

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ การพัฒนาความเข้มแข็งของ สถานีบริการน้ำมันภายใต้การบริหารงานของ สหกรณ์การเกษตร” มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการดำเนินงานของสถานีบริการน้ำมันภายใต้การบริหารของสหกรณ์การเกษตร จังหวัดเชียงใหม่ ศึกษา จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัด ของสถานีบริการน้ำมันภายใต้การบริหารของสหกรณ์การเกษตร และหาแนวทางในการสร้างความเข้มแข็งในเชิงบริหาร ของสถานีบริการน้ำมันภายใต้การบริหารของ สหกรณ์การเกษตร จังหวัดเชียงใหม่ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการส่งผลให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวิเคราะห์ห้องครัว ค้นหาปัญหา และหาแนวทางพัฒนาความเข้มแข็งร่วมกัน

จากการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยได้เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการดำเนินการ และ พนักงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจน้ำมันของสหกรณ์การเกษตรต่างๆ จัดประชุมรวมทุกสหกรณ์การเกษตรที่มีสถานีบริการน้ำมัน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทปบันทึกเสียงและการสังเกตการณ์ เมื่อนำมาตรวจสอบสามารถสรุปแยกเสนอเป็นประเด็นดังนี้

#### ความเป็นมาของสถานีบริการน้ำมัน

วัตถุประสงค์ของการก่อตั้งสถานีบริการน้ำมัน ของสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ คือ ต้องการให้สมาชิกของสหกรณ์ได้มีโอกาสใช้น้ำมันราคาประหยัด คุณภาพดีไม่ปลอมปน และต้องการให้สหกรณ์มีธุรกิจเพิ่มขึ้นเพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่สหกรณ์ ตามนโยบายการขยายธุรกิจของสหกรณ์ให้ครบวงจร ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ประกอบกับบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) มีโครงการ “ปั๊มสหกรณ์น้ำมันเพื่อเกษตรกร” มีวัตถุประสงค์ให้เกษตรกรเป็นเจ้าของปั๊มน้ำมัน ค่าน้ำมันใช้เองไม่ต้องผ่านคนกลาง โดยบริษัทบางจากฯ จะขายน้ำมันให้สหกรณ์ในราคาที่ถูกลงกว่าที่ขายให้เอกชน ลิตรละ 0.20 – 0.50 บาท ถ้าสหกรณ์ใดไม่มีเงินลงทุนในการก่อสร้าง บริษัทบางจากฯ จะเป็นผู้ลงให้ก่อน สหกรณ์ต้องชำระคืนภายในระยะเวลา 20 – 30 ปี

#### รูปแบบการค้าของสถานีบริการน้ำมัน

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรที่มีสถานีบริการน้ำมัน แบ่งได้เป็น 2 ขนาด คือ

1. สถานีบริการขนาดเล็ก หรือเรียกว่า “ปั๊มสหกรณ์” จะมีถังเก็บน้ำมันอยู่บนพื้นดินขนาดมี 1 – 2 ตู้จ่าย จำหน่ายเฉพาะน้ำมันดีเซล และน้ำมันเครื่อง ไม่มีบริการเสริมนอกจากบริการเติมลมฟรี เวลาให้บริการตามเวลาทำการของสหกรณ์ และหยุดวันอาทิตย์ และใช้รถขนส่งน้ำมันของบริษัทบางจาก

ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้แก่ สหกรณ์การเกษตรแม่แจ่ม จำกัด สหกรณ์การเกษตรฮอด จำกัด สหกรณ์การเกษตรหางดง จำกัด และสหกรณ์การเกษตรคอยสะเก็ด จำกัด

สหกรณ์จะตั้งราคาขายน้ำมันถูกกว่าสถานีบริการของเอกชนลิตรละ 0.10 – 0.15 บาท และยังให้สมาชิกสามารถชำระค่าน้ำมันไม่เกิน 1 เดือน โดยต้องมีหลักทรัพย์หรือบุคคลค้ำประกัน และยังให้ส่วนราชการต่างๆ เป็นสมาชิก และให้ชำระค่าน้ำมันได้ไม่เกิน 1 เดือน โดยไม่ต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน เฉพาะสหกรณ์การเกษตรหางดงจำกัด สมาชิกที่มาใช้บริการจะได้รับบัตรสำหรับบันทึกยอดการใช้น้ำมัน ทุกครั้งที่มาใช้บริการ สิ้นปีสหกรณ์จะเฉลี่ยคืนให้จากยอดซื้อน้ำมันของสมาชิก และมีการเปิดรับสมาชิก สมทบเฉพาะใช้บริการสถานีบริการน้ำมันแก่บุคคลภายนอก

2. สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ หรือเรียกว่า “ปั้มน้ำมันพัฒนา” จะมีถังเก็บน้ำมันอยู่ใต้ดิน มี 4 ตู้จ่าย และจำหน่ายน้ำมันดีเซล, เบนซิน 91, เบนซิน 95 และน้ำมันเครื่อง ไม่มีบริการเสริมนอกจากบริการเติมลมฟรี ยกเว้นสหกรณ์การเกษตรคอยสะเก็ด (กรุงเทพฯ) จำกัด ที่มีบริการครบวงจร เวลาให้บริการตั้งแต่ 05.00 – 20.30 ไม่มีวันหยุด สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด และ สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ใช้รถขนส่งน้ำมันของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง ส่วน สหกรณ์การเกษตรสันกำแพง จำกัด และ สหกรณ์การเกษตรคอยสะเก็ด (กรุงเทพฯ) จำกัด ใช้รถขนส่งน้ำมันของบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

สมาชิกที่มาใช้บริการจะได้รับบัตรสมาชิก สำหรับบันทึกยอดการใช้น้ำมันทุกครั้งที่มาใช้บริการ พอสิ้นปีจะได้รับเงินเฉลี่ยคือตามยอดซื้อน้ำมันของสมาชิก นอกจากนี้ยังสามารถชำระค่าน้ำมันได้ไม่เกิน 1 เดือน โดยต้องมีบุคคลหรือหลักทรัพย์ค้ำประกัน มีการเปิดรับสมาชิกสมทบเฉพาะใช้บริการสถานีบริการน้ำมัน ในส่วนของสหกรณ์การเกษตรคอยสะเก็ด (กรุงเทพฯ) จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด หากสมาชิกซื้อน้ำมันตั้งแต่ 200 ลิตรขึ้นไป สหกรณ์จะบริการส่งน้ำมันให้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย หากมาซื้อที่สหกรณ์ฯ จะได้รับส่วนลดทันทีลิตร ละ 0.50 บาทต่อปริมาณซื้อน้ำมัน 200 ลิตรขึ้นไป

**ผลการดำเนินงานของสถานีบริการน้ำมัน**

#### 1. สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก

ผลการดำเนินงานมีกำไรเมื่อหักค่าใช้จ่ายแล้ว เพราะสหกรณ์ขายน้ำมันถูกกว่าสถานีบริการน้ำมันของเอกชนลิตรละ 0.10 – 0.15 บาท เนื่องจากสามารถซื้อน้ำมันจากบริษัทบางจากฯ ได้ในราคาที่ถูกกว่าสถานีบริการของเอกชน ถึงลิตรละ 0.20 – 0.50 บาท ประกอบกับสถานีบริการขนาดเล็ก สามารถจ้างพนักงานเพียง 1 คน ก็สามารถทำงานทั้งเติมน้ำมัน และเขียนบิลน้ำมันได้ การบำรุงรักษาสถานีบริการน้ำมันก็ทำได้ง่ายกว่าเพราะอุปกรณ์ทุกอย่างอยู่บนดิน

## 2. สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่

ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่ประสบปัญหาขาดทุนเมื่อหักค่าใช้จ่ายแล้ว หรือไม่ก็ได้กำไรน้อย เพราะต้นทุนในการบริหารสูง ต้องจ้างพนักงานหลายคนทั้งพนักงานเติมน้ำมัน พนักงานบัญชีที่ดูแลเฉพาะธุรกิจน้ำมัน ประกอบกับมีค่าใช้จ่ายในด้านค่าไฟฟ้า ภาษีต่างๆ และค่าเสื่อมราคาเครื่องมือ ประกอบกับราคาน้ำมันในตลาดโลกสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนกรซื้อน้ำมันของสหกรณ์สูงตามไปด้วย กำไรขั้นต้นน้อยลง ในขณะที่ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ (ต้นทุนการบริการ) คงเดิม ทำให้สถานีบริการน้ำมันของสหกรณ์ขาดทุน

ในส่วนของสถานีบริการน้ำมันที่ใช้เงินลงทุนของบริษัทบางจากฯ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรคอยสะเก็ด (กรุงเทพ) จำกัด และสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ทำให้สหกรณ์มีภาระในเรื่องหนี้สิน และมีเงื่อนไขและเป้าหมายการขายน้ำมัน ต้องขายน้ำมันใส (ดีเซล และเบนซิน) เดือนละ 160,000 ลิตร ให้บริษัทบางจากฯ ลิตรละ 0.25 บาท น้ำมันเครื่องเดือนละ 500 ลิตร และ 200 ลิตร ตามลำดับ ถ้าสหกรณ์ขายน้ำมันไม่ได้ตามเป้าหมายจะถูกบริษัทบางจากฯ ปรับ ลิตรละ 50 บาท

จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัด ของสถานีบริการน้ำมันในสหกรณ์การเกษตร

การศึกษาสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กของสหกรณ์การเกษตร พบว่า

จุดอ่อน

ด้านบริหารบุคลากร

1. มีพนักงานเพียง 1 คนทั้งเติมน้ำมัน และเขียนบิลน้ำมัน ทำให้ค่าบริการล่าช้า
2. คณะกรรมการมีความรู้ไม่พอ ไม่เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงานในส่วนของสถานีบริการน้ำมัน และไม่มีความรู้ในเรื่องธุรกิจน้ำมัน การเรียนรู้ต้องใช้เวลา

ด้านบริการการเงิน

1. ระบบบัญชีของสหกรณ์กำหนดปริมาณน้ำมันจะขาดหายได้ร้อยละ 0.50 เท่านั้น ถ้าเกินกว่านี้ให้คิดเป็นค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ และถูกกีดภาษี
2. สหกรณ์ขาดงบประมาณในการปรับปรุงสถานีบริการน้ำมัน และพัฒนาพนักงาน
3. กำไรน้อย หากบางปีมีการชดเชยน้ำมันขาดหายเกินกำหนดอาจทำให้ขาดทุนได้

ด้านการบริหารและการตลาด

1. การส่งเสริมการขายมีน้อย เพราะของสมนาคุณต่างๆ เป็นการเพิ่มต้นทุน มากกว่าเพิ่มยอดขาย
2. มีน้ำมันดีเซลจำหน่ายเพียงชนิดเดียว ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิก และบุคคลทั่วไปที่ต้องการใช้น้ำมันเบนซินได้ และไม่มีบริการเสริม

3. การบริการยังไม่ได้มาตรฐานเหมือนสถานีสบริการน้ำมันของเอกชนค่อนข้างช้า
4. สภาพของสถานีไม่สวยงาม ไม่สนใจให้สมาชิก และบุคคลภายนอกมาใช้บริการ

### จุดแข็ง

#### ด้านบริหารบุคลากร

1. มีคณะกรรมการตรวจรับน้ำมันจากรถขนส่งน้ำมัน เพื่อตรวจสอบปริมาณน้ำมันให้ขาดหาน้อยที่สุด

#### ด้านบริหารการเงิน

1. สหกรณ์ได้ลงทุนสร้างสถานีสบริการเอง จึงไม่มีเงื่อนไขการขายกับบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
2. ต้นทุนการจ้างพนักงานต่ำ เนื่องจากพนักงานสามารถเติมน้ำมัน เขียนบิลน้ำมัน บันทึกยอดการใช้้ำมันของสมาชิก และสรุปยอดการขายน้ำมันประจำวัน

#### ด้านการบริหารและการตลาด

1. ราคาน้ำมันจ้ถูกกว่าที่องตลาดลิตรละ 0.10 – 0.15 บาท
2. น้ำมันคุณภาพเป็นที่เชื่อถือของสมาชิกและบุคคลทั่วไป ว่าไม่มีปลอมปน เพราะระบบของสหกรณ์ไม่สามารถนำน้ำมันจากที่อื่นมาจำหน่ายได้ นอกจากบริษัทบางจากฯ
3. มีการให้เชื่อน้ำมันแก่สมาชิก และส่วนราชการ

### โอกาส

1. บริษัทบางจากฯ ขายน้ำมันให้ถูกกว่าสถานีสบริการของเอกชน ลิตรละ 0.15 – 0.25 บาท และมีส่วนลดพิเศษให้อีกถ้าขายได้เกิน 3 ถัง (60,000 ลิตร) ต่อเดือน
2. พรบ. สหกรณ์ ปี พ.ศ. 2542 ในส่วนของการดำรงตำแหน่งไม่เกิน 2 วาระ ของคณะกรรมการบริหาร สหกรณ์ ทำให้สมาชิกที่มีความสามารถมีโอกาเข้ามาบริหารสหกรณ์
3. รัฐบาลเห็นความสำคัญของชนบทมากขึ้น เช่นกองทุนหมู่บ้าน โครงการหนึ่งผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล ให้มีการขยายตัวการผลิตด้านต่างๆ โดยเฉพาะการขนส่ง การใช้้ำมันก็จะเพิ่มขึ้น

