



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ปริญญา

บริหารธุรกิจ

โครงการสหวิทยาการระดับบัณฑิตศึกษา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง การจัดการธุรกิจของสถานีบริการน้ำมัน

Gas Station Business Management

นามผู้วิจัย นายณัฐพล ศิริวรเวทย์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

( รองศาสตราจารย์อำนาจ ชีระวนิช, วท.ม., บธ.ม. )

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

( รองศาสตราจารย์ทองฟู ศิริวงศ์, M.S. )

ประธานสาขาวิชา

( อาจารย์สุมนรัตน์ ชื่นพุฒิ, พบ.ม. )

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

( รองศาสตราจารย์กัญญา ชีระกุล, D.Agr. )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การจัดการธุรกิจของสถานีบริการน้ำมัน

Gas Station Business Management

โดย

นายณัฐพล ศิริวรเวทย์

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
พ.ศ. 2554

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ฉัฐพล ศิริวรรณ 2554: การจัดการธุรกิจของสถานบริการน้ำมัน ปรินญาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย สาขาวิชาบริหารธุรกิจ โครงการสหวิทยาการระดับบัณฑิตศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์อำนาจ ชีระวนิช, วท.ม., บช.ม. 177 หน้า

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาลักษณะการจัดการ การทำหน้าที่ทางธุรกิจ ขั้นตอนการบริการ ปัญหาวิธีการแก้ไข และปัจจัยสู่ความสำเร็จ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ วิธีการวิจัย ประกอบไปด้วยการสัมภาษณ์ผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการ และแบบสอบถาม โดยกลุ่มประชากร คือสถานบริการน้ำมันที่ขึ้นทะเบียนกับสำนักงานพลังงานจังหวัดแพร่

ผลการวิจัย พบว่า มีการจดทะเบียนแบบบุคคลธรรมดามากที่สุด อายุเฉลี่ยของกิจการคือ 13.35 ปี ลูกค้าน้อยเป็นลูกค้าประจำ การตั้งราคาใช้ราคาจากผู้ค้าน้ำมันกำหนด ส่วนใหญ่มีเจ้าของกิจการเป็นผู้ให้บริการ ส่วนใหญ่มีผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการเป็นผู้ทำหน้าที่จัดซื้อน้ำมัน จำนวนพนักงานเฉลี่ยอยู่ในช่วง 4-6 คน เงินเดือนต่ำสุดคือ 3,000 บาทและเงินเดือนสูงสุดคือ 35,000 บาท กิจการส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนที่ชัดเจน การจัดการองค์การส่วนใหญ่การกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งงานจะเป็นแบบยืดหยุ่นตามสถานการณ์ การนำของเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการส่วนใหญ่จะเน้นการกำหนดคุณภาพงานและการปฏิบัติ การควบคุมของกิจการส่วนใหญ่มีเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการดูแลโดยตรง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จคือ การบริการที่ดี ราคาถูก และสินค้าได้มาตรฐาน ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยคือ ควรศึกษาและเปรียบเทียบ แหล่งจัดซื้อรวมถึงต้นทุนที่เหมาะสมสำหรับกิจการ และศึกษาการทำกรส่งเสริมการตลาดและนำมาปรับใช้กับกิจการ ควรมีการพัฒนาวิธีการควบคุมอย่างเป็นระบบมากขึ้น และการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้การควบคุมสามารถทำได้สะดวกและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การวางแผนควรมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อที่จะสามารถกำหนดแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจนได้

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Nattapol Siriworawet 2011: Gas Station Business Management. Master of Business Administration, Major Field: Business Administration, Interdisciplinary Graduate Program. Thesis Advisor: Associate Professor Amnaj Theeravanich, M.S., M.B.A. 177 pages.

The objectives of this research were to study management , business functions , procedure to service , how to fix the problem and success factors. The research survey methods include interviews with managers or owners. The population was gas stations registered with the Phrae province energy agency

The results showed that the individual was registered the most. Average age of business was 13.35 years. Most customer was a regular customer. Price was set by the trader. Business owner was provided service the most. Purchasing oil was by the manager or owner the most. The average number of employee was in the range of 4-6 persons. Minimum salary was 3,000 baht and maximum salary was 35,000 baht. Most business did not have a clear plan. Most of the organizations had flexible job description. The leadership of owners or managers focused on the quality and performance. Most business owners or managers had direct control. The success factors were good service, price and product standards.

Therefore the suggestions of the research are: business owners or managers should be study and compare sources, optimum cost and marketing campaign that are appropriate for the business. Moreover should be develop the control methods and technologies. And planning should be have a clear target.

---

Student's signature

---

Thesis Advisor's signature

## กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนในการศึกษา ตลอดจนคอยห่วงใยและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยมาโดยตลอด ขอขอบคุณ คุณคณาทร เทศนิยม นายช่างเทคนิค ชำนาญงาน ปฏิบัติราชการแทนพลังงานจังหวัดแพร่ และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานพลังงานจังหวัดแพร่เป็นอย่างสูงสำหรับเอกสารและการให้ความช่วยเหลือในการเก็บข้อมูล ที่ให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ และมีความหมายเป็นอย่างมากในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ และเพื่อนๆ ทุกคน ที่คอยเป็นกำลังใจ ให้ความช่วยเหลือในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ตลอดมาจนเสร็จสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์อำนาจ ชีระวนิชอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ทองฟู ศิริวงศ์อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาให้คำแนะนำ แนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องในด้านต่างๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ขอขอบคุณกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่ให้คำติ ชม และคำแนะนำต่างๆ ขอขอบคุณคณาจารย์โรงเรียนนารีรัตน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่ช่วยประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้ด้านต่างๆ ให้แก่ผู้วิจัย

ผู้วิจัยขอขอบคุณความดีของงานวิจัยฉบับนี้ แต่บุพการีที่คอยดูแล ให้การสนับสนุน และให้โอกาสทางการศึกษาแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอดและหากมีข้อผิดพลาดประการใดอันเกิดจากงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรับและขออภัยอย่างสูงในความผิดพลาดนั้น

ณัฐพล ศิริวรเวทย์

เมษายน 2554

## สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(7)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
นิยามศัพท์	4
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	6
การจัดการธุรกิจ	6
หน้าที่ทางธุรกิจ	14
ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ	30
ลักษณะการประกอบธุรกิจของสถานีบริการน้ำมัน	32
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	37
กรอบแนวคิดการวิจัย	41
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	42
วิธีการและอุปกรณ์	42
กลุ่มประชากรและผลการตอบแบบสอบถาม	43
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	43
การทดสอบเครื่องมือ	44
การเก็บรวบรวมข้อมูล	44
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	45

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	47
ประเภทของสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่และลักษณะเด่น ของแต่ละประเภท	47
รูปแบบ ขั้นตอนการให้บริการ ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลอื่นๆ ของสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่	53
ลักษณะการจัดการตามหน้าที่ทางธุรกิจตามประเภทของสถานีบริการน้ำมัน	79
ลักษณะการจัดการธุรกิจตามทฤษฎีการจัดการ ของสถานีบริการน้ำมันแต่ละประเภท	112
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ และประเภทของสถานีบริการน้ำมัน	123
สรุปปัญหา อุปสรรคและวิธีการแก้ปัญหาของสถานีบริการน้ำมัน	127
วิจารณ์ผลการวิจัย	129
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	131
สรุปผลการวิจัย	131
ข้อเสนอแนะ	137
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	140
ภาคผนวก	143
ภาคผนวก ก จำนวนสถานีบริการน้ำมันแยกตามประเภท	144
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์	146
ภาคผนวก ค แบบสอบถาม	152
ภาคผนวก ง ขั้นตอนการจดทะเบียนสถานีบริการน้ำมัน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	167
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	177

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	การใช้น้ำมันสำเร็จรูป	2
4.1	จำนวนของสถานีบริการน้ำมันและบริเวณที่ตั้งของสถานีแยกตามประเภท	57
4.2	รูปแบบการจดทะเบียนธุรกิจของสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่	58
4.3	ลักษณะการให้บริการของสถานีบริการแยกตามประเภทสถานี	59
4.4	ลักษณะลูกค้าหลักที่เข้ามาใช้บริการ	60
4.5	ช่วงเวลาที่มีการเข้ามาใช้บริการมากที่สุด	61
4.6	ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีบริการกับการทำประกันภัย	62
4.7	ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีบริการกับประเภทกรรมธรรม์ ที่ทำประกันภัย	62
4.8	สัดส่วนของส่วนยอมสูญเสียของสินค้าและบริการต่างๆ ของสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่	63
4.9	ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีบริการ กับการใช้ตราสินค้าของบริษัทน้ำมันขนาดใหญ่	67
4.10	ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีบริการ กับการเลือกตราสินค้าบริษัทน้ำมันขนาดใหญ่	68

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.11	ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีบริการ กับการใช้ตราสินค้าของสินค้าและบริการอื่นๆ	72
4.12	ระยะเวลาของข้อตกลงระหว่างสถานีบริการน้ำมัน และตราสินค้าของสินค้าและบริการอื่นๆ	76
4.13	การป้องกันการทุจริต และอุบัติเหตุในสถานีบริการน้ำมัน ของสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่	78
4.14	ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีบริการ กับหน้าที่ทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์	80
4.15	ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทกับหน้าที่ทางการตลาดด้านราคา	82
4.16	ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานี กับหน้าที่ทางการตลาดด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	83
4.17	หน้าที่ทางการตลาดด้านการส่งเสริมการตลาด	85
4.18	หน้าที่ทางการตลาดด้านบุคลากรที่สถานีบริการปฏิบัติ แยกตามประเภทสถานีบริการ	86
4.19	ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีบริการ กับหน้าที่ทางการตลาดด้านลักษณะทางกายภาพ	87

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.20	ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีบริการ กับหน้าที่ทางการตลาดด้านกระบวนการ	90
4.21	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดซื้อ กับประเภทสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่	93
4.22	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดซื้อ กับประเภทสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่	99
4.23	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านพนักงาน กับประเภทสถานีบริการ	101
4.24	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านพนักงาน กับประเภทสถานีบริการ	104
4.25	ลักษณะการจ่ายค่าตอบแทนที่สถานีบริการปฏิบัติแยกตามประเภทสถานี	106
4.26	ปัจจัยทางสวัสดิการและสิ่งจูงใจที่สถานีบริการปฏิบัติ แยกตามประเภทสถานี	107
4.27	แหล่งที่มาของเงินทุนของสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่	109
4.28	หน้าที่ทางธุรกิจทางการเงินของสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่	110
4.29	สัดส่วนการขายน้ำมันต่อเดือนโดยประมาณ ของสถานีบริการน้ำมันจังหวัดแพร่	111
4.30	ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีบริการ กับหน้าที่ทางการจัดการด้านการวางแผน	113

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.31	ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานบริการ กับหน้าที่ทางการจัดการด้านการจัดองค์การ	116
4.32	ระบบรางวัลที่สถานบริการปฏิบัติแยกตามประเภทสถานบริการ	119
4.33	วิธีการนำที่สถานบริการปฏิบัติแยกตามประเภทสถานบริการ	120
4.34	ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานบริการ กับหน้าที่ทางการจัดการด้านการควบคุม	121
4.35	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานบริการน้ำมันประเภท ก	123
4.36	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานบริการน้ำมันประเภท ข	124
4.37	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานบริการน้ำมันประเภท ค 1	125
4.38	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานบริการน้ำมันประเภท ค 2	126
4.39	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานบริการน้ำมันประเภท ง	127
<b>ตารางผนวกที่</b>		
ก 1	จำนวนสถานบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ จากการสำรวจเมื่อ 29 มกราคม 2554	145

## สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	แผนที่แสดงบริเวณที่ทำการศึกษา	3
2.1	พันธกิจ เป้าหมายและแผนในกระบวนการวางแผน	7
2.2	Value Chain	18
2.3	ระบบการผลิต	19
2.4	รูปแบบพื้นฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	40
3.1	วิธีการวิจัย	42
3.2	การกระจายตัวของประชากรที่สามารถเก็บข้อมูลได้ ตามประเภทของสถานีบริการน้ำมัน	43
4.1	ลักษณะอาคารสำนักงานของสถานีบริการน้ำมันและบริเวณโดยรอบ	48
4.2	ลักษณะของสถานีบริการน้ำมันประเภท ก	50
4.3	ลักษณะของสถานีบริการน้ำมันประเภท ข	50
4.4	ลักษณะของสถานีบริการน้ำมันประเภท ค ลักษณะที่ 1	51
4.5	ลักษณะของสถานีบริการน้ำมันประเภท ค ลักษณะที่ 2	52
4.6	ลักษณะของสถานีบริการน้ำมันประเภท ง	53

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความสำคัญของปัญหา

น้ำมันเชื้อเพลิง มีความสำคัญต่อวิถีชีวิต ระบบเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศเป็นอย่างมาก ประเทศไทยไม่มีแหล่งพลังงานเชื้อเพลิงที่เพียงพอ จึงจำเป็นต้องมีการนำเข้าจากต่างประเทศ สถานการณ์พลังงานในช่วงปี 2551 มีความผันผวนมาก เนื่องจากในช่วงต้นปีจนถึงเดือนกรกฎาคมราคาน้ำมันเพิ่มสูงขึ้นทำสถิติสูงสุดเป็นรายวัน มีผลให้การใช้น้ำมันลดลง อย่างไรก็ตามภาวะเศรษฐกิจของโลกและของไทยยังคงดีอยู่ โดย GDP ในช่วง 6 เดือนแรกของไทยเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.6 ซึ่งมีผลให้การใช้พลังงานเชิงพาณิชย์ขั้นต้นเพิ่มขึ้น ร้อยละ 5.2 (กรมธุรกิจพลังงาน, 2552)

ในช่วงไตรมาสที่สามราคาน้ำมันตลาดโลกเริ่มลดลงพร้อมๆ กับมีข่าวไม่ดีเกี่ยวกับสถานการณ์การเงินของประเทศสหรัฐอเมริกา และในที่สุดได้เลวร้ายลงจนเกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยในประเทศอเมริกาและประเทศในแถบยุโรป และได้ลุกลามไปทั่วโลกในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปีนี้ประเทศไทยนอกจากจะได้รับผลกระทบด้านเศรษฐกิจจากภาวะการเงินของอเมริกาแล้ว ยังได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากสถานการณ์การเมืองในประเทศ โดยเฉพาะการปิดสนามบินในช่วงปลายเดือน พฤศจิกายน ซึ่งมีผลให้อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของไตรมาสสามและไตรมาสสี่ชะลอตัวลง ส่งผลให้การใช้พลังงานเชิงพาณิชย์ขั้นต้นในช่วงครึ่งปีหลังชะลอตัวลงจากครึ่งปีแรกค่อนข้างมาก โดยในช่วงครึ่งปีหลังการใช้ลดลงเพียงร้อยละ 1.5 ในขณะที่การใช้น้ำมันลดลงจากปีก่อนร้อยละ 5.0 (กรมธุรกิจพลังงาน, 2552)

ทั้งนี้การใช้น้ำมันลดลงต่อเนื่องเป็นปีที่สอง เนื่องจากราคาน้ำมันทรงตัวอยู่ในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง โดยมีภาพรวมของการใช้น้ำมันสำเร็จรูปดังนี้ มีการใช้น้ำมันสำเร็จรูปมีปริมาณรวม 681 พันบาร์เรลต่อวัน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 3.6 เนื่องจากราคาน้ำมันภายในประเทศทรงตัวอยู่ในระดับสูง ส่งผลให้การใช้น้ำมันเบนซินและดีเซลชะลอตัวลง อีกทั้ง กฟผ. ลดการใช้ น้ำมันเตาเป็นเชื้อเพลิงในการผลิตไฟฟ้าลง เนื่องจากราคาอยู่ในระดับสูงการใช้ น้ำมันเครื่องบินลดลงร้อยละ 5.9 เนื่องจากปัญหาความไม่สงบในประเทศและการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ซึ่งมีผลทำให้การท่องเที่ยวยชะลอตัวลง จึงทำให้ภาพรวมการใช้ น้ำมันลดลง ขณะที่การใช้ LPG เพิ่มขึ้นร้อยละ 17.4 ซึ่ง

เพิ่มขึ้นในอัตราสูงติดต่อกัน 3 ปี เนื่องจากรถยนต์ส่วนบุคคลจำนวนมากได้ปรับเปลี่ยนเครื่องยนต์ไปใช้ LPG แทนน้ำมัน ในช่วงที่ราคาน้ำมันสูง คาดว่าในขณะนี้มียอดรถยนต์ที่ใช้ LPG ประมาณ 0.8-1.0 ล้านคัน(กรมธุรกิจพลังงาน, 2552)

### ตารางที่ 1.1 การใช้น้ำมันสำเร็จรูป

(หน่วย : พันบาร์เรลต่อวัน)

ชนิดน้ำมัน	2547	2548	2549	2550	2551
เบนซิน	132	125	124	126	123
ดีเซล	356	338	317	322	304
ก๊าด	0.40	0.37	0.34	0.31	0.27
เครื่องบิน	73	74	78	85	80
น้ำมันเตา	104	107	101	73	56
LPG	69	75	87	100	118
<b>รวม</b>	<b>735</b>	<b>719</b>	<b>707</b>	<b>707</b>	<b>681</b>

ที่มา: กรมธุรกิจพลังงาน (2552)

จากสถานการณ์พลังงานที่ผันผวนและไม่น่าไว้วางใจ และสภาพการแข่งขันที่สูงจากจำนวนสถานีบริการน้ำมันที่มีอยู่มาก ซึ่งมักจะทำให้สถานีบริการที่ขาดการบริหารที่ดีและเหมาะสมกับลักษณะและสภาพแวดล้อมของสถานีบริการน้ำมัน มีอันต้องปิดตัวลงจากปัญหาทั้งภายในและภายนอก ซึ่งจำนวนของสถานีบริการนั้นมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มลดอย่างรวดเร็ว ถึงแม้ว่าถ้าดูจากจำนวนสถานีบริการที่กระทรวงพลังงานมีการรวบรวมไว้เป็นรายไตรมาสจะดูไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก แต่ในความเป็นจริงมีการปิดและเปิดสถานีบริการขึ้นมาแทนอย่างรวดเร็ว

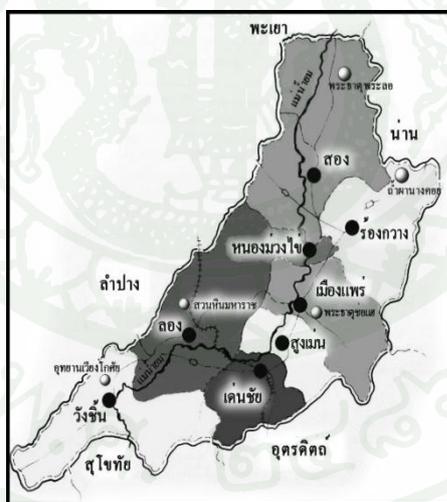
จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา ว่าสถานีบริการส่วนใหญ่มีการดำเนินงานอย่างไรที่ทำให้ประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้ท่ามกลางการแข่งขัน และสภาพเศรษฐกิจที่ไม่เป็นใจดังเช่นช่วงที่มีการผันผวนของราคาน้ำมันเป็นอย่างมาก เช่น ในช่วงปี 2548 – 2549 เป็นต้น โดยผู้วิจัยจะทำการศึกษาโดยจะทำการสำรวจสถานีบริการน้ำมันที่ขึ้นทะเบียนกับสำนักงานพลังงานจังหวัดแพร่ โดยศึกษาจังหวัดแพร่ เนื่องจากสามารถหวังผลในการเก็บข้อมูลได้ เพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะการจัดการสถานีบริการน้ำมันในเขตจังหวัดแพร่
2. เพื่อศึกษาการทำหน้าที่ทางธุรกิจของสถานีบริการน้ำมันในเขตจังหวัดแพร่
3. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของสถานีบริการน้ำมันในเขตจังหวัดแพร่

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การจัดการธุรกิจของสถานีบริการน้ำมัน ” จะทำการศึกษาสถานีบริการน้ำมันทุกขนาดที่มีการขออนุญาตถูกต้องตามกฎหมายที่ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดแพร่ โดยข้อมูลของผู้ประกอบการที่จะทำการศึกษานั้นเป็นรายชื่อที่ได้รับจากฐานข้อมูลของกรมพลังงานจังหวัดแพร่ ซึ่งมีทั้งหมด 8 อำเภอ รายละเอียดดังภาพที่ 1.1 โดยจะทำการเก็บข้อมูลจากสถานีบริการรวมทั้งสิ้น 108 ราย ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้รับการเก็บรวบรวมไว้เมื่อ ปี 2553 โดยจำนวนของสถานีบริการทั้งหมดแบบแยกประเภทสามารถดูได้จากภาคผนวก ก



ภาพที่ 1.1 แผนที่แสดงบริเวณที่ทำการศึกษา

ที่มา: สำนักงานจังหวัดแพร่ (2554)

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงหน้าที่ทางธุรกิจและการจัดการสถานีบริการน้ำมันในเขตจังหวัดแพร่
2. สามารถสรุปรูปแบบและจำแนกออกตามลักษณะของสถานีบริการ เพื่อทราบถึงรูปแบบการบริหารจัดการและหน้าที่ทางธุรกิจที่ทำให้กิจการประสบความสำเร็จ
3. เพื่อทราบถึงปัญหาในการบริหารงานของแต่ละลักษณะของสถานีบริการ จากรูปแบบการบริหารของสถานีบริการที่ทำการศึกษ
4. เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้จัดการสถานีบริการน้ำมัน และผู้ที่สนใจในธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในการแก้ไขปรับปรุงกิจการ และเป็นข้อมูลสำหรับผู้สนใจลงทุนในธุรกิจสถานีบริการน้ำมันได้

## นิยามศัพท์

**สถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง** หมายความว่า สถานที่ที่ใช้ในการเก็บน้ำมันเชื้อเพลิง เพื่อให้บริการน้ำมันเชื้อเพลิงแก่ยานพาหนะ และให้หมายความรวมถึงบริเวณที่กำหนดไว้ในใบอนุญาตให้เป็นเขตสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ตลอดจนถึงสิ่งก่อสร้าง ถัง ท่อ และอุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ ในบริเวณนั้น

**ผู้ขนส่งน้ำมัน** หมายความว่า ผู้ที่รับจ้างทำการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงซึ่งมิใช่เป็นของตนเอง โดยใช้ ยานพาหนะสำหรับการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงโดยเฉพาะ

**สถานีบริการ** หมายความว่า สถานที่สำหรับจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงให้แก่ประชาชน โดยวิธีเติม หรือใส่ลงในที่บรรจุน้ำมันเชื้อเพลิงของยานพาหนะ โดยใช้มาตรวัดน้ำมันเชื้อเพลิงตามกฎหมายว่าด้วยมาตราชั่งตวงวัด ที่ติดตั้งไว้เป็นประจำ และให้หมายความรวมถึงสถานที่จำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงให้แก่ประชาชนตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

**คลังน้ำมันเชื้อเพลิง** หมายความว่า สถานที่ที่ใช้ในการเก็บน้ำมันเชื้อเพลิงตามปริมาณหรือประเภทกิจการที่กำหนดในกฎกระทรวง และให้หมายความรวมถึงบริเวณที่กำหนดไว้ในใบอนุญาตให้เป็นเขตคลังน้ำมันเชื้อเพลิง ตลอดจนสิ่งก่อสร้าง ถัง ท่อ และอุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และรวมถึงสถานที่ที่ใช้ในการเก็บรักษาน้ำมันเชื้อเพลิงที่ใช้เป็นวัตถุดิบในกระบวนการผลิตในโรงกลั่นหรือผลิตน้ำมันเชื้อเพลิง



## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

การวิจัยเรื่อง “การจัดการธุรกิจของสถานบริการน้ำมัน” ผู้วิจัยได้ตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. การจัดการธุรกิจ
2. หน้าที่ทางธุรกิจ
3. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ
4. ลักษณะการประกอบธุรกิจของสถานบริการน้ำมัน
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### การจัดการธุรกิจ

#### ความหมายของการจัดการ

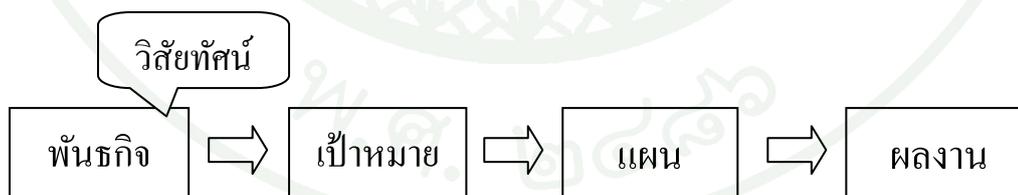
อำนาจ ชีระวนิช (2550) กล่าวว่า การจัดการ คือ กระบวนการที่ผู้จัดการทำงานร่วมกับและโดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรอื่นโดยใช้การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม เพื่อให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายองค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งหัวใจสำคัญของการจัดการคือการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545) กล่าวว่า หน้าที่ของการบริหารจัดการ (Functions of Management) หรือกระบวนการของการบริหารจัดการ (Management) เป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการของผู้จัดการ ประกอบด้วย (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดการองค์การ (Organizing) (3) การนำ (Leading) (4) การควบคุม (Controlling) ทรัพยากรขององค์การ ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมักเป็นผู้ที่ปฏิบัติตามหน้าที่ของการบริหารจัดการ (Functions of Management) หรือใช้กระบวนการของการบริหารจัดการ (Management Processes)

## หน้าที่ทางการจัดการ

อำนาจ ชีระวนิช (2550) กล่าวว่า ผู้จัดการในทุกระดับและทุกแผนกงานไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ องค์กรแสวงกำไรหรือไม่แสวงกำไร องค์กรที่ดำเนินงานแต่เฉพาะภายในประเทศหรือระดับโลกต่างต้องมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามหน้าที่การจัดการ ทั้ง 4 หน้าที่อันได้แก่การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม

1. การวางแผนอาจให้ความหมายอย่างง่าย ๆ ว่าเป็น “กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ในการเลือกและกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสม ตลอดจนวิถีทางในการปฏิบัติงาน” ซึ่งในกระบวนการวางแผนมีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน ได้แก่การพัฒนาพันธกิจ การกำหนดเป้าหมาย และการออกแบบแผน องค์กร ดังรูปที่ 2.1 โดยกระบวนการวางแผนเริ่มจากการที่ผู้จัดการนำวิสัยทัศน์องค์กรมาขยายความเป็นพันธกิจเพื่อให้เป็นแนวทางการดำเนินงานแก่องค์กรที่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าพันธกิจถือเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กรและบ่งบอกถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรในขณะนั้น ในขั้นต่อมาผู้จัดการใช้พันธกิจเป็นแนวทางในการพัฒนาเป้าหมายขององค์กรและเมื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กรเรียบร้อยแล้ว หลังจากนั้นจึงนำมาสร้างแผนที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว กระบวนการวางแผนนี้ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรไม่ว่าองค์กรนั้นจะอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนระดับใดก็ตาม ผู้จัดการได้ใช้กระบวนการวางแผนเป็นเครื่องมือในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพราะกระบวนการได้ผลักดันให้องค์กรต้องเน้นไปที่ผลลัพธ์ที่ตรงประเด็นกับเป้าหมายมากกว่าการดำเนินกิจกรรมประจำวันอย่างเป็นเอกเทศและไร้ทิศทาง



ภาพที่ 2.1 พันธกิจ เป้าหมายและแผนในกระบวนการวางแผน

ที่มา: อำนาจ ชีระวนิช (2550)

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพแห่งความนึกคิดในจิตใจของผู้นำองค์กรที่บ่งบอกถึงความปรารถนาที่อยากให้องค์กรเป็นไปตามสิ่งที่คาดหวังไว้ในอนาคตและความคาดหวังดังกล่าวเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

พันธกิจองค์กร (Organizational Mission) คือ ถ้อยแถลงจุดมุ่งหมายขององค์กรที่บ่งบอกถึงสิ่งที่องค์กรต้องการให้ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมข้างหน้า พันธกิจจึงเป็นถ้อยแถลงที่ให้ความหมายอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับขอบเขตและการปฏิบัติงานอันเป็นรากฐานของธุรกิจที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งผลจากพันธกิจดังกล่าวทำให้เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่ง ดังนั้นพันธกิจองค์กรจึงมักบ่งบอกถึงธุรกิจที่ทำหรือต้องการที่จะทำ ขนาดขององค์กร ขอบเขตทางภูมิศาสตร์ จำนวนและความหลากหลายของธุรกิจในองค์กร จากการศึกษาพันธกิจองค์กรของ เฟรด เดวิด (Fred David) พบว่ากิจกรรมต่างๆ ได้นำองค์ประกอบต่างๆ ใน 9 ประเด็น ซึ่งอาจเป็นส่วนใดส่วนหนึ่งหรือหลายส่วนมาใช้ในการกำหนดพันธกิจองค์กร อันได้แก่

1. ลูกค้า (Customers) ใครคือลูกค้าขององค์กร
2. ผลิตภัณฑ์และบริการ (Products and Services) ผลิตภัณฑ์หรือบริการหลักขององค์กรคืออะไร
3. สถานที่ (Locations) ที่ใดที่องค์กรจะเข้าไปแข่งขัน
4. เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีพื้นฐานขององค์กรคืออะไร
5. ความอยู่รอด (Survival) พันธะต่อจุดมุ่งหมายทางเศรษฐกิจขององค์กรคืออะไร
6. ปรัชญาองค์กร (Philosophy) อะไรคือความเชื่อ ค่านิยม ความปรารถนาและปรัชญาขององค์กร
7. แนวคิดต่อตนเอง (Self-Concept) อะไรคือจุดแข็งและความได้เปรียบในเชิงแข่งขันหลักขององค์กร

8. ภาพลักษณ์ (Public Image) อะไรคือความรับผิดชอบต่อสาธารณะขององค์กรและ อะไรคือภาพลักษณ์ที่ต้องการ

9. บุคลากรขององค์กร (Employees) อะไรคือ ทัศนคติขององค์กรที่มีต่อบุคลากร

เป้าหมาย (Goal) คือเป้า (Target) หรือสถานะในอนาคตที่องค์กรปรารถนาให้บรรลุ ความสำเร็จ เป้าหมายมีความสำคัญต่อการจัดการด้วยเหตุผล 4 ประการคือ 1) เป้าหมายทำให้องค์กรมีความชัดเจนในจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการจะไปให้ถึง 2) เป้าหมายก่อให้เกิดเป้าที่ชัดเจนที่นำมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจและให้แนวทางแก่ผู้จัดการและบุคลากรในการดำเนินกิจกรรมประจำวัน 3) เป้าหมายมีผลโดยตรงต่อการตัดสินใจขององค์กรเพราะเป็นจุดศูนย์รวมของความตั้งใจที่มีต่อสถานะความต้องการในอนาคตและวิถีทางปฏิบัติที่จะบรรลุความต้องการดังกล่าว และ 4) เป้าหมายถูกนำมาใช้เป็นมาตรฐานเพื่อวัดผลงานอันเกิดจากผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร แม้ว่าความหมายจะมีความแตกต่างกันไปตามขอบเขตของเวลา แต่คำว่าเป้าหมายโดยปกติสามารถนำมาใช้แทนกับคำว่าวัตถุประสงค์ (Objective) ได้อยู่เสมอ

ระดับของเป้าหมาย ในทางปฏิบัติองค์กรจะมีเป้าหมายอยู่ 3 ระดับ คือ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ หรือเป้าหมายระดับองค์กร เป้าหมายเชิงกลวิธีหรือเป้าหมายระดับธุรกิจ และเป้าหมายเชิงปฏิบัติการหรือเป้าหมายระดับหน้าที่

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) คือเป้าหมาย หรือผลลัพธ์ของจุดหมายปลายทางในอนาคตในภาพรวมขององค์กรที่กำหนดโดยผู้จัดการระดับสูง ดังนั้นอาจเรียกว่าเป็นเป้าหมายที่เป็นทางการ (Official Goals) หรือเป้าหมายระดับองค์กรซึ่งเป้าหมายเชิงกลยุทธ์นี้ถือเป็นการขยายรายละเอียดพันธกิจองค์กรเพื่อก่อให้เกิดความชัดเจนในแนวทางการดำเนินงานมากยิ่งขึ้นเป้าหมายจึงเป็นสิ่งที่แสดงถึงสิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อให้ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ และความสำเร็จเหล่านี้มีผลทำให้้องค์กรบรรลุพันธกิจที่กำหนดไว้ ในการกำหนดเป้าหมายโดยทั่วไปจึงกำหนดอย่างเจาะจงถึงรายละเอียดเกี่ยวกับมาตรการต่างๆ

เป้าหมายเชิงกลวิธี (Tactical Goals) โดยทั่วไปเป้าหมายเชิงกลวิธีจะกำหนดโดยผู้จัดการระดับสูงและระดับกลาง ซึ่งในการกำหนดเป้าสำหรับผลลัพธ์ในอนาคตในระดับนี้เป็นของหน่วยงานในระดับแผนกหรือหน้าที่ต่างๆขององค์กร เป้าหมายนี้อาจเรียกว่าเป็นเป้าหมายระดับ

ธุรกิจ (Business-level Goals) เมื่อเป็นเรื่องของแผนธุรกิจต่างๆ แต่ละหน่วยงาน เป้าหมายในระดับนี้จะอธิบายอย่างชัดเจนว่า หน่วยงานระดับแผนกหรือหน้าที่ต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ต่างๆเป็นไปตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยเป้าหมายเชิงกลยุทธ์โน้มเอียงที่จะถูกกำหนดในรูปแบบที่สามารถวัดค่าได้มากกว่าในเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

เป้าหมายเชิงปฏิบัติการ (Operational Goals) เป็นเป้าหรือผลลัพธ์สุดท้ายในอนาคตที่กำหนดขึ้นโดยผู้จัดการระดับกลางและระดับต้นเพื่อให้บรรลุความสำเร็จของฝ่ายและบุคคลภายในหน่วยตามหน้าที่หรือแผนกธุรกิจ เป้าหมายนี้อาจถูกเรียกว่าเป้าหมายระดับหน้าที่ (Functional-level Goals) เมื่อนำไปใช้กับหน่วยตามหน้าที่ต่างๆ โดยทั่วไปเป้าหมายเหล่านี้จะครอบคลุมผลลัพธ์ในระยะสั้นที่จำเป็นต่อการสนับสนุนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

### ระดับของแผน

การที่จะทำให้แผนมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับเป้าหมายนั้น องค์กรจะต้องจัดทำแผนในระดับต่างๆทั้งแผนเชิงกลยุทธ์ แผนเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อเชื่อมโยงกับเป้าหมายในแต่ละระดับ

แผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plans) ถือเป็นแผนที่กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ระยะเวลาของแผนจะเป็นแผนในระยะยาว ซึ่งอาจเป็น 3 ปีหรือ 5 ปีหรือยาวกว่านั้นและมีขอบเขตกว้าง ความรับผิดชอบขั้นพื้นฐานในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์นี้คือผู้จัดการระดับสูง

ในแผนนี้จะเกี่ยวข้องกับวิธีการในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การจัดสรรทรัพยากรและการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดผลกระทบในภาพรวมขององค์กร โดยมีจุดหมายสุดท้ายที่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

แผนเชิงกลยุทธ์ (Tactical Plans) เป็นแผนที่ระบุถึงวิถีทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในพื้นที่ธุรกิจที่กำหนดไว้ แม้ความรับผิดชอบขั้นพื้นฐานจะเป็นของผู้จัดการระดับกลาง แต่ในทางปฏิบัติผู้จัดการระดับสูงและระดับกลางมักจะทำงานร่วมกันในการกำหนดแผนระดับนี้ การที่แผนนี้

อยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงของตลาด ดังนั้นเงื่อนไขต่างๆสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วในพื้นที่การแข่งขันเนื่องจากระยะเวลาของแผนปานกลาง ซึ่งอาจเป็น 2-3 ปีและขอบเขตความรับผิดชอบแคบกว่าแผนเชิงกลยุทธ์ ในการแผนเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้จัดการต่างๆสามารถกำหนดวิธีการในการผสมผสานทรัพยากรที่องค์การนำมาใช้ประโยชน์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แผนปฏิบัติการ (Operational Plans) แผนนี้อธิบายถึงวิถีทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงปฏิบัติการและเป็นแผนที่ให้แนวทางในการปฏิบัติงานประจำวัน ในแผนนี้จะกำหนดไว้อย่างเจาะจงว่าจะทำอะไรเมื่อไรและใครเป็นคนทำ แผนปฏิบัติการมีกรอบระยะเวลาสั้นอาจเป็น 1 ปีหรือน้อยกว่าและขอบเขตแคบโดยทั่วไปจุดเน้นของแผนนี้อยู่บนพื้นฐานของประสิทธิภาพในการปฏิบัติการสำหรับกิจกรรมต่างๆขององค์การ

### ประเภทของแผน

ผู้จัดการที่มีประสิทธิผลจะต้องนำแผนประเภทต่างๆ มาใช้ประโยชน์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เผชิญหน้าองค์การในขณะหนึ่งๆ ซึ่งโดยทั่วไปพอแบ่งประเภทสถานการณ์ออกเป็น 3 ประเภทคือ สถานการณ์ที่โน้มเอียงจะไม่เกิดขึ้นซ้ำอีก สถานการณ์ที่โน้มเอียงเกิดขึ้นซ้ำอยู่เสมอ และสถานการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย ดังนั้นประเภทของแผนที่ผู้จัดการนำมาใช้กับสถานการณ์เหล่านี้ได้แก่ แผนที่ใช้ครั้งเดียว แผนที่ใช้ตลอดไป แผนตามสถานการณ์

แผนที่ใช้ครั้งเดียว (Single-use Plans) เป็นแผนที่ออกแบบให้เหมาะกับสถานการณ์เฉพาะในแต่ละครั้งเนื่องจากสถานการณ์นั้นๆ โนมเอียงที่จะเกิดขึ้นอีกในเวลาต่อมา ดังนั้นแผนนี้จะล้าสมัยเมื่อบรรลุเป้าหมายเรียบร้อยแล้ว แผนลักษณะนี้สามารถแบ่งออกเป็นประเภทที่สำคัญๆ คือ โปรแกรม และ โครงการ

โปรแกรม (Program) คือแผนที่ครอบคลุมในด้านต่างๆเพื่อประสานชุดของกิจกรรมต่างๆ ที่มีความซับซ้อนและกิจกรรมเหล่านั้นมีความสัมพันธ์ต่อกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักหนึ่งๆ ซึ่งจะถูกนำไปปฏิบัติเพียงครั้งเดียว ในทางปฏิบัติโปรแกรมมักเกี่ยวข้องกับฝ่ายหรือหน่วยงานต่างๆหลายหน่วยในองค์การและประกอบไปด้วยโครงการต่างๆหลายโครงการ ในการพัฒนาโปรแกรมผู้จัดการควรปฏิบัติในขั้นตอนพื้นฐาน 6 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. แบ่งสิ่งที่ต้องปฏิบัติออกเป็นส่วนๆ ที่สำคัญๆ หรือแบ่งออกเป็นโครงการต่างๆ
2. กำหนดความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ และลำดับขั้นตอน
3. กำหนดความรับผิดชอบในแต่ละส่วนให้กับบุคคล กลุ่มหรือหน่วยงาน
4. กำหนดวิธีการที่แต่ละส่วนจะปฏิบัติให้สมบูรณ์ รวมถึงจำนวนทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้
5. ประเมินเวลาที่ต้องการใช้ให้ประสบความสำเร็จในแต่ละส่วน
6. จัดทำกำหนดการในการปฏิบัติของแต่ละส่วนและความเชื่อมโยงก่อนหลัง

โครงการ (Project) คือแผนที่ใช้ในการประสานชุดกิจกรรมต่างๆ ที่มีขอบเขตจำกัดและมีจุดหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เจาะจงในเวลาหนึ่ง ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องแบ่งออกเป็นส่วนๆ โครงการผสมผสานกิจกรรมและทรัพยากรน้อยกว่าโปรแกรมและมักถูกนำไปใช้เป็นหน่วยย่อยของโปรแกรม

แผนที่ใช้ตลอดไป (Standing Plans) ถือเป็นแผนที่ให้แนวทางอย่างต่อเนื่องตลอดไปในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นซ้ำๆ กัน (จนกว่าองค์กรจะประกาศยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขใหม่) แผนที่ใช้ตลอดไปแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงานและกฎ

นโยบาย (Policy) เป็นแผนที่ให้แนวทางทั่วไปต่อการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกิจการ นโยบายมักให้กรอบกว้างๆ ต่อการปฏิบัติทางการจัดการในสถานการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นซ้ำๆ กันอีก ทั้งนี้เพื่อให้ผู้จัดการมีความยืดหยุ่นอย่างเพียงพอในการตอบสนองในแต่ละสถานการณ์

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) จะระบุขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติอย่างเจาะจงในสถานการณ์นั้นๆ ที่เกิดขึ้นซ้ำ ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นทางการมักเรียกว่าขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน (Standard Operating Procedures : SOPs) เมื่อเทียบกับนโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงานจะลงในรายละเอียดมากกว่าและอนุญาตให้เบี่ยงเบนในการตอบสนองต่อสถานการณ์หนึ่งๆ ได้น้อยกว่า ในองค์กรจำนวนมากได้จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ ให้กับบุคลากร

กฎ (Rule) ถือเป็นประเภทของแผนที่ใช้ตลอดไปที่มีขอบเขตแคบที่สุด โดยกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เจาะจงในสถานการณ์หนึ่งๆ ที่กำหนดไว้เพื่ออนุญาตให้หรือไม่อนุญาตให้บุคลากรปฏิบัติ

กฎช่วยให้ผู้จัดการสามารถทำการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นซ้ำๆ กัน ดังนั้นจึงทำให้ความยืดหยุ่นในการตัดสินใจน้อยที่สุด

แผนตามสถานการณ์ (Contingency Plans) แม้จะเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นยากที่สถานการณ์หนึ่งๆ จะเกิดขึ้น แต่ผู้จัดการควรจัดทำแผนรองรับไว้ ถ้าสถานการณ์นั้นๆ เป็นเหตุให้องค์กรต้องประสบกับปัญหาอย่างรุนแรง เช่น เศรษฐกิจตกต่ำอย่างรุนแรงหรือมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นต้น ดังนั้นผู้จัดการควรพัฒนาแผนตามสถานการณ์เพื่อให้แนวปฏิบัติต่อเหตุการณ์ที่ไม่คาดหวังไว้

2. การจัดองค์การ การจัดองค์การเป็น “กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ในการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของงานเพื่อให้สมาชิกองค์การทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ” ดังนั้นการจัดองค์การจึงเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มบุคคลเข้าไปในแผนกต่างๆ ตามชนิดของภาระงานต่างๆ ที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติงาน ในการจัดองค์การผู้จัดการต้องกำหนดสายของอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ระหว่างบุคคลและกลุ่มต่างๆ ตลอดจนตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการที่คิดว่าดีที่สุดในการประสานทรัพยากรองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์

ผลลัพธ์จากการจัดองค์การคือการสร้างโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) ซึ่งเป็น “ระบบที่เป็นทางการที่แสดงความสัมพันธ์ของภาระงานและการรายงานเพื่อประสานงานและจูงใจสมาชิกองค์การให้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ”

3. การนำ ผู้จัดการต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ชัดเจนและสื่อสารให้สมาชิกองค์การได้มีความเข้าใจทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกองค์การระดมพลังในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจ การชักนำ การสร้างให้เห็นภาพ การโน้มน้าวจิตใจและทักษะการติดต่อสื่อสารเพื่อประสานพฤติกรรมต่างๆ ของบุคคลและกลุ่มให้ดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างสอดคล้องกลมกลืนกันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำได้ก่อให้เกิดแรงจูงใจและพันธะผูกพันระหว่างสมาชิกองค์การกับองค์การ

4. การควบคุม การควบคุมทำให้ผู้จัดการสามารถประเมินผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายได้คืออะไรและยังใช้ในการรักษาหรือปรับปรุงผลการดำเนินงานดังนั้นผู้จัดการควรกำกับดูแลผลงานของบุคคล แผนงานและองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุมาตรฐานผลงานตามที่ต้องการ

ผลลัพธ์ของกระบวนการควบคุมที่ดีทำให้ผู้จัดการสามารถวัดผลงานได้อย่างแม่นยำและกำกับดูแลประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การได้อย่างทันเวลา ในการดำเนินการควบคุมผู้จัดการต้องทำการตัดสินใจว่าเป้าหมายที่ตนต้องการที่จะวัด ซึ่งอาจเป็นเป้าหมายในด้านผลิตภาพ (Productivity) คุณภาพหรือการตอบสนองต่อลูกค้า เป็นต้น ตลอดจนออกแบบระบบสารสนเทศและการควบคุมเพื่อให้ได้รับข้อมูลที่จำเป็นต่อการวัดผลงาน นอกจากนี้หน้าที่การควบคุมยังทำให้ผู้จัดการสามารถประเมินผลการดำเนินงานของตนเองในการทำหน้าที่การจัดการอื่นทั้งการวางแผน การจัดองค์การและการนำ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติการแก้ไขเป็นไปอย่างเหมาะสม

## หน้าที่ทางธุรกิจ

### 1. ประเภทของหน้าที่ธุรกิจขององค์การ

อำนาจ ชีระวนิช (2552) กล่าวว่า แม้วิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายขององค์การแต่ละแห่งจะมีความแตกต่างกัน แต่องค์การธุรกิจทั้งหมดต่างมีหน้าที่หรือกิจกรรมทางธุรกิจจำนวนมากที่เหมือนกัน กันต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นวิถีทางในการปฏิบัติงานของผู้จัดการต่างๆ จึงโน้มเอียงที่จะผันแปรไปตามหน้าที่หรือกิจกรรมที่ตนรับผิดชอบอยู่ ซึ่งหน้าที่หรือกิจกรรมทางธุรกิจต่างๆ เหล่านี้สามารถแบ่งออกเป็นหน้าที่หลักทางธุรกิจ (Primary Business Functions) และหน้าที่สนับสนุนทางธุรกิจ (Support Business Functions) ดังนี้

#### 1. หน้าที่หลักทางธุรกิจ

หน้าที่หลักทางธุรกิจ คือ หน้าที่ที่มีความสำคัญหรือเป็นหัวใจของความสำคัญทางธุรกิจ ในองค์การธุรกิจส่วนใหญ่จะมีหน้าที่หลักอยู่ 3 หน้าที่ ซึ่งถือเป็นหน้าที่ที่มีความจำเป็นต่อการอยู่รอดของกิจการ อันได้แก่

- 1.1 หน้าที่ทางการผลิต (Operations) การผลิตสินค้าหรือบริการ
- 1.2 หน้าที่การตลาด (Marketing) การจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย การโฆษณา
- 1.3 หน้าที่การเงิน (Finance) การจัดหาและการใช้เงินทุน การงบประมาณ

## 2. หน้าที่สนับสนุนทางธุรกิจ

หน้าที่สนับสนุนทางธุรกิจ คือ หน้าที่ที่มีความจำเป็นต่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่หลักให้ดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหน้าที่สนับสนุนที่สำคัญๆ ได้แก่บัญชี การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทรัพยากรมนุษย์ กฎหมาย วิศวกรรม การจัดซื้อ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการจัดแบ่งหน้าที่ดังที่กล่าวข้างต้นไม่ได้เป็นกฎเกณฑ์ตายตัวเสมอไป เนื่องจากในกิจการอื่นๆอาจมีหน้าที่หลัก เป็นการวิจัยและพัฒนาได้เพราะเป็นหัวใจสู่ความสำเร็จของธุรกิจโดยตรงแล้วแต่ประเภทของกิจการ

