

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องการบริหารวงจรกิจของสถานีบริการน้ำมันเชลล์ที่เป็นผู้ค้าช่วงในสี่จังหวัดภาคเหนือตอนบน ซึ่งได้ทำการศึกษาโดยวิธีการสัมภาษณ์ และขอข้อมูลจากงบการเงินในระหว่างปี พ.ศ.2541-2543 เฉพาะการบริหารจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง และน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ของสถานีบริการน้ำมันเชลล์ที่เป็นผู้ค้าช่วงในสี่จังหวัดภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วยจังหวัด เชียงราย พะเยา น่าน ลำปาง จำนวน 27 แห่ง แล้วนำมาเปรียบเทียบ โดยการหาค่าเฉลี่ย ร้อยละ เพื่อศึกษาการบริหารวงจรกิจ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารวงจรกิจ และกำหนดจำนวนเงินสดขั้นต่ำที่เหมาะสมของสถานีบริการน้ำมันเชลล์ที่เป็นผู้ค้าช่วง ในเขตสี่จังหวัดภาคเหนือตอนบน สามารถสรุปผลการบริหารวงจรกิจ ของสถานีบริการน้ำมันเชลล์ที่เป็นผู้ค้าช่วงในเขตสี่จังหวัดภาคเหนือตอนบนตามขนาดของสถานีบริการน้ำมัน ได้ดังนี้

สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก

สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กที่มียอดขายน้ำมันเชื้อเพลิงไม่เกิน 200,000 ลิตรต่อเดือน ในเขตที่ทำการศึกษามีจำนวน 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 44.45 ของสถานีบริการน้ำมันทั้งหมด มียอดขายน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ย 131,581.02 ลิตรต่อเดือน ยอดขายน้ำมันหล่อลื่นเฉลี่ย 687.04 ลิตรต่อเดือน ชั่วโมงทำงานเฉลี่ย 14 ชั่วโมงต่อวัน จำนวนพนักงานเฉลี่ย 10 คน และมีหัวจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ย 8 หัวจ่าย ส่วนใหญ่มีการขายแบบเงินสดมากกว่าขายแบบเงินเชื่อ และขายปลีกมากกว่าขายส่ง มีระยะเวลาเก็บสินค้าคงคลัง และระยะเวลาเก็บเงินลูกหนี้ที่สั้นกว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดกลาง และขนาดใหญ่ คือ 6 วัน และ 27 วันตามลำดับ แม้จะไม่มีระยะเวลาชำระหนี้เจ้าหนี้ก็ตาม วงจรกิจดำเนินงาน และวงจรกิจก็ยิ่งสั้นกว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีสัดส่วนการขายเงินเชื่อน้อยกว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ แต่มากกว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดกลาง และพบว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กมีการใช้เงินสดขั้นต่ำเฉลี่ย 708,247.47 บาท ต่อรอบวงจรกิจ 32 วัน

ในด้านการบริหารวงจรกิจ พบว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กส่วนใหญ่มีการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าแบบไม่จำกัดวงเงินโดยพิจารณาเป็นรายๆ ไป มีระยะเวลาการให้สินเชื่อแก่ลูกค้า 30 วัน มีนโยบายการให้ส่วนลดคือ ต้องชำระตรงเวลาและไม่ให้ส่วนลด มีการบริหารลูกหนี้ค่อนข้างดี ลูกหนี้ส่วนใหญ่ร้อยละ 80 มีการชำระตรงกำหนด ส่วนที่ล่าช้ามีการล่าช้าน้อยกว่า 7 วัน ไม่มีค่าประกันหนี้ของลูกหนี้ มีวิธีการติดตามเรียกเก็บหนี้โดยการให้พนักงานไปวางบิล และเก็บเงิน มี

