperative)

วิเชียร (2516 : 1) ได้ให้ความหมายว่าสหกรณ์การเกษตรคือ สหกรณ์ที่เกษตรกรชาวไร่ ชาวนารวมกันจัดตั้งขึ้น โดยสมาชิกของสหกรณ์นั้นเป็นเกษตรกรทั้งหมด สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นจะต้องประกอบธุรกิจหลายอย่างเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

ในทำนองเดียวกัน อำนวย (2527 : 17) ได้กล่าวว่า สหกรณ์การเกษตร คือ สหกรณ์รูปต่างๆ ที่มีจุดมุ่งหมายดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บริการแก่เกษตรกรที่เป็นสมาชิกในฐานะผู้ผลิต นอกจากนี้ สหกรณ์การเกษตร เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวไร่ ชาวนาเข้าด้วยกัน

สหกรณ์การเกษตร(Agricultural Co-operative) (สุวรรณ, 2541: 9) เป็นสหกรณ์ที่มีสมาชิกประกอบด้วยเกษตรกร ลักษณะการดำเนินงานเป็นแบบเอนกประสงค์ ดำเนินกิจกรรม หรือธุรกิจต่างๆ เกี่ยวกับการเกษตร ได้แก่ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตร การตลาด การส่งเสริมการเกษตร เป็นต้น โครงสร้างของสหกรณ์การเกษตรแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ สหกรณ์ขั้นปฐม (เป็นสหกรณ์ระดับท้องถิ่น ครอบคลุมอำเภอจกรเขตอำเภอ) ชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด และชุมนุม สหกรณ์ระดับชาติ

สำหรับ ประดิษฐ์ (2518 : 35) ได้ให้ความหมายว่า สหกรณ์การเกษตรได้แก่ สหกรณ์ที่มีหน้าที่ในการจัดหาและให้บริการแก่สมาชิกในด้านการผลิตทางการเกษตร เช่น การจัดหาเงินทุน วัสดุ เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ มาจัดจำหน่ายให้แก่สมาชิกในราคาถูกลง การรวบรวมผลผลิตออกจำหน่าย และการแปรรูปผลผลิตออกจำหน่ายให้ได้ราคาดีด้วย สหกรณ์เหล่านี้ได้แก่ สหกรณ์หาทุน สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ขายผลผลิต และสหกรณ์บำรุงที่ดิน

ประดิษฐ์ (2518: 69) กล่าวว่า โดยทั่วไปสหกรณ์การเกษตรมีหน้าที่หลัก 4 ประการคือ

1. การให้สินเชื่อ (Farm Credit)
2. การจัดซื้อ (Farm Supply) การจัดหาสินค้าและปัจจัยการผลิตมาจำหน่าย
3. การตลาด (Farm Marketing) หรือรวบรวมผลผลิตออกจำหน่าย
4. การส่งเสริมการเกษตร (Farm Extension)

นอกจากนี้ยังมีหน้าที่อื่นๆ อีกหลายประการ เช่น การรับฝากเงิน การจัดหาน้ำ และการสร้างคันคลองส่งน้ำเพื่อใช้ในการเพาะปลูก การปรับปรุง และบำรุงที่ดิน การจัดหาที่ดินให้สมาชิกประกอบอาชีพ การสร้างถนน และบริการสาธารณะที่จำเป็น การให้การศึกษอบรมแก่สมาชิก ตลอดจนการดำเนินงานด้านการขนส่ง การประกันราคาพืชผล และบริการเช่น การฃาปนกิจศพ เป็นต้น

สหกรณ์การเกษตรมีวัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มประโยชน์ทางเศรษฐกิจให้แก่สมาชิก และเกษตรกร กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2526 : 1) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์การเกษตร 5 ประการ คือ

1. เพื่อเพิ่มรายได้จากการขายผลผลิตการเกษตรให้แก่เกษตรกร
2. เพื่อลดต้นทุน หรือปรับปรุงคุณภาพวัสดุทางการเกษตร และเครื่องอุปโภคบริโภคให้แก่เกษตรกร
3. เพื่อจัดให้มีการบริการใหม่ๆ หรือปรับปรุงบริการที่มีอยู่แล้วให้แก่สมาชิกในราคาพอสมควร
4. เพื่อช่วยเหลือสมาชิกในการเผยแพร่ความรู้ทางเทคนิค และข่าวสารทางเศรษฐกิจเพื่อให้สมาชิกปรับปรุงการผลิต และขายผลผลิตของเขาได้ดี
5. เพื่อแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร หรือผลิตวัสดุอุปกรณ์การเกษตร รวมทั้งเครื่องอุปโภค เพื่อให้สมาชิกสามารถเพิ่มรายได้ และลดต้นทุนของตนเอง

ธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร บุญมี (2542: 84-86)

1. ธุรกิจเกี่ยวกับการเงิน

1.1 การให้เงินกู้แก่สมาชิก โดยมีการแนะนำและมีการควบคุมการใช้เงินกู้จะมีการสอบสวนแผนงานเพาะปลูกของสมาชิก และการใช้เงินกู้ตามแผนงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1.1.1 เงินกู้ระยะสั้น เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานในการเกษตรสำหรับฤดูกาลผลิตหนึ่งๆ

1.1.2 เงินกู้ระยะปานกลาง ได้แก่เงินกู้เพื่อการลงทุนในสินทรัพย์การเกษตร ซึ่งโดยปกติใช้ประโยชน์ได้เกินกว่าฤดูกาลผลิตหนึ่งๆ

1.2 การรับเงินฝากจากสมาชิก เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักจัดการออมทรัพย์ สหกรณ์จะรับเงินฝากจากสมาชิก 2 ประเภท ได้แก่ เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากประจำ โดยสมาชิกจะจ่ายดอกเบี้ยเงินฝากให้สมาชิกในอัตราที่เป็นธรรม

2. ธุรกิจรวมซื้อ การขาย การแปรรูป

สหกรณ์จะแสวงหาตลาด และพยายามขายผลผลิตการเกษตรของสมาชิกให้ได้ในราคาที่เป็นธรรม ทั้งนี้สหกรณ์จะได้ดำเนินการให้สอดคล้องกันไป ทั้งในการวางแผนการเพาะปลูกและการขาย สำหรับการขายนั้น สหกรณ์จะดำเนินงานตั้งแต่การรวบรวม การเก็บรักษาการตัดคุณภาพและการแปรรูปการตลาด

2.1 การรวบรวมมี 3 วิธี คือ

2.1.1 ซื้อขาด

2.1.2 ฝากขาย

2.1.3 การรวมกันขาย หรือกงสี

2.2 การขาย

2.3 การแปรรูป

3. ธุรกิจการซื้อหรือการจัดหาสิ่งของที่จำเป็นมาขายแก่สมาชิก

สหกรณ์การเกษตรทำหน้าที่จัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการเพาะปลูก กับสิ่งของที่จำเป็นสำหรับครอบครัวสมาชิก เช่น ข้าวสาร ฯลฯ มาขายแก่สมาชิกโดยวิธีต่อไปนี้

3.1 การจัดหา สหกรณ์จะจัดหามาขายเฉพาะสิ่งของ และจำนวนตามใบสั่งซื้อร่วมกันของสมาชิกเท่านั้น

3.2 การขาย ปกติสหกรณ์จะขายด้วยเงินสด ซึ่งเป็นวิธีที่สหกรณ์ไม่เสี่ยงกับความเสียหาย และสมาชิกจะซื้อได้ในราคาถูกกว่าการซื้อด้วยเงินเชื่อ

4. ธุรกิจการบริหารและการบำรุงที่ดิน

สหกรณ์จะติดตั้งเครื่องสูบน้ำ ตลอดจนจัดระบบการส่งน้ำ และการระบายน้ำ เพื่อให้การใช้น้ำเกิดประโยชน์แก่การเพาะปลูกของสมาชิกอย่างทั่วถึง โดยสหกรณ์จะเรียกเก็บเงินค่าบริการจากสมาชิกตามสมควร เพื่อทดแทนเงินที่สหกรณ์ได้ลงทุนไป

5. การส่งเสริมการเกษตร

การส่งเสริมการเกษตร เป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของสหกรณ์การเกษตร เพราะจะช่วยให้การเพาะปลูกของสมาชิกได้ผลดีขึ้น การที่นับว่าการส่งเสริมการเกษตรเป็นธุรกิจหนึ่งของ สหกรณ์การเกษตรเพราะว่า หากสหกรณ์จะประกอบธุรกิจให้ได้ผลจริงจึง สหกรณ์จำเป็นต้องจ้างนักเกษตรของสหกรณ์เอง และเรียกเก็บค่าบริการเกี่ยวกับการนี้เองจากสมาชิกเท่าที่จำเป็น การส่งเสริมการเกษตรของ สหกรณ์การเกษตร มีดังนี้