ณัฐพันธ์ เฆรนนท์ (2552) กล่าวถึงหน้าที่ทางธุรกิจว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรต้องตระหนักถึงความสอดคล้องและการสนับสนุนของหน้าที่แต่ละอย่างต่อหน่วยธุรกิจขององค์กร ดังนั้น ทรัพยากรขององค์กรจะรวมทั้งแนวคิดและเทคนิคที่สำคัญของหน้าที่แต่ละอย่างได้แก่

1. การตลาด (Marketing) ผู้บริหารการตลาดมีหน้าที่เบื้องต้นคือ การบริหารผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ซึ่งต้องให้ความสำคัญทั้งทางด้านตำแหน่งทางการตลาด และการบริหารส่วนประสมทางการตลาดขององค์กร โดยสิ่งที่ต้องการศึกษาเกี่ยวกับการตลาดมีดังนี้

- 1.1 ตำแหน่งทางการตลาด (Market Position) หมายถึง การเลือกตลาดที่เฉพาะเจาะจงเพื่อการรวมพลังทางการตลาดและสามารถระบุนอกมาในแง่ของ ตลาด ผลิตภัณฑ์ และพื้นที่ได้ ซึ่งตำแหน่งทางการตลาดจะตอบได้ว่า ลูกค้ายุคเป้าหมายขององค์กรคือใคร โดยใช้การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) ด้วยผลิตภัณฑ์หลายอย่างโดยการวิจัยตลาดได้ และองค์กรต้องแน่ใจว่าผลิตภัณฑ์ขององค์กรต้องไม่แข่งขันกันเองโดยตรงด้วย

**1.2 ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix)** หมายถึง ส่วนประสมของปัจจัยทางการตลาดที่สำคัญที่อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออุปสงค์และสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางฐานะการแข่งขันแก่องค์กรได้ โดยส่วนประสมทางการตลาดได้แก่ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางจำหน่าย และส่งเสริมการตลาด ซึ่งองค์กรต้องวิเคราะห์รายละเอียดในแต่ละปัจจัย ถึงผลกระทบที่อาจมีต่อการดำเนินงานขององค์กรด้วย

**1.3 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle; PLC)** คือวงจรที่แสดงให้เห็นถึงวิวัฒนาการของผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่ขั้นแนะนำเข้าสู่ตลาด (Introduction), ขั้นเจริญเติบโต (Growth), ขั้นเติบโตเต็มที่ (Maturity) และขั้นถดถอย (Decline) ผู้บริหารสามารถใช้แนวคิดวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ขององค์กรในการวิเคราะห์ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ขององค์กรว่า ผลิตภัณฑ์ชนิดใดอยู่ในตำแหน่งใด เพื่อที่จะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ในแต่ละชนิด

**2. การเงิน** ผู้บริหารการเงินมีหน้าที่เบื้องต้นคือ บริหารเงินทุนขององค์กรเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุน การจัดสรรเงินทุน และการควบคุมเงินทุนขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารการเงินต้องวิเคราะห์ส่วนประสมระหว่างเงินทุนจากภายนอกและภายในทั้งระยะสั้นและระยะยาว เช่น อัตราส่วนระหว่างหนี้สินต่อสินทรัพย์ จะชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการชำระหนี้ การจัดหาเงินทุนโดยการจำหน่ายพันธบัตร ตั๋วเงิน หรือหุ้นกู้ เป็นต้น การวิเคราะห์เกี่ยวกับงบประมาณ การลงทุน (Capital Budgeting) โดยเปรียบเทียบระหว่างรายรับและรายจ่ายที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-even Point Analysis) ที่จะทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ต้นทุนคงที่ ต้นทุนผันแปร และกำไรขององค์กร และชี้ให้เห็นถึงจุดที่ยอดขายคุ้มกับต้นทุนขององค์กร โดยการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนจะใช้ร่วมกับการวิเคราะห์กระแสเงินสดส่วนลด เช่น มูลค่าปัจจุบันสุทธิหรืออัตราผลตอบแทนจากการลงทุน เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

**3. การผลิตและการดำเนินงาน** ผู้บริหารการผลิตจะมีหน้าที่เบื้องต้นคือ การเปลี่ยนวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ซึ่งต้องทำการพัฒนาและดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์ให้ได้ตามจำนวนคุณภาพ ต้นทุน และเวลาที่กำหนด โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถทางด้านการพยากรณ์ การจัดซื้อ การควบคุมคุณภาพ การออกแบบกระบวนการผลิต การประเมินผลการดำเนินงาน และการบำรุงรักษา กระบวนการผลิตโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ระบบคือ

**3.1 ระบบการผลิตแบบต่อเนื่อง** หมายถึงการผลิตที่มีสายงานประกอบผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เช่น สายงานประกอบรถยนต์ เป็นต้น ระบบการผลิตแบบต่อเนื่องจะมีข้อได้เปรียบในด้านต้นทุน

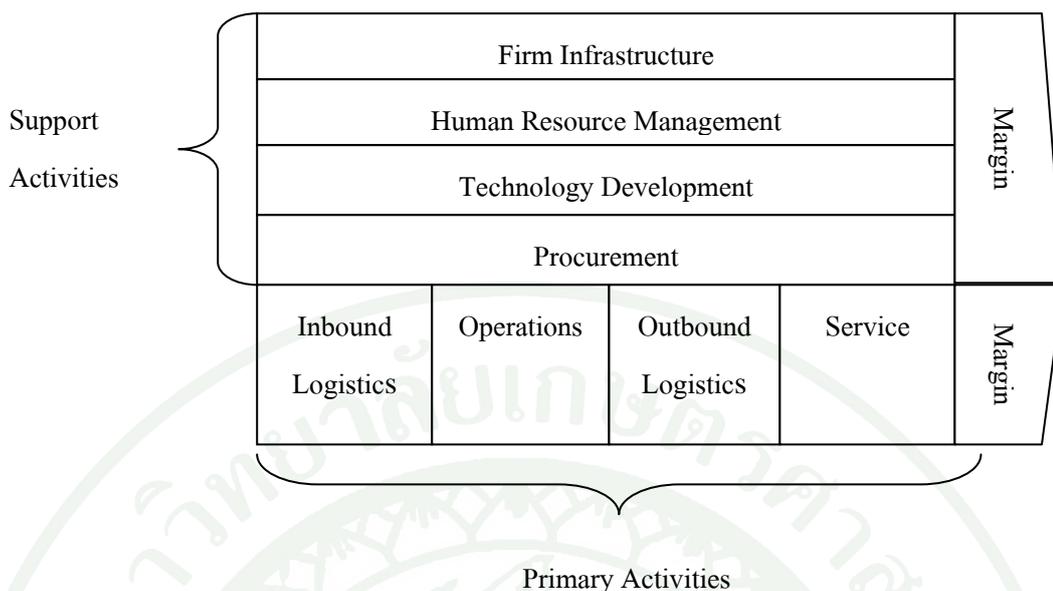
**3.2 ระบบการผลิตแบบไม่ต่อเนื่อง** หมายถึงการผลิตที่เป็นไปตามข้อกำหนดรายละเอียดและความต้องการของลูกค้า ระบบการผลิตแบบไม่ต่อเนื่องจะมีข้อได้เปรียบด้านความพึงพอใจของลูกค้า

**4. ทรัพยากรมนุษย์** ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่เบื้องต้นคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม (Appropriate Human Resource) ผ่านทางการสรรหา การพัฒนาและการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี อัตราการออกจากงานลดลง และมีขวัญกำลังใจดีขึ้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับการสรรหา การคัดเลือก การจัดจ้าง การฝึกอบรมและพัฒนา การแรงงานสัมพันธ์ การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน การประเมินการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการสำรวจทัศนคติและตรวจสอบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อย่างอื่น เพื่อการประเมินความพอใจในงานของพนักงาน

หน้าที่สำคัญของผู้บริหารงานส่วนบุคคลที่ต้องทำคือ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คือวิธีการรวบรวมข้อมูลและลักษณะของงานที่ชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องกระทำภายในงานแต่อย่างใด ทั้งในแง่ปริมาณ คุณภาพ การจัดทำคำบรรยายลักษณะของงาน ในแต่ละตำแหน่ง (Job Description) หน้าที่ความรับผิดชอบ และสายงานบังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานไม่ซ้ำซ้อนและสามารถตรวจสอบได้

## 2. ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

ประกอบไปด้วยกิจกรรมหลัก และกิจกรรมเสริมหรือกิจกรรมสนับสนุน โดยกิจกรรมแต่ละอย่างจะเพิ่มคุณค่าให้แก่ตัวผลิตภัณฑ์ (อตุลย์ จาตุรงค์กุล, 2546)



ภาพที่ 2.2 รูปแสดง Value Chain

ที่มา: อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2546)

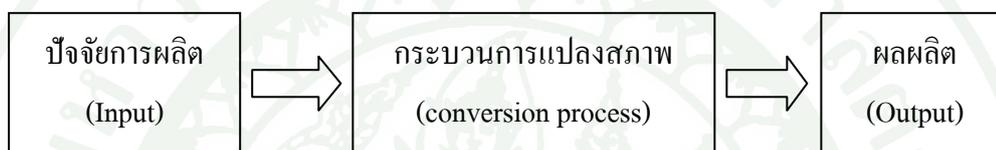
ภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นว่าบริษัททุกแห่งมีกิจกรรมที่ต้องกระทำมากมาย กิจกรรมเหล่านี้กระทำเพื่อออกแบบ ผลิต ส่งมอบให้ลูกค้าและทำการสนับสนุนผลิตภัณฑ์ของบริษัท โดยการใช้ Value Chain เราสามารถระบุกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 9 อย่าง ที่สร้างคุณค่าและก่อต้นทุนให้เกิดขึ้นในองค์การธุรกิจกิจกรรมที่สร้างคุณค่า 9 อย่างนี้ประกอบด้วยกิจกรรมเบื้องต้น (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) 4 อย่าง

**1. กิจกรรมเบื้องต้น** กิจกรรมอย่างแรกเป็นการเริ่มต้นด้วยการนำเอาวัตถุดิบเข้ามาสู่กิจการ (Inbound Logistics) กิจกรรมที่สองจะทำการเปลี่ยนวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป (การผลิต-Operations) กิจกรรมที่สามก็คือ ทำการส่งผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปออกไปสู่ตลาด (Outbound Logistics) กิจกรรมที่สี่ก็คือ ทำการตลาดผลิตภัณฑ์ (Marketing and Sales) และกิจกรรมที่ห้าโดยการให้บริการพร้อมไปกับการทำการตลาดผลิตภัณฑ์

**2. กิจกรรมสนับสนุน** ประกอบไปด้วยกิจกรรม 4 อย่าง คือ การจัดหาพัสดุ การพัฒนาเทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ Firm Infrastructure เป็นการใช้จ่ายเพื่อบริหารทั่วไป การวางแผน การเงิน การบัญชี กฎหมายและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลที่ทั้งกิจกรรมเบื้องต้นและกิจกรรมสนับสนุนต้องใช้

### 3. ทฤษฎีทางการผลิต

**3.1 ระบบการผลิต** คือ กระบวนการที่ทำให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นมา จากการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ เช่น คน เครื่องจักร วัตถุดิบ การดำเนินการผลิตจะเป็นไปตามลำดับขั้นตอนของการกระทำก่อนหลัง กล่าวคือ จากวัตถุดิบที่มีอยู่จะถูกแปลงสภาพให้เป็นผลผลิตที่อยู่ในรูปแบบที่ต้องการ เพื่อให้การผลิตบรรลุวัตถุประสงค์ จึงจำเป็นต้องมีการจัดการให้อยู่ในรูปของระบบการผลิต ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญคือ ปัจจัยการผลิต (Input) กระบวนการแปลงสภาพ (Conversion process) และผลผลิต (Output) ดังภาพที่ 2.3 (ชุมพล ศฤงคารศิริ, 2552)