แนวทางป้องกันแก้ไขไม่ให้เกิดหนี้สูญคือการงดสินเชื่อชั่วคราวสำหรับลูกค้าที่ชำระล่าช้าจนกว่าจะมาชำระ การตั้งสินค้าส่วนใหญ่ใช้ระบบโทรศัพท์อัตโนมัติ(IVR) ความจุถังน้ำมันเชื้อเพลิงได้คืนเฉลี่ย 74,083 ลิตร จึงสามารถเก็บสินค้าคงคลังไว้ขายได้ถึง 17 วัน ทำให้ไม่มีปัญหาด้านการเก็บสินค้าคงคลัง โดยสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กมีการสั่งซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ย 15,667 ลิตรต่อครั้ง มีความถี่ในการสั่งซื้อประมาณ 2 ครั้งต่อสัปดาห์ มีวิธีการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงโดยการขนส่งเอง น้ำมันหล่อลื่นโดยรถบริษัท มีระยะเวลาการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงหลังจากสั่งซื้อไปแล้ว ภายใน 1 วัน น้ำมันหล่อลื่น 1-3 วัน ปัญหาเกี่ยวกับสินค้าคงคลังที่พบมากคือสินค้าสูญหายเสียหาย และสินค้ามาไม่ทันเวลาที่ต้องการ มีการแก้ปัญหาโดยการสั่งซื้อเมื่อต้องการไม่ซื้อบ่อย สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กไม่ได้รับสินเชื่อจากเจ้าหนี้การค้า แต่ได้รับส่วนลดมากกว่าการซื้อด้วยระบบสินเชื่อ แหล่งเงินทุนระยะสั้นของสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กส่วนใหญ่ได้มาจากแหล่งเงินทุนส่วนตัว รองลงมาคือ แหล่งเงินจากสถาบันการเงินประเภทเงินเบิกเกินบัญชี(O/D) และแหล่งเงินจากสถาบันการเงินประเภทเงินกู้ระยะยาว(LOAN) ตามลำดับ พบว่าปัญหาเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนหมุนเวียนที่พบมากในสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กคือไม่ได้รับสินเชื่อทางการค้า วงเงินหมุนเวียนไม่เพียงพอ และต้นทุนในการจัดหาสูง ส่งผลกระทบให้กำไรต่อหน่วยต่ำลง

สถานีบริการน้ำมันขนาดกลาง

สถานีบริการน้ำมันขนาดกลาง ที่มียอดขายน้ำมันเชื้อเพลิง 2-300,000 ลิตรต่อเดือน ในเขตที่ทำการศึกษามีจำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.22 ของสถานีบริการน้ำมันทั้งหมด มียอดขายน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ย 253,187.91 ลิตรต่อเดือน ยอดขายน้ำมันหล่อลื่นเฉลี่ย 2,096.20 ลิตรต่อเดือน ชั่วโมงทำงานเฉลี่ย 16 ชั่วโมงต่อวัน จำนวนพนักงานเฉลี่ย 15 คน และมีหัวจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ย 11 หัวจ่าย มีการขายแบบเงินสดมากกว่าการขายแบบเงินเชื่อ และขายปลีกมากกว่าขายส่ง มีระยะเก็บสินค้าคงคลัง และระยะเวลาเก็บเงินลูกหนี้ที่สั้นกว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ คือประมาณ 6 วัน และ 32 วัน ส่วนระยะเวลาชำระหนี้เจ้าหนี้พอๆกับสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่คือประมาณ 1 วัน ทำให้วงจรดำเนินงาน และวงจรเงินสดสั้นกว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ มีสัดส่วนการขายเงินเชื่อน้อยกว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ และพบว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดกลางมีการใช้เงินสดขั้นต่ำเฉลี่ย 990,475.75 บาท ต่อรอบวงจรเงินสด 37 วัน

ในด้านการบริหารวงจรเงินสด พบว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดกลางส่วนใหญ่มีการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าแบบไม่จำกัดวงเงิน โดยพิจารณาเป็นรายๆ ไป มีระยะเวลาการให้สินเชื่อแก่ลูกค้า(Credit term) 30 วัน มีนโยบายการให้ส่วนลดคือ ต้องชำระตรงเวลาและไม่ให้ส่วนลด มีการบริหารลูกหนี้ที่ดี ลูกหนี้ส่วนใหญ่ร้อยละ 80 มีการชำระตรงกำหนด มีระยะเวลาเฉลี่ยของการชำระหนี้ล่าช้าของ