5.1 การส่งเสริมเผยแพร่ความรู้การเกษตร

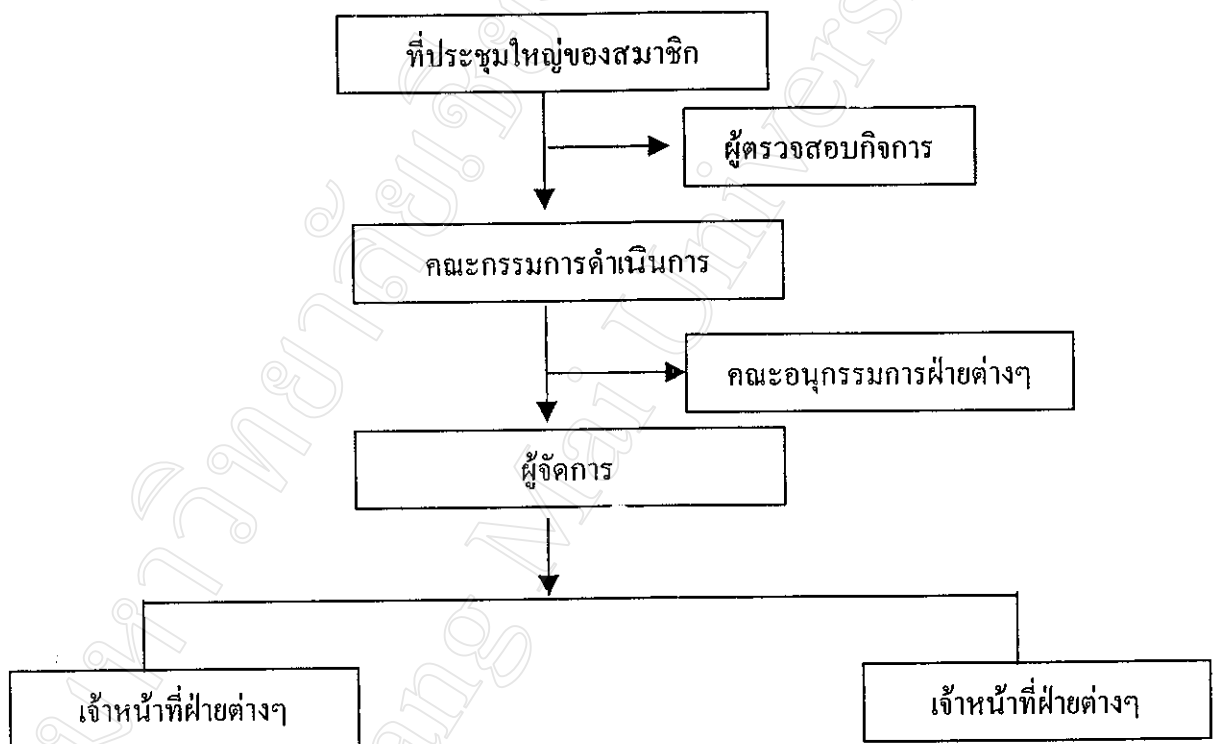
5.2 การวางแผนการเพาะปลูก

6. การให้การศึกษอบรม

ความจริงการให้การศึกษอบรม ไม่ได้เป็นธุรกิจของสหกรณ์แต่เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดของสหกรณ์ เพราะการให้การศึกษอบรมแก่บรรดาสมาชิก กรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ต่างๆ ของสหกรณ์ จะให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนั้นๆ ทราบถึงอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบหลักและวิธีการ สหกรณ์ จะช่วยให้การประกอบธุรกิจเป็นไปด้วยดี และถูกต้อง

การบริหารงานของสหกรณ์

การบริหารของสหกรณ์คือ การบริหารงานโดยสมาชิก คือสมาชิกทุกๆ คนจะมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยการเลือกตัวแทนเพื่อทำหน้าที่บริหารงานสหกรณ์ เรียกว่า “คณะกรรมการดำเนินงาน” ซึ่งเลือกจากที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินงาน มีหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารงานให้สหกรณ์โดยมี “ผู้จัดการ” ที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ว่าจ้างให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารกิจการของสหกรณ์ ภายใต้การกำกับควบคุมของคณะกรรมการดำเนินการ (ดังแผนภูมิที่ 1)



แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2540 : 43)

สมาชิก หมายถึง ผู้ลงชื่อขอจดทะเบียนสหกรณ์ และผู้ที่สมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์โดยถือว่าได้เป็นสมาชิกเมื่อได้ชำระค่าหุ้นตามข้อบังคับสหกรณ์แล้ว

หน้าที่ของสมาชิกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสหกรณ์ ได้แก่

1. เข้าร่วมประชุมกลุ่ม และประชุมใหญ่ด้วยตนเองทุกครั้ง
2. เลือกตั้งประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม และคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถเข้าไปบริหารงาน
3. ลงทุนถือหุ้นและเงินฝาก เพื่อเพิ่มทุนให้แก่สหกรณ์

4. อุดหนุนหรือทุกธุรกิจกับสหกรณ์สม่ำเสมอ
 5. ต้องศึกษาหมั่นหาความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบต่างๆ ของสหกรณ์เพื่อช่วยกันแก้ไขปรับปรุงสหกรณ์ให้ก้าวหน้า
 6. แนะนำชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจเกี่ยวกับงานสหกรณ์
 7. ร่วมมือทุกทาง เพื่อให้เกิดความเจริญแก่สหกรณ์
 8. ยอมรับถือใช้ หรือแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับสหกรณ์ ในที่ประชุมใหญ่รวมทั้งเสนอข้อคิดเห็น และลงมติในที่ประชุมใหญ่
 9. เข้าชื่อกันให้มีการเรียกประชุมใหญ่วิสามัญ เมื่อเห็นว่ามีเรื่องจำเป็นต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าหนึ่งในห้าของผู้แทนสมาชิกทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่า 50 คน หรือผู้แทนสมาชิกไม่น้อยกว่าหนึ่งในห้าของผู้แทนสมาชิกทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่า 25 คน
- ที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก สหกรณ์จะมีการประชุมสมาชิกทั้งหมด หรือผู้แทนสมาชิกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เรียกว่า “การประชุมใหญ่” ซึ่งที่ประชุมใหญ่จะทำหน้าที่พิจารณาเรื่องต่างๆ ดังนี้
1. รับทราบเรื่องการรับสมาชิกเข้าใหม่ และลาออกจากสมาชิก
 2. การกำหนดดวงเงินกู้
 3. กำหนดค่าพาหนะและเบี้ยเลี้ยงของคณะกรรมการดำเนินการ
 4. เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ
 5. เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ
 6. พิจารณาอนุมัติงบดุล และรายงานประจำปี
 7. พิจารณาจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี
 8. พิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ
 9. พิจารณากำหนดนโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์
 10. พิจารณารายงานผู้ตรวจสอบสหกรณ์
 11. พิจารณาข้ออุทธรณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับมติของคณะกรรมการดำเนินการ
 12. พิจารณา และปฏิบัติตามคำสั่งหรือแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี พนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย หรือเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์
 13. พิจารณาลงมติให้สหกรณ์สมัครเป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์ หรือให้เข้าร่วมกับสหกรณ์อื่นในการจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์
 14. พิจารณาร่วมมือ และประสานงานกับสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ในการส่งเสริมและเผยแพร่กิจการสหกรณ์ ตลอดจนการรับคำแนะนำช่วยเหลือทางวิชาการสหกรณ์ และการศึกษาอบรมวิชาการเกี่ยวกับการสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการ คณะบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งมาจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่หรือตามระเบียบที่ที่ประชุมใหญ่กำหนด คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ แนวทางปฏิบัติงานของสหกรณ์ และควบคุมการบริหารสหกรณ์แทนสมาชิก

หน้าที่ของคณะกรรมการ โดยสรุปเป็นหลักการคือ

1. ดำเนินการในเรื่องรับสมาชิก และสมาชิกออกจากสหกรณ์
2. ควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์
3. กำหนดนโยบายการทำงานของสหกรณ์
4. ดำเนินเรื่องการจ้างและเลิกจ้างพนักงานสหกรณ์
5. จัดให้มีการตรวจสอบหลักฐานทางบัญชีและการเงิน
6. พิจารณางบรายจ่ายของสหกรณ์แล้วนำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่เพื่อขออนุมัติ
7. กำหนดระเบียบต่างๆ ของสหกรณ์
8. จัดทำงบดุลเพื่อให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบจัดทำรายงานประจำปีเพื่อเสนอที่ประชุมใหญ่ใน

คราวที่เสนองบดุล

9. พิจารณาเรื่องเงินฝากหรือลงทุนของสหกรณ์
10. พิจารณาและปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี พนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย หรือเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์

11. ฟ้อง ต่อสู้ หรือดำเนินคดีเกี่ยวกับกิจการสหกรณ์

ผู้จัดการ หมายถึง ผู้ที่สหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการคัดเลือก และว่าจ้างให้มาทำหน้าที่รับผิดชอบการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ ให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด ผู้จัดการจึงเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการทำงาน ผู้จัดการจะจัดจ้างเจ้าหน้าที่ให้ทำงานในสหกรณ์ตามปริมาณธุรกิจ และฐานะทางการเงินของสหกรณ์

หน้าที่ของผู้จัดการ

1. ศึกษาและเสนอแนะคณะกรรมการเกี่ยวกับการวางนโยบาย ปฏิบัติตามนโยบายที่วางไว้
2. ปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการประจำวันและรับผิดชอบเรื่องการเงินและการบัญชี
3. รักษาผลประโยชน์ของสมาชิกในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์
4. ส่งเสริมให้สมาชิกใช้บริการสหกรณ์
5. จัดให้มีการสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ และบุคคลภายนอก
6. รายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการทราบอย่างน้อยเดือนละครั้ง
7. ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานสหกรณ์ผู้ได้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพ

ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับคณะกรรมการดำเนินการ

1. คณะกรรมการดำเนินการ คือ ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งจากสมาชิกให้ควบคุมการดำเนินงานของคณะกรรมการแทนตน ที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการควบคุมสหกรณ์
2. คณะกรรมการได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่บางอย่างให้ทำการแทนสมาชิก
3. การลงมติในการปฏิบัติงานใดๆ กรรมการจะต้องมาประชุมครบองค์จึงจะเป็นผล

ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการกับผู้จัดการ

1. คณะกรรมการจะมอบหน้าที่ให้ผู้จัดการทำแทน เท่าที่พิจารณาเห็นสมควร แต่อย่างไรก็ดี ความรับผิดชอบสุดท้ายอยู่ที่คณะกรรมการ
2. ผู้จัดการรับผิดชอบต่อคณะกรรมการดำเนินการในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และจะต้องรายงานให้คณะกรรมการทราบ
3. ความสัมพันธ์ของการทำงานระหว่างคณะกรรมการกับผู้จัดการนั้น ได้แก่ การทำรายงานผลปฏิบัติงานของผู้จัดการ เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการซึ่งจัดให้มีขึ้นทุกเดือน
4. การรายงานผลการปฏิบัติงาน และข้อเสนอแนะของผู้จัดการ จะทำให้การวางแผนนโยบาย และการตัดสินใจในการบริหารงานเป็นไปอย่างถูกต้อง
5. คณะกรรมการจะมอบอำนาจในการบริหาร และดำเนินงานประจำให้แก่ผู้จัดการ โดยมีหลักการสำคัญเป็นข้อเตือนใจอยู่ว่า คณะกรรมการคนใดคนหนึ่งจะไม่เข้าไปก้าวก่ายแทรกแซงการบริหารของผู้จัดการ หรือคณะกรรมการไม่ควรจะออกคำสั่งต่อเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ขอให้สหกรณ์ปฏิบัติการใดเป็นพิเศษแก่ตน
6. คณะกรรมการเป็นผู้กำหนดนโยบาย และผู้จัดการเป็นผู้บริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายนั้น
7. ควรจะมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ระหว่างคณะกรรมการกับผู้จัดการให้เด่นชัด คณะกรรมการจะต้องรับผิดชอบเต็มที่ในการพิจารณาความต้องการของสมาชิก และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับความต้องการดังกล่าว คณะกรรมการอาจกำหนดการปฏิบัติสำหรับการบริหารงานตามนโยบาย แต่สำหรับรายละเอียดในการบริหารงานปล่อยเป็นหน้าที่ของผู้จัดการเอง
8. คณะกรรมการสามารถลงความเห็นว่าเป็นผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้เป็นที่พอใจหรือไม่ โดยวิธีประเมินการปฏิบัติงาน