### ข้อจำกัด

1. มีคู่แข่งมาก และมีการแข่งขันด้านราคา โดยพยายามขายถูกกว่าสหกรณ์เพื่อให้ลูกค้าไปเติมน้ำมันมากขึ้น
2. การเสียภาษีจ้ซับซ้อน ได้แก่ ภาษีอบจ. ภาษีโรงเรือน ภาษีโยธา ภาษีป้าย และภาษีมูลค่าเพิ่ม ทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานสูง

การศึกษาสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ของสหกรณ์การเกษตร พบว่า

จุดอ่อน

ด้านบริหารบุคลากร

1. พนักงานเติมน้ำมันไม่ภูมิใจในงานที่ทำ ไม่กระตือรือร้น การบริการต่ำกว่ามาตรฐานเนื่องจากไม่มีสิ่งจูงใจ (ค่าล่วงเวลา เงินวันหยุด) และการได้รับการอบรมในเรื่องการบริการมีน้อย
2. การดำเนินงานในรูปคณะกรรมการทำให้การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่างล่าช้าทำให้เสียโอกาสทางธุรกิจ
3. สหกรณ์มีการขยายธุรกิจ แต่ไม่มีการพัฒนาพนักงานไปพร้อมๆ กัน ทำให้ไม่มีพนักงานที่คอยประสานงาน
4. สหกรณ์มีการขยายธุรกิจ แต่ไม่ได้พัฒนาบุคลากรไปพร้อมๆ กัน ทำให้ขาดแคลนพนักงานประสานงานกับบริษัทต่างๆ และกับสมาชิกของสหกรณ์

ด้านการบริหารการเงิน

1. ระบบบัญชีของสหกรณ์กำหนดปริมาณน้ำมันจะขาดหายได้ร้อยละ 0.50 เท่านั้น ถ้าเกินกว่านี้ให้คิดเป็นค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ และถูกคิดภาษี
2. กำไรน้อย สิ้นปีต้องปันผลให้สมาชิก ต้นทุนการบริหารสูง เช่นค่าไฟฟ้า ค่าเสื่อมราคา เงินเดือนพนักงาน และหากบางปีมีการชดเชยน้ำมันขาดหายเกินกำหนดอาจทำให้ขาดทุนได้

ด้านการบริหารและการตลาด

1. การบริการยังไม่ได้มาตรฐานเหมือนสถานีบริการน้ำมันของเอกชน
2. การโฆษณาประชาสัมพันธ์น้อย ทั้งบุคคลทั่วไปและสมาชิก การประชุมกลุ่มจะมีแต่เรื่องสินเชื่อเท่านั้น
3. มีการบริการเฉพาะเติมลมฟรีเท่านั้น ลูกค้าต้องบริการตัวเอง บริการเสริมอื่นๆ ไม่มี เช่น เปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง ล้างอัดฉีด เปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง ทำให้การเพิ่มยอดขายทำได้ลำบาก โดยเฉพาะน้ำมันเครื่อง

จุดแข็ง

ด้านบริหารบุคลากร

1. มีการแบ่งพนักงานเป็นกะ มีหัวหน้าคอยควบคุมการทำงาน และมีหัวหน้าแผนกป้อนชุมชนดูแลเรื่องบัญชี การเงิน และการเปลี่ยนแปลงราคาน้ำมันพนักงานหลาย
2. มีคณะกรรมการตรวจรับน้ำมันจากรถขนส่งน้ำมัน เพื่อตรวจสอบปริมาณน้ำมันให้ขาดหายน้อยที่สุด

### ด้านบริหารการเงิน

1. บริษัทบางจากฯ สนับสนุนรางวัลภาพลักษณ์ให้สถานีบริการน้ำมัน เดือนละ 7,500 บาท ทำให้มีงบประมาณในการปรับปรุงสถานีบริการน้ำมัน

### ด้านการบริหารและการตลาด

1. มีการเปิดรับบุคคลภายนอกเป็นสมาชิกสมทบใช้บริการเฉพาะสถานีบริการน้ำมัน
2. น้ำมันคุณภาพเป็นที่เชื่อถือของสมาชิกและบุคคลทั่วไป ว่าไม่มีปลอมปน เพราะระบบของสหกรณ์ไม่สามารถนำน้ำมันจากที่อื่นมาจำหน่ายได้ นอกจากบริษัทบางจากฯ
3. มีเงินปันผลให้สมาชิกเมื่อสิ้นปี ตามยอดซื้อน้ำมันร้อยละ 0.01-0.10 บาท
4. มีการให้เชื่อน้ำมันแก่สมาชิก และส่วนราชการ