ลูกหนี้ 7-15 วัน ไม่มีการค้าประกันหนี้ของลูกหนี้ มีวิธีการคิดตามเรียกเก็บหนี้ส่วนใหญ่คือการทำพนักงานไปวางบิลและเก็บเงิน มีแนวทางป้องกันแก้ไขไม่ให้เกิดหนี้สูญคือการงดคืนเชื่อชั่วคราวสำหรับลูกค้าที่ชำระล่าช้าจนกว่าจะมาชำระ และการพิจารณาการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าอย่างเข้มงวด การส่งสินค้าส่วนใหญ่ใช้ระบบโทรศัพท์อัตโนมัติ (IVR) ความจุถังน้ำมันเชื้อเพลิงได้คิดเฉลี่ย 91,833 ลิตร จึงสามารถเก็บสินค้าคงคลังไว้ขายได้ประมาณ 11 วัน ทำให้ไม่มีปัญหาด้านการเก็บสินค้าคงคลัง โดยสถานีบริการน้ำมันขนาดกลางมีการสั่งซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ย 15,500 ลิตรต่อครั้ง มีความถี่ในการสั่งซื้อประมาณ 4 ครั้งต่อสัปดาห์ มีวิธีการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงทั้งการขนส่งเอง และขนส่งโดยรถของบริษัทฯ แต่ในส่วนน้ำมันหล่อลื่นมีการขนส่งโดยรถของบริษัทฯทั้งหมด มีระยะเวลาการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงหลังจากสั่งซื้อไปแล้ว ภายใน 1 วัน น้ำมันหล่อลื่น 3 วัน ปัญหาเกี่ยวกับสินค้าคงคลังที่พบมากคือสินค้าขาดไม่พอขาย และสินค้ามาไม่ทันเวลาที่ต้องการ มีการแก้ปัญหาโดยการให้ระบบสินค้าเข้าก่อนออกก่อน สถานีบริการน้ำมันขนาดกลางไม่ได้รับสินเชื่อจากเจ้าหน้าที่การค้า แต่ได้รับเงื่อนไขทางการค้าคือ ได้ส่วนลดมากกว่าการซื้อด้วยระบบสินเชื่อ แหล่งเงินทุนระยะสั้นของสถานีบริการน้ำมันขนาดกลางส่วนใหญ่ได้มาจากสถาบันการเงินประเภทเงินเบิกเกินบัญชี(O/D) รองลงมาคือแหล่งเงินทุนส่วนตัว และเงินทุนจากสถาบันการเงินประเภทเงินกู้ระยะยาว(LOAN) ตามลำดับ พบว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดกลางมีปัญหาเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนระยะสั้นคือไม่ได้รับสินเชื่อทางการค้า ต้นทุนในการจัดหาสูง และวงเงินหมุนเวียนไม่เพียงพอ ซึ่งส่งผลกระทบต่อหน่วยต่ำลง

สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่

สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ที่มียอดขายน้ำมันเชื้อเพลิงมากกว่า 300,000 ลิตรต่อเดือน ในเขตที่ทำการศึกษามีจำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 33.33 ของสถานีบริการน้ำมันทั้งหมด มียอดขายน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ย 373,046.84 ลิตรต่อเดือน ยอดขายน้ำมันหล่อลื่นเฉลี่ย 2,272.59 ลิตรต่อเดือน ชั่วโมงทำงานเฉลี่ย 19 ชั่วโมงต่อวัน จำนวนพนักงานเฉลี่ยประมาณ 16 คน และมีหัวจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ย 12 หัวจ่าย มีการขายแบบเงินสดมากกว่าขายแบบเงินเชื่อ และขายปลีกมากกว่าขายส่ง มีระยะเวลาเก็บสินค้าคงคลัง และระยะเวลาเก็บเงินลูกหนี้ที่ยาวกว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดอื่นๆ คือประมาณ 8 วัน และ 35 วันตามลำดับ โดยมีระยะเวลาชำระหนี้เจ้าหน้าที่พอกๆกับสถานีบริการน้ำมันขนาดกลางคือประมาณ 1 วัน ทำให้วงจรดำเนินงาน และวงจรเงินสดยาวกว่า มีสัดส่วนการขายเงินเชื่อมากกว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดอื่นๆ และพบว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ มีการใช้เงินสดขั้นต่ำเฉลี่ย 2,869,147.75 บาท ต่อรอบวงจรเงินสด 42 วัน