2. แนวคิดเกี่ยวกับพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กร

วิเชียร (2540: 117 - 120) ได้กล่าวว่า ประเด็นที่ควรพิจารณาในการสร้างความเข้มแข็งขององค์กร ได้แก่

1. ความหมายขององค์กรที่เข้มแข็ง

นพ.ประเวศ วะสี (2536) ได้กล่าวในคราวประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันวิจัย และพัฒนา ท่านได้ให้ความหมายว่า องค์กรที่มีเข้มแข็ง หมายถึงองค์กรที่มีความสามารถบริหารจัดการได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน และปัญหาอื่นๆ รวมทั้งยังสามารถเผชิญกับสภาวะต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

2. เป้าหมายขององค์กร

การพัฒนาไปสู่ความเข้มแข็งขององค์กร จำเป็นต้องกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ชัดเจนและเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

3. การบริหารจัดการองค์กร

องค์กรที่จะดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นต้องมีระบบการบริหาร และจัดการที่เหมาะสม โดยผู้บริหารจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญอย่างน้อย 2 ประการคือ เป็นผู้มีความรู้ในเรื่องการบริหารและการจัดการ และต้องเป็นผู้ที่มีความตั้งใจจริง อีกประการหนึ่ง ในส่วนขององค์กรชาวบ้านพบว่า จุดเด่นในด้านความตั้งใจจริงเท่านั้น จำเป็นต้องเรียนรู้ในด้านการบริหารจัดการอีกมาก

4. กิจกรรมขององค์กร

องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาในกิจกรรมทุกๆ ด้าน คือทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม วัฒนธรรม และด้านการเมือง ทั้งนี้เนื่องจากกิจกรรมทั้ง 4 ด้านนี้ จะมีความสัมพันธ์หนุนเนื่องซึ่งกันและกัน จะขาดส่วนหนึ่งส่วนใดไม่ได้ กิจกรรมทางเศรษฐกิจขณะนี้จำเป็นต้องให้ความสำคัญที่ไม่น้อยกว่ากิจกรรมทางด้านสังคมวัฒนธรรม และทางการเมือง จึงสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้ตั้งนั้น องค์กรจะ เข้มแข็งได้ก็ต่อเมื่อ สมาชิกต้องเห็นความสำคัญ มีความเชื่อมั่น และศรัทธาต่อองค์กรว่าเป็นสถาบันหลักที่น่าพามวลสมาชิกทุกคน ไปสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นกว่าอดีตและปัจจุบัน

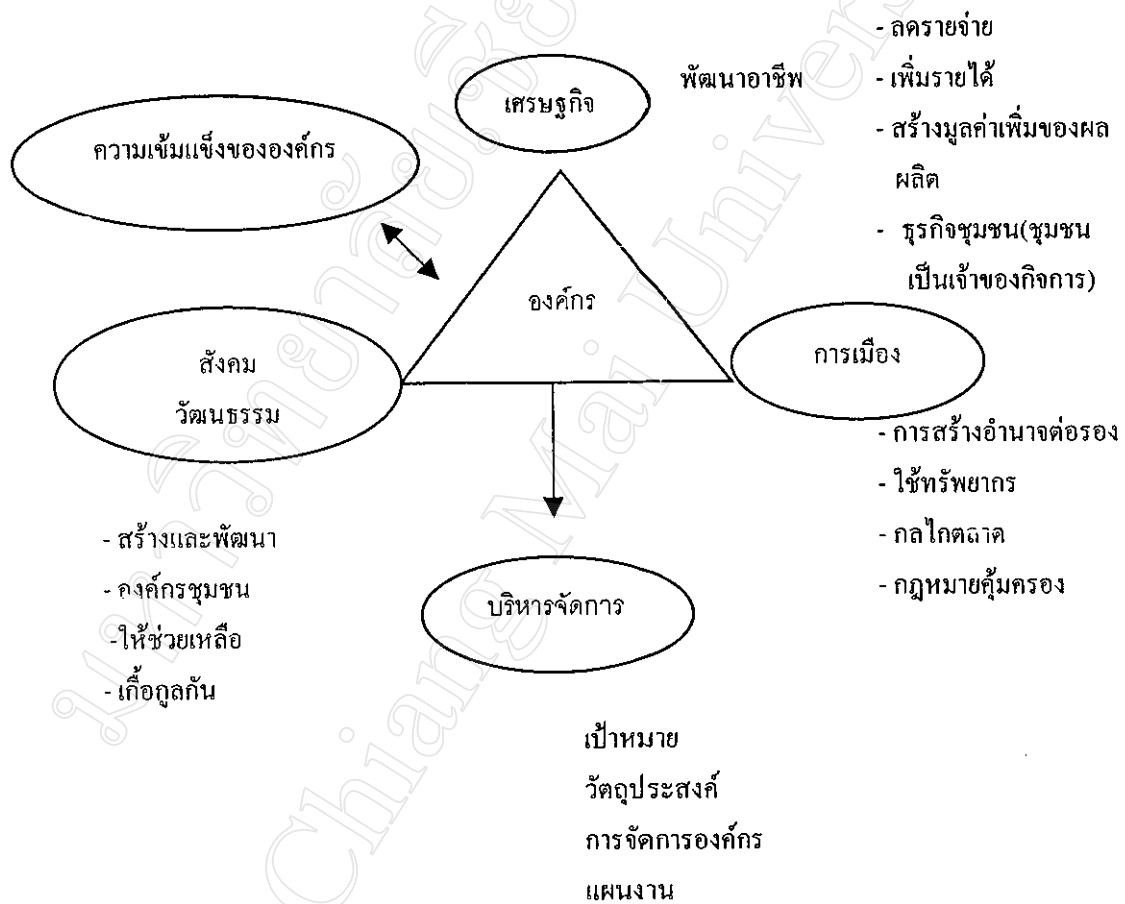
บทสรุปขององค์กรชาวบ้านในการพัฒนาความเข้มแข็ง สมพันธ์ และคณะ (2540:79) คือ ต้องทำงานแนวคิด และกิจกรรมทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการบริหารจัดการให้ได้ควบคู่ไปทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ

ด้านการเมือง องค์กรชุมชนต้องสามารถสร้างอำนาจต่อรองในการใช้ทรัพยากรจากภาครัฐและภายนอกได้ ต้องศึกษาเรียนรู้กลไกตลาด และต่อรองกับภาครัฐกิจได้ รวมทั้งผลักดันให้มีกฎหมายคุ้มครองการรวมตัวกันเป็นองค์กรชุมชนแบบไม่ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบของรัฐบาล แต่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล วิชาการ ข้อมูลและเทคโนโลยีต่างๆ

ด้านเศรษฐกิจ ต้องเสริมสร้างกิจกรรมที่ลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ มีการแปรรูปผลผลิตเพื่อเพิ่มมูลค่า และการจัดทำกิจกรรมธุรกิจชุมชนที่ชุมชนมีอำนาจ เช่น ปิมน้ำมัน ร้านค้า การค้าขายผ้าพื้นเมือง แปรรูปข้าว แปรรูปวัว-ควาย เป็นต้น

ด้านสังคมวัฒนธรรม ต้องสร้างการรวมกลุ่มที่นำเอาวัฒนธรรมประเพณีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มาเกาะเกี่ยวการรวมตัวให้เหนียวแน่นขึ้น

ด้านการบริหารจัดการ ต้องมีการเรียนรู้และกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การจัดการองค์กร การแบ่งบทบาทหน้าที่ และการจัดทำแผนปฏิบัติงานร่วมกัน



แผนภูมิที่ 2 ความสัมพันธ์ของแนวคิด และกิจกรรมการพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชาวบ้าน (วิเชียร ,2540)

การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรจะต้องประเมิน และวิเคราะห์ให้ได้ว่า ณ ปัจจุบันองค์กรประกอบต่างๆ นั้น ยังมีองค์กรใดที่ยังไม่ได้รับการพัฒนา หรือที่ผ่านมาขาดการให้ความสำคัญ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นเหตุผลใดก็ตาม เช่น เพราะความถนัด ความรู้ ความชำนาญ เฉพาะด้านของผู้ปฏิบัติงาน จึงเน้นการ

พัฒนาที่เรียกว่าแยกส่วน ไม่ได้พัฒนาทั้งระบบ ต่อไปนี้คงจะกระทำเช่นนั้นอีกต่อไปไม่ได้แล้ว องค์กรชาวบ้านต้องได้รับการพัฒนาแบบองค์รวมจึงจะสามารถสร้างความเข้มแข็งขึ้นมาได้และนำไปสู่ความยั่งยืน

ดิรก (2540:134) กล่าวว่า การพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความละเอียดอ่อน ความละมุนละม่อมในการประสานสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น ทั้งระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มหรือองค์กรนั้น และการประสานให้เกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกันของทุกภาคีที่เกี่ยวข้อง

จากการประชุมสัมมนาเมื่อวันที่ 21 - 22 มีนาคม 2539 ณ สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้ระดมความคิดเห็นจากผู้แทนองค์กรและส่วนที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และมาตรการเพื่อพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรธุรกิจชุมชน(สหกรณ์หรือชมรม) มีข้อสรุปดังนี้