### โอกาส

1. พรบ. สหกรณ์ ปี พ.ศ. 2542 ในส่วนของการดำรงตำแหน่งไม่เกิน 2 วาระ ของคณะกรรมการบริหาร สหกรณ์ ทำให้สมาชิกที่มีความสามารถมีโอกาสเข้ามาบริหารสหกรณ์
2. บริษัทบางจากฯ ได้มีโครงการบัตรเชื่อมโยงบางจาก ให้ลูกค้าเติมน้ำมัน จะได้รับส่วนลดลิตรละ 0.10 บาท เดือนหนึ่งไม่เกิน 300 บาท
3. มีส่วนราชการและเอกชนหลายแห่ง มาขอเป็นสมาชิกสมทบใช้บริการสถานีบริการน้ำมันของสหกรณ์เพิ่มขึ้น
4. รัฐบาลเห็นความสำคัญของชนบทมากขึ้น เช่นกองทุนหมู่บ้าน โครงการหนึ่งผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล ให้มีการขยายตัวการผลิตด้านต่างๆ โดยเฉพาะการขนส่ง การใช้น้ำมันก็จะเพิ่มขึ้น

### ข้อจำกัด

1. มีคู่แข่งมาก และมีการแข่งขันด้านราคา โดยพยายามขายถูกกว่าสหกรณ์เพื่อให้ลูกค้าไปเติมน้ำมันมากขึ้น
2. การเสียภาษีซ้ำซ้อน ได้แก่ ภาษีอบจ. ภาษีโรงเรือน ภาษีโยธา ภาษีป้าย และภาษีมูลค่าเพิ่ม ทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานสูง

### แนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งของสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กและขนาดใหญ่

มีแนวทางสรุปได้ดังนี้

ด้านการบริหารจัดการ ควรมีการจัดการให้มีการศึกษาอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจน้ำมันแก่คณะกรรมการดำเนินงาน และพนักงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสถานีบริการน้ำมันของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะพนักงานเติมน้ำมัน ได้รับการอบรมด้านการให้บริการที่ได้มาตรฐาน และขั้นตอนการทำงานทั้งคนใหม่ และคนเก่า ควรเป็นคนที่มีบุคลิกยิ้มแย้มแจ่มใส นอกจากนี้ต้องมีสวัสดิการด้านประกันสังคม และแบบฟอร์มแก่พนักงานเติมน้ำมันด้วย

ควรลดขั้นตอนในการทำงานให้น้อยลง โดยแบ่งหน้าที่ให้คณะกรรมการ และพนักงานเป็นผู้ดูแลและตัดสินใจในการทำงานตามอำนาจหน้าที่ ไม่ใช่แต่งตั้งคณะกรรมการน้ำมันเพียงเพื่อดูแลการรับน้ำมันจากรถขนส่งน้ำมันเท่านั้น และควรผลักดันการดำเนินงานมาเป็นคณะกรรมการน้ำมันเพื่อจะได้ทราบถึงขั้นตอน และข้อจำกัดของการดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมันของสหกรณ์ หากปัญหาน้ำมันขาดหายยังเป็นปัญหาอยู่ ก็ให้ลองเปลี่ยนบริษัทขนส่งน้ำมัน และควรมีการปรับปรุงให้มีการบริการเสริม เช่น เปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง ล้างอัดฉีด และบริการห้องน้ำ เป็นต้น

ด้านเงินทุน ควรขอความร่วมมือจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ และกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ในด้านเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ เพื่อนำมาชำระค่าสถานีบริการน้ำมันจากบริษัทต่างๆ และเพื่อนำมาปรับปรุงสถานีบริการน้ำมันให้สวยงาม และในด้านบริการเสริม

ด้านการตลาด จากจุดแข็งของสถานีบริการน้ำมันของสหกรณ์การเกษตร คือ คุณภาพของน้ำมันเป็นที่เชื่อถือของสมาชิก และบุคคลทั่วไป ควรนำจุดเด่นนี้ไปประชาสัมพันธ์แก่สมาชิกเวลาประชุมกลุ่มพร้อมกับปลูกแนวคิดในเรื่องการเป็นเจ้าของสถานีบริการน้ำมัน ให้ช่วยกันซื้อน้ำมันของสหกรณ์ ตลอดจนมีการคิดป้ายโฆษณาในเขตชุมชนที่พบเห็นง่าย เช่น ตลาด โรงเรียน เป็นต้น มีการวางแผนการจำหน่ายน้ำมันเป็นเป้าหมายประจำปี และแยกเป้าหมายเป็นรายเดือน มีการรับบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นสมาชิกใช้บริการสถานีบริการน้ำมัน มีการจัดชั้นสมาชิก ยิ่งมาใช้บริการมากจាំมีอัตราส่วนลดให้อีก และสมาชิกทุกคนจะได้รับเงินปันผลตอนสิ้นปี