ในด้านการบริหารเงินสด พบว่าสถาบันบริการน้ำมันขนาดใหญ่ส่วนใหญ่มีการคงพิจารณาการให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายใหม่ โดยมีการคงพิจารณาการให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายใหม่มานานประมาณ 1-3 ปี เนื่องจากกำไรต่อหน่วยต่ำ มีระยะเวลาการให้สินเชื่อแก่ลูกค้า (credit term) ส่วนใหญ่ 30 วัน และมีนโยบายการให้ส่วนลดแก่ลูกค้า คือต้องชำระตรงเวลาและไม่ให้ส่วนลด มีการบริหารลูกหนี้ที่ดี ลูกหนี้ส่วนใหญ่ร้อยละ 80 มีการชำระตรงกำหนด มีระยะเวลาเฉลี่ยของการชำระหนี้ล่าช้าของลูกหนี้ 7-15 วัน มีการค้าประกันหนี้ของลูกหนี้ เพียง 3 แห่ง ด้วยวิธีทำสัญญาค้าประกัน ให้ธนาคารออกหนังสือค้ำประกัน และนำคูปองทะเบียนรถมาค้ำประกัน อย่างละ 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 11.11 ของสถาบันบริการน้ำมันขนาดใหญ่ เท่าๆกัน มีวิธีการติดตามเรียกเก็บหนี้ส่วนใหญ่โดยการให้พนักงานไปวางบิลและเก็บเงิน มีแนวทางป้องกันแก้ไขไม่ให้เกิดหนี้สูญ คือการคงสินเชื่อชั่วคราวสำหรับลูกค้าที่ชำระล่าช้าจนกว่าจะมาชำระ การส่งสินค้าส่วนใหญ่ใช้ระบบโทรศัพท์อัตโนมัติ (IVR) ความจุถังน้ำมันเชื้อเพลิงได้ดินเฉลี่ย 95,556 ลิตร จึงสามารถเก็บสินค้าคงคลังไว้ขายได้ประมาณ 8 วัน ทำให้ไม่มีปัญหาด้านการเก็บสินค้าคงคลัง โดยสถาบันบริการน้ำมันขนาดใหญ่มีการสั่งซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงเฉลี่ย 28,222 ลิตรต่อครั้ง มีความถี่ในการสั่งซื้อประมาณ 4 ครั้งต่อสัปดาห์ มีวิธีการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงส่วนใหญ่คือการขนส่งเอง น้ำมันหล่อลื่นโดยรถบริษัทฯ มีระยะเวลาการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงหลังจากสั่งซื้อไปแล้ว ภายใน 1 วัน น้ำมันหล่อลื่น 3 วัน ปัญหาเกี่ยวกับสินค้าคงคลังที่พบมากคือสินค้าขาดไม่พอขาย และการจัดเก็บจัดวางไม่ดี ซึ่งมีการแก้ปัญหาโดยการสั่งซื้อเมื่อต้องการไม่สั่งซื้อมาก สถาบันบริการน้ำมันขนาดใหญ่ได้รับสินเชื่อจากเจ้าหนี้การค้าเพียง 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.22 โดยได้รับระยะสินเชื่อ 30 วัน มีเงื่อนไขคือ ได้รับสินเชื่อแบบจำกัดวงเงิน และได้รับส่วนลดน้อยกว่าการซื้อด้วยเงินสด แหล่งเงินทุนระยะสั้นของสถาบันบริการน้ำมันขนาดใหญ่ส่วนใหญ่ได้มาจากแหล่งเงินจากสถาบันการเงินประเภทเงินเบิกเกินบัญชี(O/D)และแหล่งเงินทุนส่วนตัว รองลงมาคือเงินกู้ระยะยาวจากสถาบันการเงิน(LOAN) ตามลำดับ ปัญหาเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนระยะสั้นที่พบมาก ได้แก่ ไม่ได้รับสินเชื่อทางการค้า วงเงินหมุนเวียนไม่เพียงพอ และต้นทุนในการจัดหาสูง ซึ่งส่งผลกระทบต่อทำให้กำไรต่อหน่วยต่ำลง

การอภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษา สอดคล้องกับหลักการบริหารเงินทุนหมุนเวียนที่กล่าวว่า เมื่อปริมาณการขายเพิ่มขึ้น และค่าขายส่วนใหญ่เป็นการขายเชื่อ กิจการย่อมมีความต้องการเงินทุนหมุนเวียนมากขึ้น โดยพบว่า สถาบันบริการน้ำมันขนาดใหญ่มียอดขายมากกว่า จึงต้องใช้เงินสดขั้นต่ำในปริมาณที่มากกว่าสถาบันบริการน้ำมันขนาดเล็ก และสอดคล้องกับหลักการเกี่ยวกับนโยบายสินเชื่อของกิจการมีผลต่อความต้องการเงินทุนหมุนเวียน ถ้ามีการให้สินเชื่อจำนวนมากเป็นระยะเวลานานกิจการ

ย่อมต้องการเงินทุนหมุนเวียนมากขึ้นเพื่อนำมาลงทุนในลูกหนี้ของกิจการ โดยพบว่า สถานีบริการน้ำมันขนาดเดียวกันที่มีการขายแบบเงินเชื่อในสัดส่วนที่สูงกว่าจะมีความต้องการเงินสดขั้นต่ำเพื่อนำมาหมุนเวียนใช้ในกิจการมากกว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดเดียวกันที่มีสัดส่วนการขายแบบเงินเชื่อต่ำกว่า

นอกจากนี้ ลักษณะของสินค้าน้ำมันเชื้อเพลิง เป็นสินค้าที่ต้องจัดซื้อในปริมาณมาก ตั้งแต่ 4,000 – 32,000 ลิตร ต่อการสั่งซื้อหนึ่งครั้ง และใช้เวลาในการขนส่งประมาณ 1-2 วัน ทำให้สถานีบริการน้ำมันจำเป็นต้องถือเงินสดในมือเพื่อการบริหารจำนวนมากเพื่อรักษาระดับสินค้าคงเหลือไว้ในด้านลักษณะของลูกหนี้เมื่อเปรียบเทียบกับเจ้าหนี้ พบว่า กิจการมีการส่วนใหญ่มีการขายแบบเงินเชื่อ แต่ไม่ได้รับสินเชื่อจากเจ้าหนี้การค้า (บริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด) หรือได้รับในจำนวนที่น้อยมากเมื่อเทียบกับยอดขาย แม้กิจการจะสามารถบริหารให้ลูกหนี้ชำระเงินภายในกำหนด แต่ก็ได้รับการชำระเงินจากลูกหนี้หลังการจ่ายชำระค่าสินค้าแก่เจ้าหนี้การค้าอยู่ดี จึงต้องถือเงินสดไว้ในมือจำนวนมาก

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาวงจรเงินสด พบว่า ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษ ของ Soenen, Luc A (1993) ที่กล่าวว่า ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ถ้ากิจการมีเจ้าหนี้การค้าที่ให้ระยะเครดิตเป็นเวลานานกว่า วงจรเงินสดก็จะสั้นกว่ากิจการที่ได้รับระยะเครดิตสั้นกว่า แต่ในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กซึ่งไม่ได้รับเจ้าหนี้การค้า กลับมีวงจรเงินสดสั้นกว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ซึ่งได้รับระยะเครดิตจากเจ้าหนี้การค้ามากกว่า เนื่องจากมีระยะเวลาเก็บสินค้าคงคลัง และระยะเวลาเก็บเงินลูกหนี้สั้นกว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่มาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ในอุตสาหกรรมเดียวกัน กิจการที่มีขนาดไม่เท่ากัน จะมีปัจจัยด้านสินค้าคงคลัง ลูกหนี้ และเจ้าหนี้ที่ไม่เหมือนกัน ทำให้วงจรเงินสดไม่แปรตามปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง จึงต้องพิจารณาทุกปัจจัยประกอบกัน