ยุทธศาสตร์

1. การเตรียมความพร้อมและเพิ่มศักยภาพขององค์กรชุมชนโดยปรับมาตรการทางกฎหมาย และระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ให้เหมาะสม เช่น การจดทะเบียนในฐานะผู้ดำเนินธุรกิจ
2. สนับสนุนธุรกิจเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน โดยเฉพาะการพัฒนาองค์กรธุรกิจชุมชน ทั้งนี้โดยการร่วมทุนเพื่อสนับสนุนเรื่องเงินทุน ช่วยเหลือด้านการจัดการตลาด หรือแหล่งตลาด ด้านความรู้ ด้านการผลิต และการบริหารองค์กร
3. สนับสนุนแหล่งเงินทุนสำหรับการพัฒนาธุรกิจชุมชน เช่น กองทุนรวมหรือธนาคารเพื่อพัฒนาชุมชน ทั้งนี้โดยมีเงื่อนไขการให้กู้ที่เอื้อต่อองค์กรธุรกิจชุมชน เช่น มาตรการทางภาษี และการให้สิทธิประโยชน์ (ควรพิจารณาโดยใช้แนวทางของคณะกรรมการการส่งเสริมการลงทุน หรือ BOI ในการแบ่งเขต)
4. สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ และขยายเครือข่ายการเรียนรู้ของชุมชน
5. รัฐให้การสนับสนุนองค์กรพัฒนาเอกชนด้านงบประมาณ เพื่อให้องค์กรพัฒนาเอกชนมีบทบาทมากขึ้นในการประสานงาน และทำงานร่วมกับองค์กรธุรกิจชุมชน ตลอดจนการร่วมลงทุน หรือจัดตั้งเป็นบริษัทจัดการกลางทำหน้าที่เป็นองค์กรสาธารณะให้ความช่วยเหลือด้านการจัดการ และพัฒนากิจการร่วมทุนกับองค์กรธุรกิจชุมชน เป็นต้น

มาตรการ

1. ต้องเป็นธุรกิจที่มาจากความต้องการที่แท้จริงของชุมชน สอดคล้องกับวัตถุดิบ และวัฒนธรรมดั้งเดิม และประเภทธุรกิจที่ดำเนินการต้องไม่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในชุมชน หรือทำให้ระบบนิเวศน์เสียสมดุล และเกิดผลกระทบต่อสุขภาพของประชาชน
2. การร่วมทุน และขยายสัดส่วนการลงทุนส่วนใหญ่ให้เป็นของบุคคลในชุมชน/ องค์กรชุมชน

3. สมาชิกในชุมชนที่ร่วมทุน มีอำนาจร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ การจัดสรรผลประโยชน์อย่างยุติธรรม

4. การจัดหาแหล่งเงินทุน และกำหนดสิทธิประโยชน์อื่นๆ อัตราภาษีและอัตราดอกเบี้ยต่ำ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการลงทุนในเขตชุมชนชนบท โดยเฉพาะการสนับสนุนธุรกิจชุมชน (เสนอให้ใช้มาตรการของ BOI เพื่อส่งเสริมการลงทุนของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่กำหนดเขตเศรษฐกิจที่ 1 2 และ 3 เป็นตัวอย่าง)

5. รักษา และส่งเสริมความหลากหลายของธุรกิจชุมชน ที่มีอยู่ตามวัฒนธรรมดั้งเดิมของชุมชนนั้นๆ และพัฒนาส่งเสริมอาชีพ

6. มาตรการทางภาษีเพื่อปันคืนผลประโยชน์แก่ท้องถิ่น ในกรณีมีการอนุมัติให้สัมปทานในการใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติในชุมชนนั้น

นอกจากนี้ ประเวศ (2541:2 - 4) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์ชาติเพื่อความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ สังคม และศีลธรรมไว้ว่า เศรษฐกิจพอเพียงและเศรษฐกิจชุมชน เป็นเรื่องเดียวกัน ไม่ใช่เป็นเรื่องเศรษฐกิจเท่านั้น แต่เป็นเรื่องสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การศึกษา จิตใจ ศีลธรรม และสุขภาพ พร้อมกันไปในตัว ฉะนั้นทุกฝ่ายไม่ว่าสังกัดองค์กรใดควรที่จะเข้ามาร่วมมือกันส่งเสริมเศรษฐกิจพื้นฐาน โดยส่งเสริมให้เกิดประชาคมตำบล ที่ร่วมคิดร่วมทำกิจกรรมเศรษฐกิจพื้นฐาน เศรษฐกิจพอเพียง หรือเศรษฐกิจชุมชน นอกจากนั้นได้เสนอประเด็นการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน เป็นการพัฒนาเศรษฐกิจพื้นฐานเอาสังคมเป็นทุน สังคมคือการรวมกลุ่มกันผนึกกำลังร่วมกันเข้าไปช่วยเหลือกันดูแล จุดสำคัญของเรื่องนี้ คือการส่งเสริมการรวมกลุ่ม อาจเป็นกลุ่มเล็กๆ หรือกลุ่มใหญ่เพื่อทำมาหากิน ทั้งหมู่บ้าน ทั้งตำบล ซึ่งมีความสำคัญที่ทำให้สังคมมีความเข้มแข็ง มีกองทุนของชุมชน มีการออมเงินของชาวบ้าน และเป็นทุนให้สมาชิกของชุมชนกู้ยืมเพื่อประกอบอาชีพในรูปแบบแตกต่างกันเหมือนมีธนาคารของเขาเอง

3. แนวคิดเรื่องสถานีบริการน้ำมันสหกรณ์น้ำมันเพื่อเกษตรกร

“โครงการปั๊มสหกรณ์” เป็นโครงการที่ส่งเสริมให้เกษตรกรมีปั๊มน้ำมันเป็นของตนเองของบริษัท บางจากปิโตรเลียมจำกัด (มหาชน) เนื่องจากทุกวันนี้มีเทคโนโลยีใหม่ๆ เครื่องจักร และเครื่องยนต์ ได้เข้ามามีบทบาทในงานเกษตรกรรมมากขึ้น แต่เกษตรกรไทย 36 ล้านคนยังเป็นผู้ใช้น้ำมันที่อยู่ห่างไกลจากแหล่งผลิตมากที่สุด ต้องซื้อน้ำมันผ่านคนกลาง ผ่านการซื้อขายหลายขั้นตอน เสียกับปัญหาน้ำมันปลอมปน ราคาสูงกว่าที่ควร ช้ำในบางที่ยังหาซื้อได้ยากลำบาก บริษัทบางจากฯ ซึ่งดำเนินการกิจการน้ำมัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- เป็นบริษัทไทยที่มั่นคงในการดำเนินธุรกิจปิโตรเลียม สอดคล้องกับผลประโยชน์ส่วนรวม
- เป็นบริษัทที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของสังคมไทย

ด้วยเล็งเห็นปัญหาของเกษตรกร ซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศ และเป็นผู้ใช้ น้ำมันรายสุดท้ายซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศ และเป็นผู้ใช้ น้ำมันรายสุดท้ายที่อยู่ห่างไกล บริษัท บางจากฯ จึงริเริ่มแนวคิดที่จะส่งเสริมให้เกษตรกรมีสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กของตนเอง ภายใต้การดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรในชุมชนของตน

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อให้เกษตรกรได้ใช้น้ำมันคุณภาพตรงจาก โรงกลั่นในราคาประหยัดเพราะบริษัทบางจากฯ จะจำหน่ายและขนส่งน้ำมันให้แก่สหกรณ์การเกษตรโดยตรง โดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง ลดปัญหาการปลอมปน
2. เพื่อให้สหกรณ์การเกษตรมีรายได้เสริมเพิ่มขึ้นจากการดำเนินธุรกิจบริการน้ำมัน นำผลกำไรมาพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรให้เข้มแข็งมั่นคง อำนวยประโยชน์สมาชิกได้อย่างสมบูรณ์ตามเจตนารมย์
3. เพื่อให้สหกรณ์การเกษตรสามารถจำหน่ายน้ำมันให้แก่สมาชิก ด้วยราคาต่ำกว่าท้องตลาด เพราะไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เช่น ค่าเช่าที่ดิน ค่าโฆษณา ค่าตกแต่งอาคารสถานที่ ฯลฯ
4. เพื่อให้เกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตร มีรายได้เพิ่มขึ้น ด้วยเงินปันผลปลายปี จากผลกำไรของสถานีบริการน้ำมัน
5. เพื่อให้เกษตรกรมีน้ำมันใช้อย่างสม่ำเสมอแน่นอนแม้ในยามเกิดวิกฤติการณ์ ไม่ต้องเผชิญกับปัญหาขาดแคลนน้ำมัน และถูกผู้ค้าผูกขาด กำหนดราคาตามใจชอบ

รูปแบบการค้า

1. ราคาจำหน่ายและปริมาณการขาย

- 1.1 บริษัท บางจากฯ จะจำหน่ายน้ำมันให้แก่สหกรณ์การเกษตรโดยตรงในราคา ดังนี้

ปริมาณต่อเดือน	ราคาขายต่อหน่วย
1 – 160,000 ลิตร	ราคาขายส่งลูกค้านายย่อย บวก 25 สตางค์
ส่วนเกิน 160,000 ลิตร	ราคาขายส่งลูกค้าย่อย

- 1.2 การดำเนินการสถานีบริการสหกรณ์การเกษตร บริษัท บางจากฯ กำหนดปริมาณการขายขั้นต่ำ ดังนี้

• น้ำมันเชื้อเพลิง	160,000 ลิตร/เดือน
• น้ำมันเครื่อง	600 ลิตร/เดือน

- 1.3 บริษัท บางจากฯ มีบริการจัดส่งน้ำมันไปยังสถานีบริการสหกรณ์การเกษตรทุกแห่ง ในอัตราที่เหมาะสม และยุติธรรม

2. การปรับปรุงพื้นที่และการลงทุน

2.1 บริษัท บางจากฯ จะเป็นผู้ลงทุนก่อสร้างสถานีสหกรณ์การเกษตร พร้อมอุปกรณ์ต่างๆ ทั้งหมดเป็นเงิน 4,000,000 บาท

2.2 สถานีสหกรณ์การเกษตร สามารถใช้พื้นที่บริการของสหกรณ์ได้เลย โดยปรับปรุงอาณาบริเวณเพิ่มเติมเท่าที่จำเป็น

2.3 บริษัท บางจากฯ จะมีเจ้าหน้าที่ไปสำรวจพื้นที่ และคอยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปรับปรุงพื้นที่ของสหกรณ์ให้เป็นสถานีสหกรณ์ที่ถูกต้องได้มาตรฐาน