ภาพที่ 2.3 ระบบการผลิต

ที่มา: ชุมพล ศฤงคารศิริ (2552)

โดยการผลิตที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และราคา ซึ่งทั้งหมดนี้ จะนำมารวมไว้ในระบบการผลิต โดยมีการวางแผนและควบคุมการผลิตเป็นแกนกลาง กิจกรรมต่างๆที่อยู่ในระบบการผลิตนั้นสามารถจำแนกได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ (Analysis) การวางแผน (Planning) การควบคุม (Control)

**3.1.1 การวิเคราะห์การผลิต (Production Analysis)** ในระบบของการผลิตจะประกอบไปด้วยปัจจัย 2 ประเภท คือ

ปัจจัยภายนอก (External Environment) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การลดค่าของเงินบาท สภาวะเศรษฐกิจ สภาพดินฟ้าอากาศ การเมือง กฎหมายต่างๆ ฯลฯ

ปัจจัยภายใน (Internal Environment) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในบริษัท โดยบริษัทสามารถที่จะดำเนินการควบคุมได้ เช่น พนักงานลาออกหรือป่วย การส่งของที่ล่าช้า เครื่องจักรชำรุดเสียหาย ฯลฯ

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องศึกษาสภาพสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะได้นำไปสู่กระบวนการของการวางแผนการผลิตที่จะก่อให้เกิดต้นทุนในการดำเนินการต่ำที่สุด และก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage)

**3.1.2 การวางแผนการผลิต** ขั้นตอนแรกของการวางแผนการผลิตจะต้องเกี่ยวข้องกับการเลือกตำแหน่งที่ตั้งของโรงงาน (Facility Location) เป็นวิธีการศึกษาและวางแผนเลือกตำแหน่งที่ตั้งของโรงงาน โดยจะคำนึงถึงระยะทาง (Logistic) เพื่อให้เกิดต้นทุนของค่าขนส่งที่ต่ำ แหล่งวัตถุดิบ สภาพของแรงงาน ราคาที่ดิน สภาพแวดล้อมของชุมชน ซึ่งจะมีผลต่อสภาพของมลภาวะหรือไม่ ตลอดทั้งสภาพของสังคมในบริเวณที่จะตั้งโรงงาน

การวางแผนผังโรงงาน (Facility Layout) เมื่อได้เลือกตำแหน่งที่ตั้งของโรงงานได้แล้ว หน้าที่ต่อไปของผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องวางแผนผังของโรงงาน ซึ่งมีพื้นฐานอยู่ 2 ส่วน คือ

1) การวางแผนกระบวนการในการผลิต (Process Layout) จะเป็นการจัดวางเครื่องจักร เครื่องมือ และคนงาน เพื่อให้เกิดความสะดวกและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการผลิต

2) การวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (Product Layout) เป็นการศึกษาถึงวิธีการในการจัดขั้นตอนในการผลิตสินค้าตามลำดับก่อนหลังตามสายการผลิต ซึ่งจะมีการวางผังระบบการผลิตแบบต่อเนื่อง หรือการวางผังระบบการผลิตแบบตามคำสั่ง

การวางแผนกระบวนการผลิตและการแปลงสภาพ หลังจากที่ได้นำปัจจัยการผลิตเข้าสู่กระบวนการในการผลิตและแปลงสภาพ ผู้บริหารก็มีความจำเป็นที่จะต้องวางแผนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต ซึ่งกิจกรรมต่างๆ จะประกอบไปด้วย การพยากรณ์การผลิต การวางแผนคำสั่งการผลิตรวม การจัดลำดับการผลิต การวางแผนและจัดลำดับโครงการ การวางแผนกำลังคน และการควบคุมการผลิต

การพยากรณ์การผลิต (Product Forecasting) ก่อนที่จะดำเนินการผลิตผู้บริหารจำเป็นต้องสามารถพยากรณ์ยอดขายของบริษัทว่ามีจำนวนเท่าใดในอนาคต ซึ่งถือว่าการพยากรณ์เป็นหัวใจของการบริหารการผลิต หากดำเนินการผลิตน้อยกว่าความต้องการก็จะก่อให้เกิดต้นทุน

จมากับบริษัท ดังนั้นผู้บริหารต้องคาดหมายถึงความต้องการของลูกค้าในอนาคตจากข้อมูลที่มีบริษัทมีอยู่ในอดีต

การจัดลำดับการผลิต (Job Scheduling) ในขบวนการผลิตจะมีขั้นตอนในการผลิตหลายขั้นตอน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีลำดับการผลิตว่าสิ่งใดควรดำเนินการก่อนหรือหลัง ซึ่งกิจกรรมนี้จะมีผลสำคัญต่อการผลิต และจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของระบบการผลิต ซึ่งเราเรียกว่าการวางแผนและจัดลำดับโครงการ

**3.1.3 การควบคุมการผลิต** นักบริหารทั่วไปมีความเข้าใจว่า ฝ่ายผลิตมีหน้าที่ในการผลิตสินค้าเพียงอย่างเดียว ซึ่งที่ถูกต้องไม่ใช่ ผู้บริหารด้านการผลิตจะต้องดำเนินการควบคุมการผลิต โดยเริ่มตั้งแต่การตั้งชื่อวัตถุดิบ ซึ่งเราเรียกว่า การบริหารวัสดุคงคลัง ซึ่งมีหน้าที่หลักของหน่วยงานนี้ประกอบไปด้วย

- 1) การบริหารงานวัสดุ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงานการจัดเก็บวัสดุ (Store Keeping) การทำรายการวัสดุ (Record Keeping) การจัดหาวัสดุ
- 2) เพื่อการควบคุมปริมาณวัสดุ ในขบวนการผลิตจำเป็นที่จะต้องมิวัสดุเพียงพอต่อการผลิต เพื่อที่จะไม่ทำให้ระบบการผลิตสะดุดลง
- 3) การจัดซื้อ ฝ่ายจัดซื้อจะดำเนินการหาวัสดุเพื่อป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิตโดยมุ่งเน้นในเรื่องของคุณภาพและต้นทุนวัสดุให้ต่ำ

**3.2 หน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อสินค้า** ซึ่งหน้าที่ในการจัดซื้อสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้ (คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2553)

### 3.2.1 หน้าที่หลัก ได้แก่

การเก็บรวบรวมข่าวสารเกี่ยวกับการจัดซื้อ เช่น ราคาวัสดุ อัตราการใช้  
คุณลักษณะเฉพาะวิธีการผลิต

การค้นคว้าวิจัยตลาด เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของวัสดุ การวิเคราะห์วัสดุ และราคาวัสดุ

การจัดซื้อสินค้า โดยเริ่มจากการตรวจสอบคำขอหรือใบเบิกวัสดุ การวิเคราะห์ราคา การพิจารณาเลือกแบบสัญญา การกำหนดราคาซื้อและการนำส่ง การเจรจาต่อรองทำสัญญา การตรวจสอบเงื่อนไขสัญญา การตรวจรับวัสดุและการตรวจสอบใบเสร็จรับเงิน การมีหนังสือโต้ตอบกับผู้ขาย

การจัดการงานวัสดุ เช่น การรักษาระดับวัสดุคงคลังให้ต่ำสุด รักษาคุณภาพของวัสดุ ปรับปรุงอัตราหมุนเวียนของสินค้าให้เหมาะสม การกำหนดมาตรฐานหีบห่อและการรายงานสถานภาพของวัสดุตามระยะเวลา

**3.2.2 หน้าทีรอง** เป็นหน้าที่ที่ฝ่ายจัดซื้อได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติในบางคราว เช่น การกำหนดมาตรฐานวัสดุ การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ การทำการประมาณวัสดุ การควบคุมวัสดุ และการพิจารณาว่าจะซื้อ เช่า หรือผลิตสินค้าเอง

**3.2.3 หน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ** โดยจะเน้นถึงกระบวนการจัดซื้อสินค้ามีหน้าที่ที่สรุปได้ คือ การเสนอซื้อหรือขออนุมัติซื้อสินค้า การสั่งซื้อสินค้า การตรวจรับสินค้า และการตรวจสอบเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการจัดซื้อและทำใบสำคัญส่งจ่าย

#### 4. ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาดบริการ

โดยปกตินักการตลาดจะยึดถือองค์ประกอบเบื้องต้น 4 ประการคือ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจำหน่าย (Place) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) ซึ่งเป็นองค์ประกอบของส่วนประสมทางการตลาด แต่จากลักษณะพิเศษของบริการ ทำให้ต้องมีการรวมองค์ประกอบทางกลยุทธ์อื่นๆเข้าไว้ด้วย คือ กระบวนการ (Process) บุคลากร (People) ลักษณะทางกายภาพ (Physical evidence) คุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ (Productivity and Service Quality) (Lovelock and Wright, 2001)

**4.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)** หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล

**4.2 ราคา (Price)** หมายถึงคุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็นต้นทุน (Cost) ของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ผลิตภัณฑ์กับราคา (Price) ผลิตภัณฑ์นั้นถ้าคุณค่าสูงกว่าราคา ก็จะตัดสินใจซื้อ

**4.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution)** หมายถึงโครงสร้างของช่องทาง ซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์กรไปยังตลาด สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมาย คือ สถาบันทางการตลาด ส่วนกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายตัวสินค้าประกอบด้วย การขนส่ง และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง

**4.4 การส่งเสริมการขาย (Promotion)** เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขาย (Personal Selling) และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คน (Non-Personal Selling) เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการซึ่งอาจเลือกใช้หนึ่งหรือหลายเครื่องมือต้องใช้หลักการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารแบบประสมประสานกัน (Integrated Marketing Communications หรือ IMC) โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขัน โดยบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้

**4.5 บุคลากร (People)** ซึ่งต้องอาศัยการคัดเลือก (Selection) การฝึกอบรม (Training) การจูงใจ (Motivation) เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้แตกต่างหรือเหนือคู่แข่ง พนักงานต้องมีความสามารถ มีทัศนคติที่ดีสามารถตอบสนองต่อลูกค้า มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถสร้างค่านิยมที่ดีให้กับบริษัท

**4.6 การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence and Presentation)** เป็นการสร้างและแสดงถึงรูปแบบและคุณภาพบริการของธุรกิจ เช่น อาคาร การตกแต่งสถานที่ ป้าย และสิ่งที่สามารถสังเกตได้ด้วยตาเปล่า

**4.7 กระบวนการ (Process)** ต้องมีกระบวนการ เพื่อส่งมอบคุณภาพในการให้บริการกับลูกค้าได้รวดเร็วและประทับใจ (Customer Satisfaction)

**4.8 คุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ (Productivity and Service Quality)** คือการสร้างและรักษาระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพอใจและความภักดีในการใช้บริการ

## 5. ทฤษฎีทางการเงิน

การเงินเป็นหน้าที่หลักอย่างหนึ่งของธุรกิจที่ บุคคล หน่วยงาน ธุรกิจการค้า และองค์กรต่างๆ จะต้องศึกษาเพื่อ จัดหา แบ่งสรร และใช้ทรัพยากรการเงิน โดยมีการคำนึงถึงความเสี่ยงต่างๆ อันอาจจะเกิด ผลกระทบกับ โครงการหรือธุรกิจได้ โดยหน้าที่การจัดการด้านการเงินจะเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านี้

- 1) การศึกษาเกี่ยวกับเงินตรา และสินทรัพย์ต่างๆ
- 2) การบริหารจัดการสินทรัพย์
- 3) การประเมิน และการจัดการความเสี่ยง