ปัจจัยอื่นๆ สหกรณ์การเกษตรต่างๆ ที่ดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมันควรจะร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา และเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การต่อรองในเรื่องภาษีของสถานีบริการน้ำมัน โดยเชิญทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น สรรพากร องค์กรบริหารส่วนจังหวัด สำนักงานโยธา อบต. และสหกรณ์จังหวัด มาร่วมกันหาแนวทางผ่อนผันภาระภาษีของสหกรณ์ด้วย ส่วนเงื่อนไขทางการค้ากับบริษัทต่างๆ สหกรณ์ต่างๆ ควรจะร่วมมือกันเจรจาเงื่อนไขทางการค้ากับบริษัทต่างๆ โดยเฉพาะสหกรณ์ที่ใช้เงินลงทุนก่อสร้างสถานีบริการน้ำมันจากบริษัทต่างๆ และให้เพิ่มค่าการตลาดให้มากขึ้น และให้มีการขนส่งที่รวดเร็ว ตรงเวลา และมีความซื่อสัตย์ และแนะนำให้บริษัทต่างๆ มีการลงทุนในด้านการโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ ให้มีความทันสมัย น่าสนใจ และจงใจให้มาใช้บริการที่สถานีบริการน้ำมันมากขึ้น ตลอดจนการศึกษาดูงานสถานีบริการน้ำมันทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงสถานีบริการของตนต่อไป

## อภิปรายผล

สหกรณ์การเกษตรมีการดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน เพื่อที่ตอบสนองความต้องการสมาชิก ได้มีโอกาสได้ใช้น้ำมันที่มีคุณภาพดี ราคาประหยัด และต้องการเพิ่มธุรกิจของสหกรณ์ให้ครบวงจร โดยเน้นการพึ่งพาตนเองของสหกรณ์ ซึ่งเป็นหน้าที่ของสหกรณ์การเกษตรอยู่แล้ว ดังที่ประดิษฐ์ (2518) ได้กล่าวว่า สหกรณ์การเกษตรมีหน้าที่ในการจัดหา และให้บริการสมาชิกในด้านการนำผลผลิตทางการเกษตรมาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคาถูกลง ซึ่งเรื่องนี้สอดคล้องกับ อุษณี (2541) ซึ่งกล่าวว่าไว้ว่าการทำธุรกิจชุมชนควรเป็นความร่วมมือของคนในชุมชน โดยเป็นการร่วมทุน ร่วมบริหาร และร่วมรับผลประโยชน์จากการดำเนินการนั้น ซึ่งจะทำให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งมากขึ้นนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีกรปันผลแก่สมาชิกในตอนปลายปี และให้เงินเชื่อแก่สมาชิกที่มาใช้บริการสถานีบริการน้ำมันด้วย

อย่างไรก็ตามผลการดำเนินงานของสถานีบริการน้ำมันยังประสบปัญหาขาดทุน หรือได้กำไรน้อย เนื่องจากส่วนหนึ่งคณะกรรมการดำเนินงาน และพนักงานสหกรณ์ ไม่มีความรู้ทางด้านการทำธุรกิจน้ำมันมาก่อน เป็นการลองผิดลองถูกในการทำธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจักรี (2543) พบว่า ข้อมูลของผู้บริหารสถานีบริการน้ำมันของสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ไม่เคยมีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานีบริการน้ำมันมาก่อน และต้องทำหน้าที่ในธุรกิจอื่นของสหกรณ์ควบคู่ไปด้วย ประกอบกับต้นทุนในการบริหารจัดการสูง มีการให้บริการเฉพาะน้ำมัน และปัญหาน้ำมันขาดหายเกินร้อยละ 0.5 ของปริมาณน้ำมัน ซึ่งเหล่านี้เป็นจุดอ่อนของสถานีบริการน้ำมัน และข้อจำกัด คือ ราคาน้ำมันมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ซึ่ง สุภกร (2541) กล่าวว่า การจำหน่ายน้ำมันภายในประเทศมีมากขึ้น รัฐบาลมิได้กำหนดราคาน้ำมันเชื้อเพลิงภายในประเทศอีกต่อไป ทำให้ราคาน้ำมันดีเซลเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และที่สำคัญคือสมาชิกไม่ค่อยมาใช้บริการเนื่องจากไม่เห็นความสำคัญว่าเป็นธุรกิจของตนเอง ถ้าสถานีบริการน้ำมันไหนมีราคาถูกกว่าก็จะไปใช้บริการที่นั่น ซึ่ง ชงชัย (2521) กล่าวว่า สาเหตุของความล้มเหลวของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย คือ สมาชิกขาดอุดมการณ์ทาง สหกรณ์ และขาดความรู้เกี่ยวกับหลักและวิธีการของสหกรณ์ โอกาสของสถานีบริการน้ำมันคือ การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการต่างๆ ในพื้นที่ มาใช้บริการ และจากการที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจทำให้สหกรณ์การเกษตรได้รับความเชื่อถือมากขึ้น มีสมาชิกใหม่เพิ่มมากขึ้น

แนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งของสถานีบริการน้ำมันนั้น ต้องพัฒนาร่วมกันทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการ ด้านเงินทุน ด้านการตลาด และอื่นๆ ควรเป็นการร่วมมือกันระหว่างคณะกรรมการดำเนินงาน พนักงานสหกรณ์ สหกรณ์การเกษตร เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สรรพากร องค์กรบริหารส่วนจังหวัด ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรธุรกิจชุมชน (สหกรณ์) โดยการสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ และขยายเครือข่ายของการเรียนรู้ของชุมชน



### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

#### 1. เกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร มีข้อเสนอแนะดังนี้

(1) คณะกรรมการดำเนินงาน และพนักงานสหกรณ์ควรร่วมกันกำหนดบทบาท หน้าที่ กฎระเบียบต่างๆ ขั้นตอนการทำงานให้ชัดเจน แล้วทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างและทำความเข้าใจร่วมกันเพื่อลดปัญหาการก้าวก่ายหน้าที่ซึ่งกันและกัน ระหว่างคณะกรรมการและพนักงานสหกรณ์

(2) ควรมีการให้ความรู้แก่คณะกรรมการ โดยผู้เชี่ยวชาญในเรื่องธุรกิจสถานีบริการน้ำมันของสหกรณ์การเกษตร ในส่วนของขั้นตอนการปฏิบัติงาน สักยภาพ และข้อจำกัดของสหกรณ์ต่อสถานีบริการน้ำมัน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนนโยบาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการชุดใหม่

(3) ในการประชุมกลุ่มสมาชิกนอกจากเรื่องสืบเชื้อแล้ว ควรมีการทำความเข้าใจ และประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกในธุรกิจน้ำมันของสหกรณ์ ว่าเป็นผลประโยชน์ของสมาชิกเอง ให้ช่วยกันมาใช้บริการ และรายงานผลการดำเนินงานให้สมาชิกทราบอย่างต่อเนื่อง ทั้งในส่วนผลประโยชน์ ข้อจำกัด และโอกาสของการทำธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน

(4) ควรมีการหาค่าเฉลี่ยน้ำมันขาดหายจริง ของสถานีบริการน้ำมัน และกำหนดเป็นค่ามาตรฐาน ถ้าเกินร้อยละ 0.50 สหกรณ์จะเป็นผู้รับผิดชอบ แต่หากเกินค่ามาตรฐานคณะกรรมการและพนักงานที่เกี่ยวข้อง ควรร่วมกันรับผิดชอบต่อไป

(5) ควรมีการมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และตั้งเป้าหมายการขายน้ำมัน (เป่ารวม) ให้พนักงานขายน้ำมัน ถ้าทำได้จะมีค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มขึ้น เพื่อจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และตั้งใจบริการลูกค้า และควรมีพนักงานการตลาดคอยติดตามแนวโน้มราคาน้ำมัน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนซื้อน้ำมันของสหกรณ์ต่อไป

(6) ควรเปิดสถานีบริการน้ำมันทุกวันไม่มีวันหยุด ในส่วนของสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก ควรเพิ่มการจำหน่ายน้ำมันเบนซิน ในรูปของปั๊มหลอดเพราะต้นทุนในการก่อสร้างต่ำ

(7) ควรให้ความรู้แก่คณะกรรมการดำเนินงานและพนักงานสหกรณ์ โดยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยผู้เชี่ยวชาญ ในประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาและวางแผนแบบมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ ตลอดจนการจัดการและพัฒนาธุรกิจชุมชน ทั้งในส่วนของแต่ละสหกรณ์การเกษตร และเครือข่ายแลกเปลี่ยนระหว่างสหกรณ์ และควรมีการติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องอีกด้วย