3. การบริหารจัดการ

บริษัทบางจากฯ จะอบรมหลักสูตรการบริหารสถานีสหกรณ์น้ำมัน ทั้งด้านการจัดการ เทคนิครับ - จ่ายน้ำมัน การดูแลรักษาอุปกรณ์ พร้อมทั้งแจกเอกสารคู่มือที่ครบถ้วนสมบูรณ์ เพื่อความมั่นใจของผู้ประกอบการ

4. รายจ่ายของสหกรณ์การเกษตร

4.1 สถานีสหกรณ์การเกษตร จะต้องชำระค่าสิทธิดำเนินการให้แก่บริษัทบางจากฯ เดือนละ 10,000 บาท

4.2 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร และจัดการสถานีสหกรณ์การเกษตรที่เกิดขึ้น เฉลี่ย 10 สตางค์/ลิตร

5. ระยะเวลาดำเนินการ

สหกรณ์การเกษตรยินดีที่จะดำเนินการสถานีสหกรณ์น้ำมันบางจากขนาดเล็ก เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 20 ปี

ผลตอบแทนการลงทุน

- สถานีสหกรณ์น้ำมันสหกรณ์การเกษตร ใช้พื้นที่ประมาณ 200 ตารางวา หน้ากว้างประมาณ 30 เมตร
- มีปริมาณความต้องการใช้น้ำมันในท้องที่ประมาณ 200,000 ลิตรต่อเดือน
- สหกรณ์การเกษตรต้องใช้จ่ายเงินลงทุนในการปรับปรุงพื้นที่ประมาณ 200,000 – 300,000 บาท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละทำเล
- มีค่าการตลาดจากการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงโดยเฉลี่ย 40 – 45 สตางค์ต่อลิตร หรือเทียบเท่ากับมีรายได้รวมจากการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมันเครื่องประมาณเดือนละ 90,000 – 100,000 บาท

ตัวอย่างการคำนวณผลได้ของสหกรณ์การเกษตร

หน่วย : บาท / เดือน

ยอดขาย (ลิตร: เดือน)		รายได้		รายจ่าย		ผลได้สุทธิ
น้ำมันเชื้อเพลิง	น้ำมันเครื่อง	น้ำมันเชื้อเพลิง	น้ำมันเครื่อง	ค่าสิทธิ ดำเนินการ	ค่าดำเนินการ	
160,000	600	72,000	6,000	10,000	16,000	52,000
200,000	1,000	90,000	10,000	10,000	20,000	70,000
300,000	1,500	135,000	15,000	10,000	30,000	110,000

หมายเหตุ :- ค่าการตลาดเฉลี่ยใช้ 45 สตางค์/ลิตร
 รายได้น้ำมันเครื่องเฉลี่ย 10 บาท/ลิตร
 รายจ่ายค่าดำเนินการเฉลี่ย 10 สตางค์/ลิตร

รูปแบบโครงการป้อนสหกรณ์บางจาก

ปัจจุบันบริษัทบางจากมีรูปแบบของสถานีบริการน้ำมัน ดังนี้

รูปแบบที่ 1

- ขนาดพื้นที่ 100 ตารางวา
- เงินลงทุน (รวม VAT) 321,000 บาท
- ผลิตภัณฑ์ ดีเซล
- ความต้องการใช้น้ำมันขั้นต่ำ 20,000 (ลิตร / เดือน)

เงินลงทุนและค่าอุปกรณ์	
1. ตู้จ่ายน้ำมันมาตรฐาน 1 ตู้จ่าย	95,000
2. ถังน้ำมันบนดินความจุ 9,000 ลิตร	55,000
3. หลังคาคลุมปั๊ม/แท่นถัง/แท่นป้าย ฯลฯ	150,000
รวม	300,000
VAT 7 %	21,000

ประมาณระยะเวลาคืนทุน	
ปริมาณความต้องการ (ลิตร/เดือน)	ระยะเวลาคืนทุน (เดือน)
20,000	23
30,000	16
40,000	12

รูปแบบที่ 2

- ขนาดพื้นที่ 300 ตารางวา
- เงินลงทุน (รวม VAT) 567,100 บาท
- ผลิตภัณฑ์ ดีเซล
- ความต้องการใช้น้ำมันขั้นต่ำ 30,000 (ลิตร / เดือน)

เงินลงทุนและค่าอุปกรณ์	
1. ตู้จ่ายน้ำมันมาตรฐาน 1 ตู้จ่าย	95,000
2. ถังน้ำมันใต้ดินความจุ 20,000 ลิตร	100,000
3. หลังคาคลุมปั๊ม/แท่นถัง/แท่นป้าย ฯลฯ	150,000
4. งานวางระบายน้ำมัน และบักดักไขมัน (100 เมตร)	100,000
5. งานฝังถัง/งานท่อทางต่างๆ	85,000
รวม	530,000
VAT 7 %	37,000

ประมาณระยะเวลาคืนทุน	
ปริมาณความต้องการ (ลิตร/เดือน)	ระยะเวลาคืนทุน (เดือน)
30,000	27
40,000	20
50,000	16

รูปแบบที่ 3

- ขนาดพื้นที่ 500 ตารางวา
- เงินลงทุน (รวม VAT) 845,300 บาท
- ผลิตภัณฑ์ เบนซิล 91, ดีเซล
- ความต้องการใช้น้ำมันขั้นต่ำ 50,000 (ลิตร / เดือน)

เงินลงทุนและค่าอุปกรณ์	
1. ตู้จ่ายน้ำมันมาตรฐาน 2 ตู้จ่าย	190,000
2. ถังน้ำมันใต้ดินความจุ 20,000 ลิตร	100,000
3. ถังน้ำมันใต้ดินความจุ 9,000 ลิตร	80,000
4. หลังคาคลุมปั๊ม/แท่นถัง/แท่นป้าย ฯลฯ	150,000
5. งานวางระบายน้ำมัน และบักคักไข่น้ำมัน (100 เมตร)	100,000
6. งานฝังถัง/งานท่อทางต่างๆ	170,000
รวม	790,000
VAT 7 %	55,300

ประมาณระยะเวลาคืนทุน	
ปริมาณความต้องการ (ลิตร/เดือน)	ระยะเวลาคืนทุน (เดือน)
50,000	24
60,000	20
70,000	17

รูปแบบที่ 4

- ขนาดพื้นที่ 300 ตารางวา
- เงินลงทุน (รวม VAT) 946,950 บาท
- ผลิตภัณฑ์ เบนซิล 95/91, ดีเซล
- ความต้องการใช้น้ำมันขั้นต่ำ 70,000 (ลิตร / เดือน)

เงินลงทุนและค่าอุปกรณ์	
1. ตู้จ่ายน้ำมันมาตรฐาน 2 ตู้จ่าย 3ผลิตภัณ์ท์	205,000
2. ถังน้ำมันใต้ดินความจุ 20,000 ลิตร	100,000
3. ถังน้ำมันใต้ดินความจุ 20,000 ลิตร แบบ 2 ผลิตภัณ์ท์	160,000
4. หลังคาคลุมปั้ม	150,000
5. งานวางระบายน้ำมัน และบักคักไข่น้ำมัน (100 เมตร)	100,000
6. งานฝังถัง/งานท่อทางต่างๆ	170,000
	รวม
	885,000
	VAT 7 %
	61,950

ประมาณระยะเวลาคืนทุน	
ปริมาณความต้องการ (ลิตร/เดือน)	ระยะเวลาคืนทุน (เดือน)
70,000	20
80,000	17
90,000	15

รูปแบบที่ 5

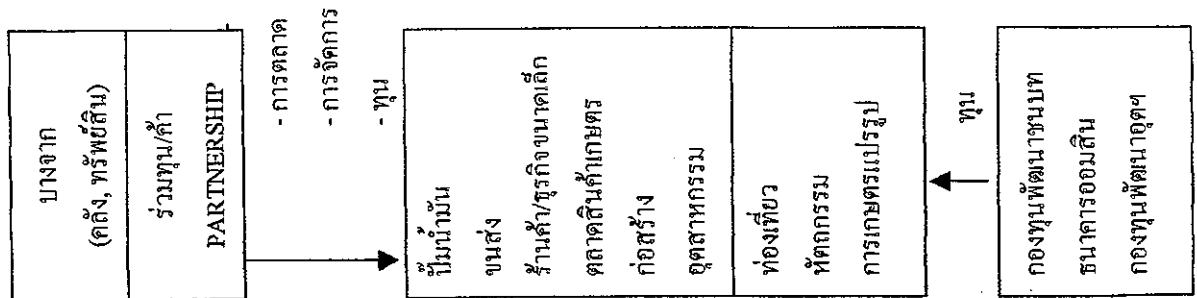
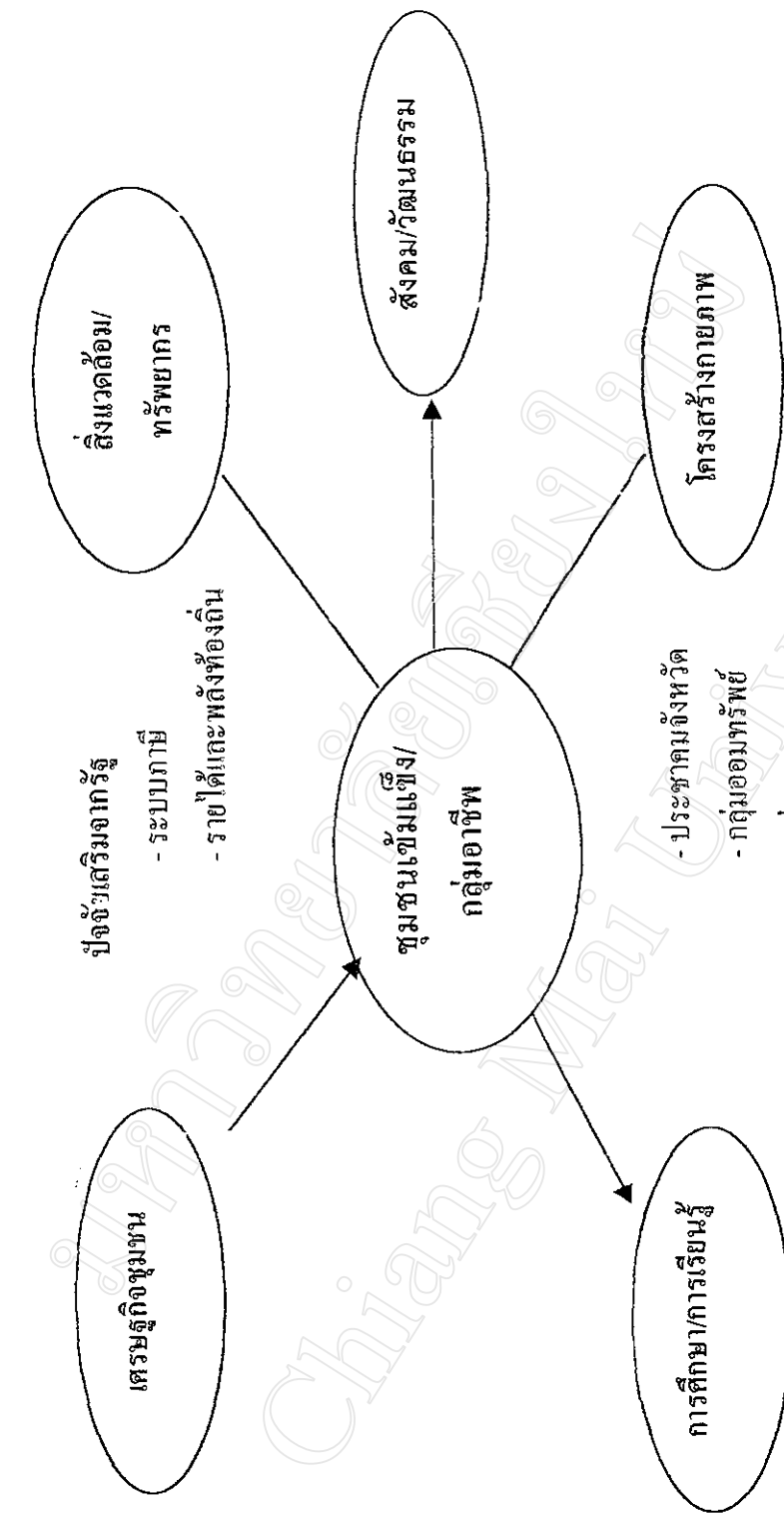
- ขนาดพื้นที่ 400 ตารางวา
- เงินลงทุน (รวม VAT) 1,444,500 บาท
- ผลิตภัณ์ท์ เบนซิล 91,ดีเซล
- ความต้องการใช้น้ำมันขั้นต่ำ 100,000 (ลิตร / เดือน)