### หน้าที่ของการบริหารทางการเงิน (Functions of the Financial Management)

#### 5.1 การวางแผนทางการเงิน (Financial Planning)

การวางแผนทางการเงินเป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญมากอย่างหนึ่งต่อการดำเนินกิจการ เนื่องจากการวางแผนทางการเงินถือเป็นแนวทางสำคัญที่ใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ซึ่งจะเริ่มจากการวางแผนระยะยาว โดยทั่วไปจะมีระยะเวลา 2 - 10 ปี เพื่อกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ให้กับกิจการ โดยต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยต่างทั้งจากภายใน เช่น ความมั่นคงของกิจการ ทรัพยากรที่กิจการมีอยู่ เป็นต้น และจากภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สภาพการแข่งขัน เป็นต้น เมื่อมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว การวางแผนระยะสั้นจะเป็นแผนงานสนับสนุน โดยประกอบด้วยการจัดทำงบการเงินเป็นรายปีตามแผนงานระยะยาว เพื่อแสดงถึงกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แผนระยะสั้นโดยทั่วไปจะมีระยะเวลา 1 - 2 ปี โดยตัวแปรที่

สำคัญในการจัดทำแผน คือ การประมาณการยอดขาย ซึ่งกิจการจะนำเอาไปทำแผนงานด้านการผลิต ประมาณการต้นทุนขาย ค่าใช้จ่ายดำเนินการต่างๆ เพื่อรวบรวมทำแผนการเงินที่ต้องการ นอกจากนี้แผนเกี่ยวกับการเงินจะต้องยืดหยุ่นเพื่อธุรกิจสามารถปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึงได้ (พรรณภา ชูนิมิตรกุล, 2548)

## 5.2 การจัดหาแหล่งเงินทุน (Financing)

**5.2.2 หนี้สิน (Debt Financing)** ได้แก่ เงินทุนจากการกู้ยืม ทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว โดยจะเสียต้นทุนของเงินทุนในรูปแบบของดอกเบี้ย เจ้าของกิจการจำเป็นต้องการกู้ยืมให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการนำเงินมาใช้ เพราะแหล่งเงินทุนแต่ละประเภทก่อให้เกิดความเสี่ยงที่ต่างกัน

**5.2.1 เงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้น** เป็นเงินทุนส่วนที่สร้างความมั่นคงให้กับกิจการ เนื่องจากเป็นเงินทุนถาวรที่กิจการไม่มีภาระต้องชำระคืนให้แก่เจ้าของเงิน โดยต้นทุนของเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นคืออัตราผลตอบแทนที่ต้องการ การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุน จึงต้องคำนึงถึง

- 1) ต้นทุนของเงิน หรือค่าของทุน (Cost of Capital)
- 2) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)

โดยโครงสร้างของเงินทุน (Capital Structure) ประกอบไปด้วยสัดส่วนเงินทุนของกิจการ จากส่วนของผู้ถือหุ้น และจากส่วนของผู้ถือหุ้น

ซึ่งธุรกิจจะหาเงินทุนจากแหล่งใดเพื่อใช้ในการลงทุนระยะยาว โครงสร้างของเงินทุน (Capital Structure) หรือโครงสร้างทางการเงินของธุรกิจ คือส่วนประกอบทางการเงินระหว่างเงินทุนจากหนี้สินระยะยาวกับเงินทุนส่วนจากผู้ถือหุ้นที่ธุรกิจนำมาใช้ในการดำเนินงาน โดยมีสิ่งที่ผู้จัดการการเงินต้องพิจารณาอยู่ 2 ประเด็น ได้แก่ จำนวนเงินที่ธุรกิจควรกู้ยืมกับต้นทุนทางการเงินที่ควรต่ำที่สุด ซึ่งผู้จัดการการเงินยังต้องตัดสินใจว่าจะหาเงินทุนด้วยวิธีใดจากรวมทั้งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นซึ่งมีความแตกต่างกัน และเนื่องจากธุรกิจสามารถกู้ยืมเงินได้จากผู้ให้กู้

หลายแหล่งหลายรูปแบบ ดังนั้นหน้าที่อีกอย่างของผู้จัดการทางการเงิน ก็คือ การเลือกผู้ให้กู้และชนิดของเงินกู้ที่เหมาะสม (ฉันทนา ศรีนวกุล, 2552)

**5.3 การตัดสินใจจัดสรรเงินทุน (Investment Decision)** เงินทุนที่ธุรกิจหามาได้นั้นจะจัดสรรลงทุนไปในสินทรัพย์ 2 ประเภท คือ

**5.3.1 สินทรัพย์หมุนเวียน (Current Assets)** ได้แก่ เงินสด หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด ลูกหนี้การค้าและสินค้าคงเหลือ เป็นต้น

**5.3.2 สินทรัพย์ถาวร (Fixed Asset)** ได้แก่ ที่ดิน อาคาร โรงงาน เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น

การจัดสรรเงินทุนของธุรกิจจะต้องก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างสภาพคล่อง (Liquidity) และความสามารถในการทำกำไร (Profitability) โดยสภาพคล่อง คือ ความสามารถที่จะนำสินทรัพย์มาเปลี่ยนเป็นเงินสด เพื่อชำระหนี้ได้ตรงตามเวลาดำหนดเวลา

ความสามารถในการทำกำไร คือ การบริหารทางการเงินที่จะให้มีการใช้เงินทุนไปลงทุนในสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์เพิ่มขึ้นต่อธุรกิจ

ถ้าธุรกิจจัดสรรเงินทุนไปลงในสินทรัพย์หมุนเวียนมาก จะทำให้ธุรกิจมีสภาพคล่องมาก ความเสี่ยงทางการเงินน้อย เพราะมีสินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็ว แต่ถ้าธุรกิจจัดสรรเงินทุนไปลงในสินทรัพย์ถาวรมาก จะทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการทำกำไรสูง เพราะการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรก่อให้เกิดรายได้จากการลงทุนสูงกว่า ดังนั้นการจัดการทางการเงินจะต้องทำให้เกิดดุลยภาพระหว่างสภาพคล่องและความสามารถในการทำกำไร โดยไม่ให้เกิดความเสี่ยงทางการเงินในการที่จะชำระหนี้เมื่อถึงกำหนด (พรธัญญา ชูวนิมิตรกุล, 2548)

## 6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

หน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Function) (ทองฟู ศิริวงศ์, 2550) หน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 3 หน้าที่หลักคือ

1. การสรรหาพนักงาน (Recruitment Staff)
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)
3. การรักษาพนักงานไว้ (Retention employees)
  - 3.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal)
  - 3.2 ผลตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefits)
  - 3.3 ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)
  - 3.4 การพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relation)

### สรรหาพนักงาน (Recruitment Staff)

เป็นบุคคลที่ขบวนการขององค์กร ได้คัดเลือกบุคลากรจากผู้สมัครซึ่งมีคุณสมบัติ ทักษะ ความรู้ ความสามารถตามที่องค์กรต้องการ ในจำนวนที่เหมาะสม และได้เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกัน เราเรียกว่า พนักงานขององค์กร ว่าด้วยการสรรหาพนักงาน งานด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การสรรหา บุคลากร (Recruitment) และการคัดเลือก (Selection)

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นขบวนการที่กำหนด ทักษะ หน้าที่ ความรู้ ความสามารถที่ต้องการในการทำหน้าที่งานใดงานหนึ่งขององค์กร หรือเป็นการกำหนดทักษะ หน้าที่และความรู้ ความสามารถซึ่งได้ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้าโดยขบวนการบริหารขององค์กร ซึ่งได้มาจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยมีการวางแผนอัตรากำลังคน

การวางแผนอัตรากำลังคน (Man Power Planning) เป็นขบวนการการเปรียบเทียบตามข้อกำหนดของทรัพยากรมนุษย์กับการเตรียมความพร้อมขององค์กรด้านจำนวนพนักงาน และกำหนดสถานภาพขององค์กรถึงการขาดบุคลากรหรือการมีพนักงานมากเกินไป และเตรียมข้อมูล ขั้นตอนการสรรหา และหน้าที่อื่นที่ต้องจัดทำเป็นขบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้จำนวนพนักงาน ทักษะความรู้ความสามารถที่ต้องการและสามารถจัดหาได้เมื่อต้องการ

การสรรหาพนักงาน (Recruitment Staff) เป็นขบวนการขององค์กรเพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและทักษะตามที่ต้องการมาสมัครในตำแหน่งที่ว่างเพื่อทำให้องค์กรได้บรรลุ

วัตถุประสงค์ขององค์การในการประกอบธุรกิจ การคัดเลือก (Selection) เป็นขบวนการขององค์การที่คัดเลือกบุคคลที่มาสัมภาษณ์ โดยพิจารณาจากทักษะ ความรู้ความสามารถและคุณสมบัติอื่นๆ ประกอบ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์สู่ความสำเร็จ

### **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD)**

เป็นหน้าที่หลักอย่างหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะประกอบไปด้วย การฝึกอบรม (Training) การพัฒนา (Development) สายงานอาชีพ (Career Planning) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) และเน้นการฝึกอบรม และพัฒนา ซึ่งประกอบไปด้วยการเรียนรู้และทักษะในการทำงานปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาเป็นการเรียนรู้เพื่องานในอนาคต

1. การวางแผนสายอาชีพ (Career Planning) การวางแผนงานล่วงหน้าจุดมุ่งหวังของอาชีพ และข้อกำหนดของความสำเร็จของแผนงาน

2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) หมายถึงเส้นทางสายอาชีพยังเป็นแนวทางที่พนักงานทราบถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง และองค์การเกิดความมั่นใจที่มีต่อบุคคลที่ได้จัดเตรียมตามคุณสมบัติและประสบการณ์เตรียมพร้อมเมื่อองค์การต้องการใช้บุคลากรนั้นในตำแหน่งที่ว่างลง

3. การพัฒนาองค์การ (Organization Development , OD) ขบวนการวางแผนเพื่อเพิ่มศักยภาพในโครงสร้างองค์การ ระบบและขบวนการอื่นๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ได้วางไว้ การพัฒนาองค์การนี้รวมไปถึงการพัฒนาทั้งระบบขององค์การ

### **การรักษาพนักงาน (Retention Employees)**

เป็นหน้าที่หลักของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์การคงสภาพของพนักงานที่มีคุณสมบัติที่ดีไว้ในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยงานด้าน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าจ้างค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานแรงงานสัมพันธ์ และงานวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

## การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

เป็นขบวนการที่นำผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มาประเมินผลงานที่ได้ปฏิบัติต่อมาในระยะเวลาหนึ่งว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ และเป็นกระบวนการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ โดยเน้นผลสำเร็จของพนักงานแต่ละคนกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จะได้นำไปใช้ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น

## ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefit)

ปัญหาว่าด้วยความยุติธรรมของการจ่ายค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องเผชิญอยู่ทุกวันนี้รวมทั้งสหภาพและพนักงาน ระบบการจ่ายค่าตอบแทนซึ่งจัดเตรียมให้กับพนักงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม เพื่อช่วยเหลือให้องค์กรประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมาย ในที่นี้ค่าตอบแทนจะรวมทั้งหมดของรางวัลที่มอบให้แก่พนักงานสำหรับงานที่ทำและบริการค่าตอบแทนประกอบไปด้วย

1. เงินเดือนที่พนักงานได้รับจากการทำงาน (Pay)
2. เงินเป็นรางวัลที่ได้นอกเหนือจากเงินเดือน หรือผลประโยชน์ที่ผูกติด (Benefit) ได้แก่ การรับค่าจ้างใน วันหยุด วันลาป่วย วันหยุดตามประเพณีและการประกันสุขภาพ
3. รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Rewards) การมีความสุขกับการทำงาน ความสุขสบายในสถานที่ทำงาน

## ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)

องค์กรได้ให้ความสนใจเรื่องความปลอดภัยในที่ทำงานเกี่ยวกับการป้องกันการบาดเจ็บของพนักงานอันเกิดจากการทำงานทั้งด้านอุบัติเหตุและสุขภาพที่ตีรวมทั้งอารมณ์ของพนักงานในการทำงาน ในสถานประกอบการ

1. การคุ้มครองที่องค์กรมีให้กับพนักงาน (Safety)
2. การให้พนักงานมีสุขภาพกายและใจที่ดี (Health)