(8) ควรพัฒนาบทบาทของสหกรณ์การเกษตร เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาชนบท เน้นคนเป็นศูนย์กลางโดยสร้างชุมชนระดับหมู่บ้านให้เข้มแข็ง โดยเริ่มจากกลุ่มสมาชิกกิจกรรมที่สร้างควรได้รับการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย (อาจเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม) ให้ความสำคัญต่อการวางแผนการผลิต การตลาด การแปรรูป การวางแผนการบริโภคของสมาชิกสหกรณ์ ให้สอดคล้อง

และเหมาะสมกับทรัพยากรของชุมชน ตลอดจนแผนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แล้วประสานแผนของแต่ละกลุ่มเพื่อให้ เป็นแผนการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อไป

(9) สหกรณ์การเกษตรที่มีความประสงค์จะดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน ควรเป็นสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก เพราะต้นทุนในการก่อสร้างต่ำ การบริหารจัดการไม่ยุ่งยาก และควรจำหน่ายน้ำมันเบนซิลด้วย เพื่อสนองความต้องการของสมาชิก

2. สำหรับหน่วยงานภาครัฐ มีข้อเสนอแนะดังนี้

(1) กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรมหาแหล่งทุนดอกเบี้ยต่ำ สำหรับสหกรณ์การเกษตรเพื่อชำระค่าก่อสร้างสถานีบริการน้ำมันที่บริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ลงทุนสร้างให้ก่อน เพื่อสหกรณ์จะได้มีอิสระในการดำเนินงาน และวางนโยบายให้เหมาะสมกับศักยภาพของสหกรณ์

(2) ควรเน้นสหกรณ์การเกษตรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ให้แก่สมาชิก ทั้งทางด้านการผลิต การตลาด และการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

(3) รัฐควรสนับสนุนให้สหกรณ์การเกษตรทำงานร่วมกับหน่วยงานราชการอื่นๆ ในชุมชน เช่น อบต. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในส่วนของพัฒนาชุมชน เพื่อสร้างกลไกเชื่อมโยงในการแก้ไขปัญหาชุมชนร่วมกัน โดยใช้บทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานประสานกันให้เป็นประโยชน์แก่ชุมชน และสมาชิกของสหกรณ์

(4) ภาครัฐ ได้แก่สหกรณ์จังหวัด ควรร่วมมือกับสหกรณ์การเกษตร ในการเสริมสร้างความรู้ประสบการณ์ให้แก่สมาชิกสหกรณ์ ในเรื่องเกี่ยวกับ

1. หลัก และวิธีการสหกรณ์
2. การรวมกลุ่ม การสร้างเครือข่าย การบริหารกลุ่ม
3. การจัดการในการวางแผนการผลิต การตลาดสินค้าเกษตร และสถานการณ์การแข่งขันทาง

ด้านการตลาดทุกระดับ

นอกจากนี้ ควรสร้างกลไกเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารของกลุ่มสมาชิกต่างๆ พร้อมทั้งสนับสนุนข่าวสารทางด้านการตลาดอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันเหตุการณ์ พร้อมทั้งการเสริมทักษะในการติดต่อสื่อสาร อย่างมีประสิทธิภาพ ให้กับผู้นำกลุ่มสมาชิกสหกรณ์การเกษตร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานีบริการน้ำมันของสหกรณ์การเกษตร
2. การศึกษาวิจัยการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในอนาคต ในด้านความสามารถในการตอบสนองความต้องการของสมาชิกในด้านธุรกิจต่างๆ และ โครงการส่งเสริมอาชีพของสหกรณ์การเกษตร เช่น กลุ่มสตรี เป็นต้น
3. การศึกษาบทบาทของสหกรณ์การเกษตรต่อการพัฒนาชุมชน

4. การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาความร่วมมือของภาครัฐ โดยเฉพาะกรมส่งเสริมสหกรณ์ต่อการแก้ไขปัญหของสหกรณ์การเกษตร เช่น ในด้านการให้การศึกษาอบรม การจัดหาแหล่งทุนดอกเบี้ยต่ำ ทั้งในส่วนของนโยบาย และโครงการพัฒนาแบบเร่งด่วน
5. การศึกษาวิจัยแนวทางเชื่อมโยงระหว่างองค์กรชุมชน เช่น อบต. สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น
6. การศึกษาวิจัยแนวทางพัฒนาความเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์การเกษตรต่างๆ เป็นเครือข่ายสหกรณ์ที่มีความเข้มแข็ง รวมถึงบทบาทของสหกรณ์จังหวัดต่อการสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายสหกรณ์ระดับจังหวัดอีกด้วย