เงินลงทุนและค่าอุปกรณ์	
1. ตู้จ่ายน้ำมันมาตรฐาน 3 ตู้จ่าย 3 ผลิตรักษ์	300,000
2. ถังน้ำมันใต้ดินความจุ 20,000 ลิตร	100,000
3. ถังน้ำมันใต้ดินความจุ 20,000 ลิตร แบบ 2 ผลิตรักษ์	160,000
4. หลังคาคลุมปั๊ม แบบ CS – ECONOMY	500,000
5. งานวางระบายน้ำมัน และบักดักขายน้ำมัน (120 เมตร)	120,000
6. งานฝังถัง/งานท่อทางต่างๆ	170,000
รวม	1,350,000
VAT 7 %	94,500

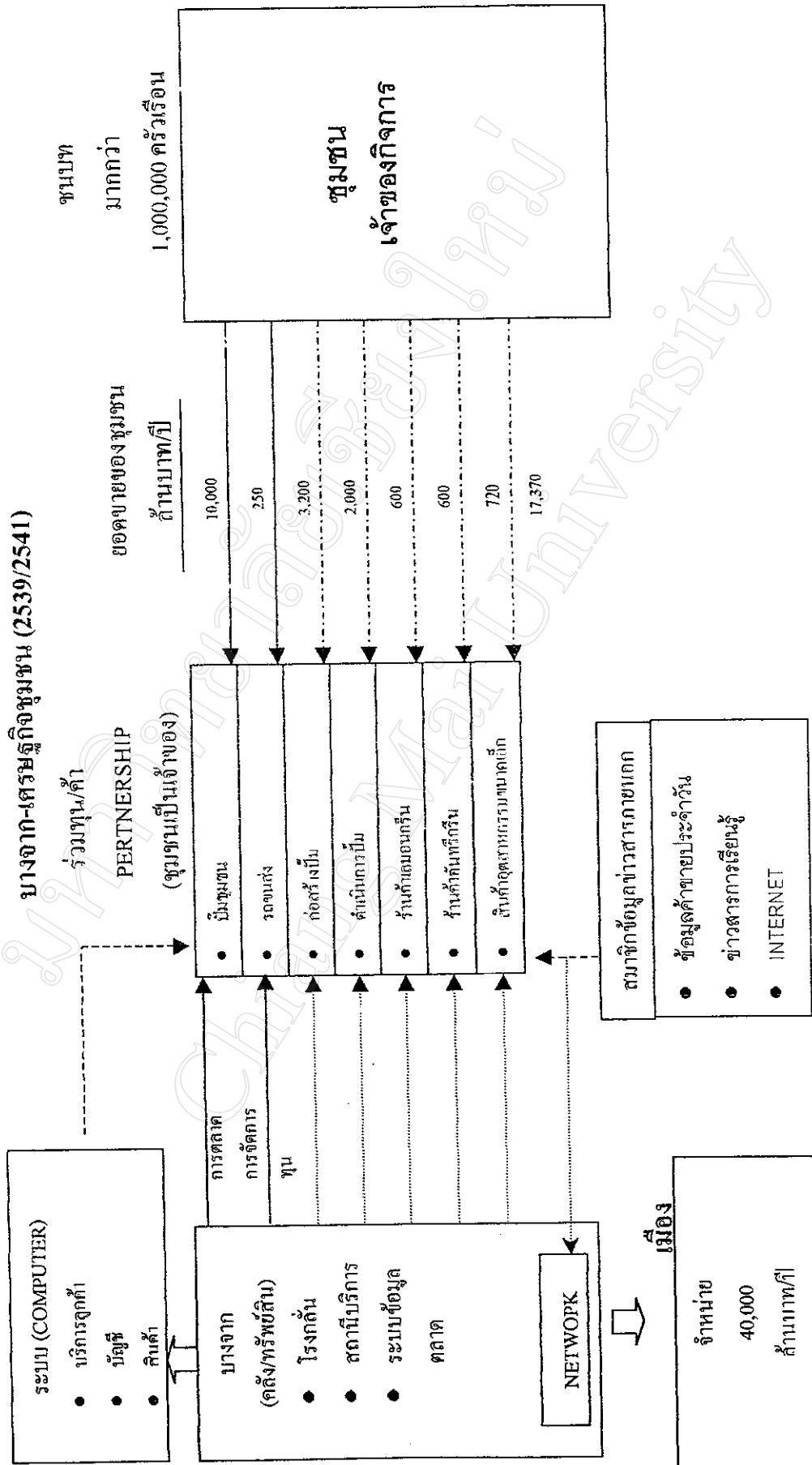
ประมาณระยะเวลาคืนทุน	
ปริมาณความต้องการ (ลิตร/เดือน)	ระยะเวลาคืนทุน (เดือน)
100,000	21
130,000	16
150,000	14

ขั้นตอนการดำเนินการเพื่อตั้งสถานีบริการน้ำมันของสหกรณ์

ผู้ดำเนินการ	รายละเอียด	ระยะเวลา
สหกรณ์	<ul style="list-style-type: none"> ● ประชุมคณะกรรมการสหกรณ์ผ่านขั้นตอนอนุมัติภายใน ● จัดส่งเอกสารดังนี้ มายังแผนกปั๊มน้ำมันขนาดเล็ก ฝ่ายธุรกิจการตลาด บริษัทบางจากฯ (มหาชน) <ol style="list-style-type: none"> 1. มติที่ประชุมหรือหนังสือแจ้งความจำนงตั้งปั๊มน้ำมันสหกรณ์ 2. แบบประเมินข้อมูล พร้อมแผนที่โดยสังเขป 3. สำเนาหนังสือจดทะเบียนสหกรณ์ 4. สำเนาโฉนดที่ดิน 	2 สัปดาห์
บางจาก	พิจารณาข้อมูลเบื้องต้น เดินทางไปตรวจสอบความเหมาะสมของสถานที่ แจ้งผลการพิจารณาเป็นลายลักษณ์อักษร	
สหกรณ์	ปรับพื้นที่ตามคำแนะนำของบางจาก	1 – 2 สัปดาห์
บางจาก	จัดทำแบบแปลนมาตรฐานให้ เพื่อสหกรณ์ใช้ยื่นขออนุญาติจากทางราชการ	2 สัปดาห์
สหกรณ์	ยื่นหนังสือพร้อมแบบแปลน ขออนุญาติทางราชการ	ทันที
บางจาก	ส่งเจ้าหน้าที่ไปก่อสร้าง และติดตั้งอุปกรณ์	1 – 2 เดือน
ปั๊มน้ำมันสหกรณ์	เริ่มเปิดบริการจำหน่าย โดยบางจากจัดส่งน้ำมันตรงจากโรงกลั่นถึงสหกรณ์ฯ ในราคาขายส่งพร้อมส่วนลดพิเศษสำหรับสหกรณ์	ต่อเนื่อง
บางจาก	<ul style="list-style-type: none"> ● จัดอบรมหลักสูตรการบริหารปั๊มน้ำมัน ● ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนด้านต่างๆ 	2 วัน ต่อเนื่อง



แผนภูมิที่ 3 การสร้างเศรษฐกิจชุมชน โดยการพัฒนาคนและชุมชนด้วยตนเองของชุมชน (บางจาก, 2540)



แผนภูมิที่ 4 ระบบการบริหารการจัดการธุรกิจชุมชนของบริษัทบางจากฯ (บางจาก ,2540)

5. ผลงานวิจัย และงานเขียนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยสหกรณ์การเกษตร

กาญจนา (2539) ได้ศึกษาถึง “ การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่” พบว่า

1. การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพปานกลาง

2. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษารายได้ และระยะเวลาในการเป็นพนักงาน/ สมาชิก ไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด คือ

(1) ลักษณะของพนักงาน / สมาชิกด้านความรู้ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ ความรู้สึกผูกพันต่อสหกรณ์ ความชัดเจน และยอมรับบทบาทของตน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของสหกรณ์