ส่วนที่ Brigham and Houston, 1999 ได้กล่าวเกี่ยวกับการทำให้วงจรเงินสดสั้นลงมีสามวิธี คือการลดระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บสินค้าคงคลัง การลดระยะเวลาเฉลี่ยในการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้ และการยืดระยะเวลาเฉลี่ยในการชำระหนี้ให้เจ้าหนี้ นั้น ในธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเชลล์ไม่สามารถยืดระยะเวลาเฉลี่ยในการชำระหนี้ให้เจ้าหนี้ได้ เนื่องจากบริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด มีนโยบายปล่อยสินเชื่อให้แก่ลูกค้าในปริมาณที่น้อยมาก และผู้ที่ได้รับสินเชื่อจากบริษัทฯ จะได้รับส่วนลดที่น้อยลงรวมทั้งต้องมีการทำหนังสือค้ำประกันจากสถาบันการเงินให้แก่บริษัทฯ ด้วย (Bank Guarantee) ทำให้สถานีบริการน้ำมันต้องซื้อสินค้าด้วยเงินสดเป็นส่วนใหญ่ ส่วนในเรื่องระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บสินค้าคงคลังนั้น สถานีบริการน้ำมันในเขตที่ทำการศึกษานี้ มีการรับสิน

ค่าจากคลังน้ำมันของบริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด จังหวัดลำปางเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสามารถขนส่งได้ภายในระยะเวลา 1-3 วันหลังจากส่งสินค้าไปแล้ว จึงไม่มีปัญหาด้านการเก็บสินค้าคงคลังที่มากเกินไป อีกทั้ง สินค้าน้ำมันเชื้อเพลิงมีลักษณะเฉพาะตัวคือเป็นวัตถุอันตรายไวไฟมีการระเหยสูญหายได้ง่าย จึงต้องมีการเก็บรักษาในถังน้ำมันเชื้อเพลิงใต้ดินซึ่งมีคุณสมบัติป้องกันการสูญเสียดังกล่าวโดยระเหยหรือรั่วซึมได้ดี รวมทั้งป้องกันอันตรายจากการจุดระเบิดได้ด้วย ทำให้มีข้อจำกัดในการเก็บสินค้าได้จำนวนจำกัดเท่ากับปริมาณถังน้ำมันเชื้อเพลิงใต้ดินที่บรรจุได้เท่านั้น อย่างไรก็ตาม ถังน้ำมันเชื้อเพลิงใต้ดินส่วนใหญ่สามารถจุน้ำมันเชื้อเพลิงได้ในปริมาณที่เพียงพอต่อการขายของสถานีบริการน้ำมันแต่ละขนาดอยู่แล้ว จึงไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการจัดเก็บสินค้าคงคลังใดๆ

ดังนั้น การทำให้วงจรกิจจีดั้งเดิมในสถานีบริการน้ำมันเซลล์จึงควรที่จะมุ่งประเด็นไปที่การลดระยะเวลาเฉลี่ยในการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้ ซึ่งเป็นการเร่งกระแสเงินสดรับโดยพยายามเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้ให้ได้ตามกำหนดหรือให้เร็วขึ้น เท่านั้น

ข้อจำกัดของการศึกษาครั้งนี้

1. ข้อมูลทัศนคติที่ได้จากงบการเงินของสถานีบริการแต่ละแห่ง เป็นงบการเงินที่จัดขึ้นเพื่อนำเสนอต่อสรรพากร ซึ่งอาจมีข้อมูลคลาดเคลื่อนหรือไม่ครบถ้วน ไปบ้าง เนื่องจากผู้จัดทำบัญชีมักจะเป็นผู้ที่ได้รับการว่าจ้างให้จัดทำบัญชีขึ้น โดยที่ได้รับรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินงานไม่ครบถ้วน นอกจากนี้ สถานีบริการบางแห่งมีรายได้อื่นที่นอกเหนือจากรายได้จากการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมันหล่อลื่น ทำให้งบการเงินมีตัวเลขไม่ชัดเจนไม่สามารถแยกรายได้และต้นทุนการขายเฉพาะรายการน้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมันหล่อลื่นที่ต้องการศึกษาออกมาได้ จึงต้องนำตัวเลขในงบมาปรับแต่งโดยใช้ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เป็นหลัก

2. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำการเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสัมภาษณ์ ซึ่งมักพบปัญหาด้านความชัดเจนถูกต้องของข้อมูล เนื่องจากผู้บริหารสถานีบริการน้ำมันมักไม่ให้ความสำคัญในการจัดเก็บข้อมูลต่างๆ รวมทั้งข้อมูลบางอย่างไม่สามารถเปิดเผยได้เนื่องจากเป็นข้อมูลความลับในทางการค้า ถ้าเปิดเผยอาจจะมีผลเสียในแง่การค้า รวมทั้งการที่ผู้บริหารสถานีน้ำมันส่วนมากไม่ได้จัดทำบัญชีเองทำให้ข้อมูลทัศนคติที่นำมาวิเคราะห์มีความขัดแย้งกับข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานีบริการน้ำมัน อาทิเช่น การได้รับสินเชื่อกับเจ้าหนี้การค้า ซึ่งข้อมูลปฐมภูมิมิเพียง 2 แห่งที่ได้รับสินเชื่อกับเจ้าหนี้การค้า ขณะที่ข้อมูลทัศนคติมีสถานีบริการหลายแห่งที่ได้รับสินเชื่อกับเจ้าหนี้การค้า ในการคำนวณวงจรกิจจีดั้งเดิมจึงต้องยึดข้อมูลทัศนคติที่เป็นเอกสารทางการเงินแทน ขณะที่การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารวงจรกิจจีดั้งเดิมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

เป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตามสินเชื่อที่ได้รับถือเป็นจำนวนที่น้อยมาก ซึ่งนับเป็นระยะเวลาประมาณเพียง 1 วันเท่านั้น

ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น พบว่าสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก มีจุดอ่อนคือ มีเงินทุนหมุนเวียนจำนวนจำกัด แหล่งเงินทุนระยะสั้นส่วนใหญ่มาจากเงินทุนส่วนตัว ไม่ได้รับเงินทุนจากแหล่งเงินเข้าหนี้การค้า และมีสถานีบริการขนาดเล็กไม่กี่แห่งที่ได้รับเงินทุนจากสถาบันการเงินทำให้บางแห่งที่มีการขายสินค้าแบบเงินเชื่อจำนวนมาก แต่ไม่สามารถบริหารลูกหนี้ได้ตามกำหนดประสบปัญหาขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน ผู้บริหารสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็กอาจแก้ไขโดยการจัดหาแหล่งเงินทุนสำรอง โดยพิจารณาทั้งวงเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ และต้นทุนที่เหมาะสมรวมทั้งมีการบริหารลูกหนี้ที่ดีไม่มุ่งแต่เพิ่มยอดขาย ซึ่งอาจก่อให้เกิดภาวะขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนได้

ในสถานีบริการน้ำมันขนาดกลาง พบว่า มีจุดอ่อนคือ ได้รับเงินทุนจกแหล่งเงินเจ้าหนี้การค้าในปริมาณที่น้อยมาก โดยแหล่งเงินทุนระยะสั้นส่วนใหญ่มาจากสถาบันการเงิน ซึ่งเป็นการกู้ยืมแบบเบิกเกินบัญชี(O/D) ทำให้มีต้นทุนทางการเงินที่ค่อนข้างสูง ผู้บริหารสถานีบริการน้ำมันขนาดกลางอาจแก้ไขโดยการเจรจาขอสินเชื่อจากบริษัทที่เป็นบางครั้ง และใช้การจ่ายชำระค่าสินค้าเป็นเช็คเพื่อยืดระยะเวลาในการชำระหนี้ให้เจ้าหนี้

ส่วนสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ มีจุดอ่อนคือ มีการขายแบบเงินเชื่อในสัดส่วนที่มากกว่าสถานีบริการขนาดอื่นๆ เนื่องจากต้องการเพิ่มยอดขาย ทำให้ต้องเก็บสินค้าคงคลังและใช้เงินทุนหมุนเวียนในปริมาณที่มากกว่า และพบว่าปริมาณสถานีบริการที่ให้ส่วนลดแก่ลูกค้ามากกว่าสถานีบริการขนาดอื่นๆด้วย ทำให้กำไรต่อหน่วยของสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ต่ำลง ผู้บริหารสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่อาจแก้ไขโดยการลดสัดส่วนการขายแบบเงินเชื่อ ลดระยะเวลาการให้สินเชื่อ ให้ส่วนลดแก่ลูกค้าน้อยลงหรือไม่ให้ส่วนลด โดยหาวิธีการเพิ่มยอดขายด้วยกลยุทธ์ทางการตลาดอื่นๆนอกเหนือจากการขายแบบเงินเชื่อ และการให้ส่วนลด ซึ่งจะทำให้ความต้องการเงินทุนหมุนเวียนจากแหล่งเงินทุนภายนอกลดลง และมีกำไรต่อหน่วยที่สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