(2) นโยบายการบริหารสหกรณ์ฯ ด้านการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การจัดหา และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการตัดสินใจ การปรับตัวและการเริ่มสิ่งใหม่ มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของสหกรณ์

ยาใจ (2539) ได้ศึกษา “ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของสมาชิก สหกรณ์การเกษตรที่ประสบความสำเร็จในระดับสูงในจังหวัดภาคกลาง” โดยการเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างระหว่างสมาชิกสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จระดับสูง กับสมาชิกสหกรณ์การเกษตรที่ประสบความสำเร็จในระดับต่ำในจังหวัดภาคกลาง พบว่า สมาชิกทั้ง 2 กลุ่มมีความรู้ดีในเรื่องของหลักสหกรณ์ รองลงมาได้แก่ การจัดตั้งและการดำเนินงานของสหกรณ์ ความหมายและวัตถุประสงค์สหกรณ์ และเรื่องสิทธิหน้าที่ของสหกรณ์ แต่ยังขาดความรู้ในเรื่องโครงสร้างและองค์ประชุมทางสหกรณ์ ส่วนทัศนคติที่มีต่อสหกรณ์และพฤติกรรมการร่วมกิจกรรมของสหกรณ์ระหว่างทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน

อมรรัตน์ (2535) ได้ศึกษาถึง “ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อบทบาทของสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด” พบว่าสมาชิกมีความพึงพอใจในระดับปานกลางต่อธุรกิจด้านต่างๆ ได้แก่ ธุรกิจเครดิต ธุรกิจการซื้อ ธุรกิจการขาย ธุรกิจออมทรัพย์ ธุรกิจการส่งเสริมการเกษตร ธุรกิจการอบรม และส่งเสริมอาชีพ ตามลำดับ

ประยงค์ (2521) ได้สรุปสาเหตุของการที่สหกรณ์ไม่เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควรไว้ 2 ประการ ประการแรก ได้แก่ ปัญหาการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ เช่น การขาดแคลนเงินทุน การดำเนินธุรกิจไม่ครบวงจร ฯลฯ และประการที่สอง ปัญหาการมีส่วนร่วมในกิจการสหกรณ์ของสมาชิกสหกรณ์ อันเป็น

ผลสืบเนื่องมาจาก ความเข้าใจผิดในการที่สมาชิกมุ่งกู้เงินอย่างเดียว และส่วนราชการมีบทบาทมากเกินไปทั้งในทางปฏิบัติและกฎหมายรับรอง

สำหรับผลงานวิจัยของ สุณี และนิพัทธ์ (2522) เรื่องปัญหาการบริหารการเงินของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย ได้พบว่า ปัญหาในการบริหารการเงินของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยที่สำคัญๆ คือ

1. ปัญหาการบริหารงานภายในสหกรณ์เอง ได้แก่ การขาดเงินทุน ความไม่สามารถเรียกเก็บชำระหนี้ได้ตามเวลา การขาดชำระหนี้ของสมาชิก ความล่าช้าในการวิเคราะห์สินเชื่อ ปัญหาค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากไม่เข้าใจในการบริหารการเงิน และขาดประสิทธิภาพของบุคลากรด้านการเงิน การตลาด การบริหารงานและการบัญชี

2. ปัญหาระหว่างแหล่งเงินทุนของสหกรณ์ ได้แก่ สหกรณ์หาแหล่งเงินทุนยากเนื่องจากสินเชื่อเพื่อการเกษตรมีความเสี่ยงสูงมาก และสถาบันที่ให้กู้ยืมเงินมีข้อบังคับ และพิธีการที่ยุ่งยากต่อการปฏิบัติ

3. ปัญหาในเรื่องนโยบายของรัฐบาล และการปฏิบัติ ได้แก่ นโยบายของรัฐบาลที่ออกมาเป็นการแก้ไขที่ปลายเหตุ การให้ทุนสงเคราะห์ก็ไม่เพียงพอต่อความต้องการ นอกจากนี้ยังไม่มีคำแนะนำช่วยเหลือ และติดตามผล

4. ปัญหาระหว่างสหกรณ์ และสมาชิกสหกรณ์ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์เนื่องจากสมาชิกได้ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องสหกรณ์ สมาชิกไม่ให้ความร่วมมือ ความคล่องตัวทางการเงิน และความสามารถในการทำกำไรจะมีได้ต้องขึ้นอยู่กับการบริหารสินเชื่อที่มีประสิทธิภาพ

ส่วนธงชัย (2521) ได้สรุปสาเหตุของความล้มเหลวของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยไว้ 2 ประการ คือ ข้อบกพร่องของฝ่ายผู้รับ คือ สหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์เองและข้อบกพร่องของทางฝ่ายผู้ให้ คือ รัฐบาล หน่วยงานราชการและตำรวจที่เกี่ยวข้อง ข้อบกพร่องของฝ่ายผู้รับคือ สมาชิกขาดอุดมการณ์ทางสหกรณ์ และขาดความรู้เกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ กรรมการดำเนินการขาดความรู้และประสบการณ์ทางด้านธุรกิจ ทุน และปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ไม่มากพอที่จะทำให้อายุได้คุ้มค่าใช้จ่าย ฯลฯ ส่วนข้อบกพร่องของผู้ให้คือ ข้าราชการผู้ไปทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์นั้น เอะละเอียบบังคับของทางราชการไปใช้กับงาน สหกรณ์

ผลงานวิจัยการพัฒนาความเข้มแข็งการองค์กร

อรพินท์ (2540) ได้ทำการศึกษา “ รูปแบบและแนวทางการส่งเสริมความเข้มแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบล” พบว่า การส่งเสริมความเข้มแข็งของ อบต. ในการพัฒนาชุมชนควรมีแนวทางดังนี้

การพัฒนาทักษะที่จำเป็น บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ สมาชิกสภา อบต. คณะกรรมการฝ่ายบริหาร และพนักงานส่วนตำบลควรได้รับการพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ที่แตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ ในการที่จะดำเนินการพัฒนาทักษะควรมีการศึกษาถึงความ

ต้องการด้านการใช้ทักษะที่จำเป็น และบุคลากรแต่ละประเภท หลักสูตรการฝึกอบรมควรเน้นวิธีการฝึกอบรมที่เป็นการฝึกอบรมผู้ใหญ่ เช่นการฝึกอบรมที่มีกระบวนการฝึกปฏิบัติแบบมีส่วนร่วม และควรมีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมที่หลากหลาย ส่วนหนึ่งของการพัฒนาทักษะ และให้ความรู้ควรดำเนินการในรูปของการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ และที่สำคัญควรมีการผลิตสื่อ (เช่น วีดีโอการพัฒนาตำบล ตัวอย่างการพัฒนาในประเทศต่างๆ กระบวนการวางแผนการพัฒนา การดำเนินโครงการ และแนวคิดด้านการกระจายรายได้ เป็นต้น)

การสร้างกระบวนการทำงานร่วมกัน การทำงานของ อบต. เป็นรูปแบบการดำเนินงานใหม่ที่อิงของเก่า คือ สภาพตำบล ปัจจุบัน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และบุคลากรของอบต. อยู่ในภาวะที่ต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติ วิธีการดำเนินงาน การบริหารโครงสร้าง และกระบวนการทำงานร่วมกันจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน ดังนั้น การพัฒนาทักษะความรู้ความเข้าใจควรมีการดำเนินการทั้งกับสมาชิก อบต. และผู้แทนหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในการดำเนินงานโครงการพัฒนาร่วมกันในหลายๆ ด้าน เพื่อให้การดำเนินงานการพัฒนาในระดับพื้นที่ที่เป็นไปอย่างราบรื่นในอนาคต

การกระจายอำนาจหน้าที่ให้องค์กรบริหารส่วนตำบล เมื่อมีการกระจายอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาระดับตำบล ให้ อบต. แล้ว อบต. จำเป็นต้องมีอิสระในการจัดการ การบริหารบุคลากร การกำหนดทิศทางการพัฒนา และการตัดสินใจ และหน่วยงานภาคราชการควรเป็นผู้ให้การสนับสนุนด้านเทคนิค วิชาการ และทรัพยากร ตลอดจนการกำกับดูแลผลการพัฒนามากกว่าการกำกับดูแลรายละเอียดของรายการในการจัดสรรงบประมาณ ในการกระจายอำนาจที่เหมาะสมหน่วยงานภาคราชการที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องพัฒนาระบบการควบคุมทิศทางการพัฒนา โดยหาวิธีการใช้ และพัฒนาระบบข้อมูล กชช. 2 ค. และจปฐ. ในระดับตำบลให้มีประสิทธิภาพ และประชาชนสามารถใช้ข้อมูลร่วมกับภาคราชการได้ และหน่วยงานภาคราชการส่วนกลางสามารถได้ข้อมูลที่ทันสมัยสำหรับกำหนดทิศทางนโยบาย กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรระดับท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนา รูปแบบการบริหารที่ทันสมัย อบต. ควรมีรูปแบบการบริหารงานและกฎระเบียบในการดำเนินงานที่แตกต่างจากระบบราชการ สิ่งที่ต้องพิจารณาคือ การลดเล็กฎระเบียบที่รุงรัง และไม่จำเป็น ซึ่งสร้างปัญหาให้กับการทำงานของราชการมาก่อน การพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงานควรมีการศึกษาที่รวบรวมความคิดเห็นที่เป็นองค์รวมจากประสบการณ์การดำเนินงานในช่วงสองปีที่ผ่านมา และนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

พัฒนาองค์กรบนพื้นฐานของการเป็น Good Governance ควรเน้นการพัฒนา รูปแบบการทำงานของ อบต. ให้เป็นประชาธิปไตย โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ โดยที่หัวใจสำคัญมิใช่อยู่ที่การสร้างกฎเกณฑ์ และเงื่อนไขการตรวจสอบจากภาคราชการเพียงอย่างเดียว แต่ควรพิจารณาถึงการใช้กลไกการตรวจสอบที่มาจากประชาชนในชุมชน การตั้งเงื่อนไขให้ผู้บริหารใน อบต. มีความรับผิดชอบ

ต่อชุมชนจึงน่าจะเป็นทิศทางที่ถูกต้องมากกว่าการสร้างเงื่อนไขให้ต้องรับผิดชอบต่อข้าราชการ หรือระบบราชการ ซึ่งเป็นช่องทางให้เกิดการทุจริตคอร์รัปชันในรูปแบบต่างๆ