จากการศึกษาในครั้งนี้ พบว่าวงจรเงินสดของสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ มีระยะเวลานานกว่าวงจรเงินสดของสถานีบริการน้ำมันขนาดกลาง และขนาดเล็ก และมีการใช้เงินสดขั้นต่ำมากกว่า ในสถานีบริการน้ำมันที่มีขนาดใหญ่กว่า รวมทั้งมีการใช้เงินสดขั้นต่ำมากกว่าในสถานี

บริการน้ำมันขนาดเดียวกันที่มีการขายแบบเงินเชื่อในสัดส่วนที่มากกว่า ซึ่งการศึกษาบอกได้ว่า ต้องใช้เงินหมุนเวียนในระดับประมาณเท่าไร แต่ไม่ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลตอบแทนการลงทุนในทรัพย์สิน ดังนั้น เป็นประเด็นที่น่าสนใจศึกษาว่า ผลตอบแทนการลงทุนในทรัพย์สินของสถานีสบริการน้ำมันแต่ละขนาด และสถานีสบริการน้ำมันขนาดเดียวกันที่มีสัดส่วนการขายเชื่อไม่เท่ากันมีผลตอบแทนการลงทุนในทรัพย์สินเป็นอย่างไร เพื่อเป็นข้อมูลแก่ผู้สนใจลงทุนทำธุรกิจสถานีสบริการน้ำมันและผู้สนใจต่อไป

จากข้อมูลปฐมภูมิที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า แหล่งเงินทุนระยะสั้นส่วนใหญ่ของสถานีสบริการน้ำมันได้มาจากเงินทุนส่วนตัว รองลงมาคือแหล่งเงินจากสถาบันการเงิน ส่วนแหล่งเงินจากเจ้าหนี้การค้ามีน้อยมาก ซึ่งให้เห็นว่าผู้ประกอบการธุรกิจสถานีสบริการน้ำมันน่าจะเป็นผู้ที่มีเงินทุนสำรองในมืออยู่แล้ว ทำให้ส่วนใหญ่ไม่ได้คำนึงถึงต้นทุนทางการเงินที่นำมาลงทุนว่าได้รับอัตราผลตอบแทนการลงทุนในระดับใด เป็นระดับที่พึงพอใจหรือไม่อย่างไร ซึ่งเป็นหัวข้อที่น่าจะทำการศึกษาต่อไปได้เช่นกัน

จากการศึกษาเกี่ยวกับควรพิจารณาให้สินเชื่อแก่ลูกค้า พบว่าสถานีสบริการน้ำมันส่วนใหญ่มีการขายแบบเงินเชื่อ แต่มีบางแห่งเริ่มมีการขอให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายใหม่ๆ หรือไม่ให้สินเชื่อเลย (ขายเฉพาะเงินสด) ซึ่งน่าศึกษาว่าถ้าสถานีสบริการน้ำมันมีนโยบายเกี่ยวกับการขายเชื่อที่เปลี่ยนแปลงไปจะมีผลทำให้รายได้และผลตอบแทนเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ อย่างไร

จากการศึกษาเรื่องการให้ส่วนลดลูกค้า พบว่าสถานีสบริการน้ำมันส่วนใหญ่ ไม่ให้ส่วนลด ซึ่งน่าสนใจศึกษาต่อไปว่าในสถานีสบริการที่ให้ส่วนลดลูกค้า การให้ส่วนลดเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มยอดขายหรือไม่อย่างไร หรือทำให้เกิดภาระต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเพียงอย่างเดียว เพื่อผู้ประกอบการจะสามารถนำข้อมูลมาใช้ประกอบในการตัดสินใจในการบริหารลูกค้าต่อไป