ไพบูลย์ (2542) ได้ศึกษาถึง “ความเป็นไปได้ในการสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์เชิงบริหาร และการถ่ายทอดเทคโนโลยีของสหกรณ์โคนมแม่โจ้และสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่” พบว่า สหกรณ์ทั้ง 2 แห่งยังมีจุดอ่อน ปัญหา และอุปสรรคมากมาย แต่ยังมีโอกาสหลายประการที่จะสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์ได้ เพราะสหกรณ์มีจุดแข็ง และโอกาสหลายประการ เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับหลัก และวิธีการสหกรณ์และการจัดการฟาร์มโคนม เพื่อที่จะกระตุ้นให้สมาชิกสหกรณ์สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และกำหนดแผนในการดำเนินงานและผู้ร่วมรับผิดชอบของสหกรณ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

นอกจากนี้ สัมฤทธิ์ (2543) ได้ศึกษา “ความเข้มแข็งของประชาคมตำบลในการดูแลรักษาทรัพยากร สินส่วนรวม : กรณีศึกษาการดูแลรักษาป่าและอ่างเก็บน้ำของประชาชน ตำบลแม่ปะ ตำบลแม่หมอก และตำบลเวียงมอก อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง” พบว่า

1. การใช้ทรัพยากรน้ำสำหรับชุมชนทั้งในการอุปโภคบริโภค และการเกษตร ยังมีความจำเป็น และมีความต้องการใช้มากขึ้นทุกปี ประชาชนให้ความสำคัญในการใช้น้ำจากบ่อน้ำตื้นน้อยลง เพราะมีน้ำจากระบบประปาหมู่บ้านมากขึ้น ส่วนอ่างเก็บน้ำยังมีความต้องการใช้อยู่มาก
2. การรวมกลุ่มของประชาชนเพื่อสร้างความเข้มแข็งของประชาคมตำบลยังมีน้อย เนื่องจากขาดผู้นำชุมชนที่เข้มแข็ง ประชาชนขาดความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักในเรื่องทรัพยากรสินส่วนรวม รวมทั้งขาดอุดมการณ์การมีส่วนร่วม ทั้งในระดับองค์กรหมู่บ้านและปัจเจก
3. การสร้างความเข้มแข็งของชุมชน จำเป็นต้องให้ความเข้าใจแก่ประชาชน เพื่อให้มีการรวมกลุ่มกันทำกิจกรรมต่างๆ บนพื้นฐานของความสามัคคีและความผูกพันกันในชุมชนนั่นเอง

ผลงานวิจัยสถานีบริการน้ำมัน

สุภกร (2541) ได้ทำการศึกษา “โครงสร้างทางการค้าและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อราคาน้ำมันดีเซลในประเทศไทย” พบว่า การค่าน้ำมันดีเซลในประเทศไทย มีการขยายตัวอย่างมากตามปริมาณความต้องการใช้ที่เพิ่มขึ้น โครงสร้างทางการค้าของน้ำมันดีเซลได้มีการเปลี่ยนแปลงจากการนำเข้ามาเป็นการผลิตภายในประเทศมากขึ้น ทำให้สัดส่วนการผลิตต่อการนำเข้าน้ำมันดีเซลมีแนวโน้มสูงขึ้นเป็น 72.9 : 27.1 ในปี พ.ศ. 2539 ในส่วนของการจำหน่ายภายในประเทศก็มีปริมาณเพิ่มขึ้น และมีการส่งออกไปยังต่างประเทศอีกด้วย รัฐบาลมิได้มีการกำหนดราคาน้ำมันเชื้อเพลิงภายในประเทศอีกต่อไป ทำให้ราคาขายปลีกน้ำมันดีเซลภายในประเทศมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อราคาขายปลีกน้ำมันดีเซลในประเทศ ได้แก่ ราคาน้ำมันดีเซลในตลาดโลกและอัตราแลกเปลี่ยนใน 1 เดือนที่ผ่านมา

อุษณีย์ (2541) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ “ธุรกิจชุมชน ทางเลือกใหม่ในการพัฒนาอุตสาหกรรม
 กรณีศึกษา : สถานีบริการน้ำมันบางจาก” พบว่า แนวทางในการพัฒนาประเทศ มีแนวโน้มที่จะมุ่งให้เกิด
 การพัฒนา ในลักษณะที่ยั่งยืนมากขึ้น โดยเน้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง ในระดับชุมชนชนบทไปพร้อมๆ
 กับการพัฒนาความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทางเลือกที่จะทำให้ชุมชนมี
 การพัฒนาด้วยตนเอง นั่นคือแนวทางของธุรกิจชุมชน ซึ่งธุรกิจชุมชนนี้จะมีความร่วมมือของคนในชุม
 ชน ในการที่จะดำเนินธุรกิจขึ้นในชุมชน โดยจะเป็นการร่วมทุน ร่วมบริหาร และร่วมรับผลประโยชน์
 จากการดำเนินการนั้น การทำธุรกิจชุมชนจึงทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็งมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนา
 ประเทศในลักษณะที่สมดุลและยั่งยืน เนื่องจากการพัฒนาที่ยั่งยืนจะต้องเป็นการพัฒนาในลักษณะชุมชน
 สามารถพึ่งตนเองได้ แต่ในระยะแรกชุมชนยังไม่มีทักษะ และศักยภาพในการดำเนินธุรกิจขึ้นมา
 ด้วยตนเอง จึงต้องอาศัยความร่วมมือระหว่าง 3 ฝ่าย คือ องค์กรชุมชน ภาครัฐ และภาคเอกชน ถึงจะ
 ทำให้ธุรกิจชุมชนสามารถดำเนินการได้ และเป็นแนวทางในการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต่อไป

จักรี (2543) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “แนวทางการพัฒนาธุรกิจน้ำมันเชื้อเพลิงของสหกรณ์” พบว่า

1. กลุ่มสมาชิกสหกรณ์ พบว่า ข้อมูลของสมาชิกสหกรณ์ในจังหวัดในจังหวัดสุพรรณบุรีและ
 อุทัยธานีเหมือนกันคือ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จบการศึกษาประถมศึกษา อาชีพหลักทำการเกษตร ส่วน
 ใหญ่เติมน้ำมันกับสหกรณ์ประมาณ 100 ลิตรต่อเดือน และใช้บริการเพราะคุณภาพของน้ำมันดี สมาชิก
 ที่ไม่ซื้อส่วนใหญ่เป็นเพราะสถานีบริการน้ำมันอยู่ไกลบ้าน สำหรับความคิดเห็นของสมาชิกส่วนใหญ่
 เห็นว่าธุรกิจน้ำมันควรมีบริการเสริม และปรับปรุงบริการให้รวดเร็วยิ่งขึ้น รวมทั้งขยายเวลาเปิดบริการ
 ให้มากขึ้น ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อยอดขายน้ำมันระดับมาก ได้แก่ คุณภาพ ราคา และการให้บริการ
 รองลงมาเป็นทำเล บริการเสริม ความรู้ความสามารถของคณะกรรมการและผู้จัดการ

2. กลุ่มกรรมการสหกรณ์ พบว่า ข้อมูลของกรรมการสหกรณ์ในจังหวัดสุพรรณบุรี และ
 อุทัยธานีเหมือนกันคือ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 50 ปีขึ้นไป การศึกษาระดับประถมศึกษา อาชีพหลักทำ
 การเกษตร เป็นกรรมการต่ำกว่า 10 ปี ปริมาณการใช้ น้ำมันของคณะกรรมการในจังหวัดสุพรรณบุรี ส่วน
 ใหญ่อยู่ระหว่าง 100 – 500 ลิตรต่อเดือน ส่วนจังหวัดอุทัยธานีต่ำกว่า 100 ลิตรต่อเดือน กรรมการส่วนใหญ่
 ใหญ่เคยได้รับการอบรม หลักสูตรการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงาน สหกรณ์ กรรมการส่วนใหญ่
 ทราบเงื่อนไขกำหนดในสัญญากับผู้ค้าประกันในระดับน้อยถึงปานกลาง สำหรับผลกระทบกับคู่แข่งใน
 จังหวัดสุพรรณบุรีมีน้อยส่วนจังหวัดอุทัยธานีได้รับผลกระทบมาก และทั้ง 2 จังหวัด มีความจำเป็นในการ
 ตรวจสอบ และควบคุมการดำเนินงานมาก

3. ข้อมูลของกลุ่มผู้บริหารสถานีบริการน้ำมัน พบว่า ทั้ง 2 จังหวัด ผู้บริหารสถานีบริการ
 น้ำมันส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาขึ้นไป ส่วนใหญ่ไม่เคยมีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานี
 น้ำมันมาก่อน และบริหารสถานีบริการน้ำมันมากกว่า 3 ปี ผู้บริหารสถานีบริการน้ำมันส่วนใหญ่ทำหน้าที่
 ผู้จัดการด้วย และส่วนใหญ่ไม่ได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงาน

การดำเนินธุรกิจน้ำมันของทั้ง 2 จังหวัด ส่วนใหญ่เป็นของสหกรณ์การเกษตร และร่วมดำเนินธุรกิจกับบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) พบว่าสหกรณ์ส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจน้ำมันมาแล้ว 3 – 6 ปี ทำเลส่วนใหญ่เหมาะสม สหกรณ์ส่วนใหญ่มีถังบรรจุน้ำมันขนาด 20,000 ลิตร 1 ตู้จ่าย 1 หัวฉีด ยอดขายประมาณ 1,000 – 2,000 ลิตรต่อวัน ขายทั้งเงินสด และเงินเชื่อ ส่วนใหญ่เปิดบริการทุกวันไม่มีวันหยุด ปัญหาที่พบส่วนใหญ่คือ ปัญหาน้ำมันขาดหาย สาเหตุส่วนใหญ่เนื่องมาจากรถขนส่งน้ำมัน ปัญหาจากการขนส่งน้ำมัน และปัญหาในส่วนของการบริหารสถานีบริการน้ำมัน เช่นปัญหาด้านการเงิน และบุคลากร แนวทางแก้ปัญหาคกรณีน้ำมันขาดหาย ซึ่งมีสาเหตุจากรถน้ำมันส่วนใหญ่แก้ไขโดยร่วมมือกับสหกรณ์อื่นที่มีรถน้ำมันอยู่แล้ว