สิ่งที่กล่าวข้างต้นเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนได้คาดหวังกับองค์กร เพราะคนทำงานในสถานที่ที่มีความปลอดภัยและมีความสุขกับการมีสุขภาพดี ส่งผลดีต่อผลผลิตและนำมาซึ่งผลกำไรในระยะยาวให้กับองค์กร ในปัจจุบันกฎหมายให้ความสนใจต่อผลกระทบที่มีต่อสังคม องค์กรส่วนมากได้ให้ความสนใจในด้านความปลอดภัยและสุขภาพแก่พนักงาน

### **พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations)**

สภาพในธุรกิจเอกชนได้ลดลง ในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามองค์กรได้ถูกกฎหมายบังคับให้ยินยอมให้สภาพเข้าไปเป็นผู้ช่วยต่อรองให้กับพนักงานเมื่อมีข้อขัดแย้งเมื่อถูกร้องขอ ในอดีตได้ปฏิบัติตามแต่ในปัจจุบันหลายองค์กรไม่ประสงค์ให้มีสภาพภายในองค์กร เมื่อไรที่สภาพทำหน้าที่เป็นตัวแทนพนักงาน ทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ด้าน อุตสาหกรรมสัมพันธ์ (Industrial Relation) เป็นผู้จัดเตรียมการเจรจาต่อรองร่วมกัน

พนักงาน (Employee) คือบุคคลภายในองค์กรซึ่งต้องได้รับความสนใจเพราะเขาเหล่านั้นจะเป็นผู้ทำงานและทำให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน องค์กรได้ถูกข้อกำหนดโดยกฎหมายว่าด้วยการยอมรับในเรื่องสภาพแรงงานมีสิทธิช่วยเหลือในการต่อรองให้ความเป็นธรรมต่อพนักงานภายในองค์กร และความเท่าเทียมกันในการจ้างงานพร้อมสิทธิต่างๆอันพึงได้รับตามกฎหมาย

### **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ**

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ (Key Success Factors:KSFs) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ (Product Attributes) ความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Capabilities) ผลสัมฤทธิ์ทางการตลาด (Market Achievements)ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อ

ความสามารถในการสร้างกำไรของบริษัท (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2546) ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาถึงปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของกลุ่มแข่งขัน ดังนี้ (Thompson and Strickland, 2003)

### 1. ปัจจัยความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี (Technology – Related KSFs)

ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญในการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ ความสามารถด้านเทคนิคในนวัตกรรมกระบวนการผลิต ความสามารถในนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีความสามารถในการใช้อินเตอร์เน็ตสำหรับพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E - Commerce)

### 2. ปัจจัยความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับการผลิต (Manufacturing – Related KSFs)

ประกอบด้วย ประสิทธิภาพการผลิตที่ใช้ต้นทุนต่ำ ความประหยัดจากขนาด และผลจากประสบการณ์ คุณภาพในการผลิตสูง การสูญเสียต่ำ การซ่อมแซมต่ำ การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์คงที่ระดับสูง ที่ตั้งโรงงานที่ต้นทุนต่ำ แรงงานที่มีทักษะสูง ผลผลิตจากโรงงานอยู่ในระดับสูง การออกแบบผลิตภัณฑ์และการวิศวกรรมซึ่งใช้ต้นทุนต่ำ ความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ตรงความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของผู้ซื้อ

### 3. ปัจจัยความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับการจัดจำหน่าย (Distribution – Related KSFs)

ประกอบด้วย เครือข่ายผู้จัดจำหน่ายการค้าส่ง / การค้าปลีกที่แข็งแกร่ง พื้นที่ในชั้นวางที่มีทำเลดี มีเครือข่ายค้าปลีกที่บริษัทเป็นเจ้าของ ต้นทุนการจัดจำหน่ายที่ต่ำ การตอบสนองต่อคำสั่งซื้อของลูกค้าอย่างถูกต้อง ขนส่งได้รวดเร็ว

### 4. ปัจจัยความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับการตลาด (Marketing – Related KSFs)

ประกอบด้วย หน่วยงานขายที่มีการฝึกอบรมเป็นอย่างดีและมีประสิทธิผล การให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคและการบริการที่วางใจได้ การตอบสนองคำสั่งซื้อของลูกค้าที่ถูกต้อง รวดเร็ว และประทับใจ มีความกว้างขวางของสายผลิตภัณฑ์ ซึ่งทำให้ลูกค้าเลือกซื้อได้มาก ทักษะการจัดการผลิตภัณฑ์ / คุณสมบัติผลิตภัณฑ์ที่ดี รูปแบบผลิตภัณฑ์ / บรรจุภัณฑ์ที่ดึงดูดใจผู้บริโภค การรับประกันคุณภาพสินค้า / การรับประกันให้เงินคืน การโฆษณาที่สามารถดึงดูดใจได้

## 5. ปัจจัยความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับทักษะ (Skills – Related KSFs)

ประกอบด้วย ความสามารถและความเป็นมืออาชีพในการให้บริการ การควบคุมคุณภาพ และเทคโนโลยี ความเชี่ยวชาญในการออกแบบ ความชำนาญในเทคโนโลยีเฉพาะอย่าง ความสามารถในการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และการเข้าสู่ตลาดอย่างรวดเร็ว

## 6. ปัจจัยความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพขององค์กร (Organizational Capability – Related KSFs)

ประกอบด้วย ระบบเทคโนโลยีข้อมูลที่เหนือกว่าคู่แข่ง ความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพตลาดได้อย่างรวดเร็ว ความสามารถในการใช้อินเทอร์เน็ตและพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E - Commerce) ที่เหนือกว่าคู่แข่ง มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

## 7. ปัจจัยความสำเร็จอื่น (Other Types of KSFS)

ประกอบด้วย มีภาพลักษณ์และมีชื่อเสียงที่ดีในสายค้าผู้ซื้อ มีต้นทุนการผลิตและต้นทุนอื่นๆ ต่ำ มีทำเลที่ตั้งที่สะดวกสำหรับผู้ซื้อ มีพนักงานที่มีความสามารถ มีฐานะทางการเงินที่ดีและบรรลุผลการดำเนินงานที่ดี ได้รับการคุ้มครองสิทธิบัตร

### ลักษณะการประกอบธุรกิจของสถานบริการน้ำมัน

#### รูปแบบองค์กรธุรกิจ

การประกอบธุรกิจการค้าอาจดำเนินการได้หลายรูปแบบ ทั้งโดยบุคคลคนเดียวเป็นเจ้าของกิจการ โดยลำพัง หรืออาจดำเนินการโดยร่วมลงทุนกับบุคคลอื่นเป็นกลุ่มคณะก็ได้ การที่จะตัดสินใจเลือกดำเนินการธุรกิจการค้าในรูปแบบใดนั้น ผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการด้วยกัน เช่น ลักษณะของกิจการค้า เงินทุน ความรู้ความสามารถในการดำเนินธุรกิจเป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้การประกอบธุรกิจนั้นประสบผลสำเร็จนำมาซึ่งผล ประโยชน์และกำไรสูงสุด (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2552)

โดยจากรายชื่อผู้ประกอบการสถานบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ที่ได้รับมานั้น มีการจดทะเบียนขอจัดตั้งทั้งหมด 5 ประเภทดังนี้

1. ห้างหุ้นส่วนสามัญ
2. ห้างหุ้นส่วนจำกัด
3. บริษัทจำกัด
4. บริษัทมหาชนจำกัด
5. สหกรณ์

#### ประเภทของห้างหุ้นส่วน

ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ได้แบ่งห้างหุ้นส่วนออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ห้างหุ้นส่วนสามัญ
2. ห้างหุ้นส่วนจำกัด

#### ห้างหุ้นส่วนสามัญ

ห้างหุ้นส่วนสามัญ คือ ห้างหุ้นส่วนประเภทซึ่งมีผู้เป็นหุ้นส่วนจำพวกเดียว โดยผู้เป็นหุ้นส่วนทุกคนต้องรับผิดชอบร่วมกันในบรรดาหนี้สินทั้งปวงของห้างหุ้นส่วนไม่จำกัดจำนวน ห้างหุ้นส่วนสามัญ จะจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลหรือไม่ก็ได้ ดังนั้นห้างหุ้นส่วนสามัญจึงแยกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ห้างหุ้นส่วนสามัญที่มีได้จดทะเบียน ซึ่งไม่มีสภาพเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย
2. ห้างหุ้นส่วนสามัญจดทะเบียน ซึ่งมีสภาพเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายและมีชื่อเรียกโดยเฉพาะว่า "ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล"

## ห้างหุ้นส่วนจำกัด

ห้างหุ้นส่วนจำกัด คือ ห้างหุ้นส่วนประเภทซึ่งมีผู้เป็นหุ้นส่วน 2 จำพวก ดังนี้คือ

1. หุ้นส่วนจำพวกจำกัดความรับผิด ได้แก่ ผู้เป็นหุ้นส่วนคนเดียวหรือหลายคน ซึ่งรับผิดจำกัดเพียงจำนวนเงินที่ตนรับว่าจะลงทุนในห้างหุ้นส่วนเท่านั้น
2. หุ้นส่วนจำพวกไม่จำกัดความรับผิด ได้แก่ หุ้นส่วนคนเดียวหรือหลายคนซึ่งรับผิดในบรรดาหนี้สินทั้งปวงของห้างหุ้นส่วนโดยไม่จำกัดจำนวน

## การดำเนินการจัดตั้งห้างหุ้นส่วน

เมื่อมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ตกลงใจที่จะเข้าร่วมลงทุนประกอบกิจการเป็นห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลประเภทใดประเภทหนึ่งดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้เป็นหุ้นส่วนผู้จัดการ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากบรรดาผู้เป็นหุ้นส่วนทุกคนจะต้องเป็นผู้มีหน้าที่ดำเนินการขอจดทะเบียนจัดตั้งห้างหุ้นส่วนนั้นต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ ณ สำนักงานทะเบียนหุ้นส่วนบริษัทที่ห้างนั้นมีสำนักงานแห่งใหญ่ตั้งอยู่

กรณีที่เป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด กฎหมายกำหนดให้ผู้เป็นหุ้นส่วนผู้จัดการ จะเป็นได้เฉพาะแต่ผู้เป็นหุ้นส่วนจำพวกไม่จำกัดความรับผิดเท่านั้น

## บริษัทจำกัด

บริษัทจำกัด คือ บริษัทประเภทซึ่งตั้งขึ้นด้วยแบ่งทุนเป็นหุ้นแต่ละหุ้นมีมูลค่าเท่า ๆ กัน โดยผู้ถือหุ้นต่างรับผิดจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าของหุ้นที่ตนถือ

## โครงสร้างของ "บริษัทจำกัด"

1. ต้องมีผู้ร่วมลงทุน อย่างน้อย 3 คน
2. แบ่งทุนออกเป็นหุ้น และมีมูลค่าหุ้นละเท่า ๆ กัน

3. มูลค่าหุ้นจะต้องไม่ต่ำกว่า 5 บาท
4. ความรับผิดชอบของผู้ถือหุ้นมีจำกัด (เฉพาะจำนวนเงินค่าหุ้นที่ยังส่งใช้ไม่ครบ)
5. ต้องจดทะเบียนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

### การจัดตั้งบริษัทมหาชนจำกัด

การจัดตั้งบริษัทมหาชนจำกัด อาจดำเนินการโดยวิธีใดวิธีหนึ่ง ดังนี้

1. การจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท เริ่มโดยบุคคลธรรมดาตั้งแต่ 15 คน ขึ้นไปดำเนินการจดทะเบียนหนังสือบริคณห์สนธิ แล้วดำเนินการจัดทำหนังสือชี้ชวนประชาชนให้ซื้อหุ้น หรือเมื่อผู้เริ่มจัดตั้งได้จองซื้อหุ้นทั้งหมดครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในหนังสือบริคณห์สนธิแล้ว ก็จะเรียกประชุมจัดตั้งบริษัท หลังจากนั้นผู้เริ่มจัดตั้งจะต้องส่งมอบกิจการและเอกสารทั้งปวงให้แก่คณะกรรมการของบริษัทมหาชนจำกัดที่ได้รับเลือกตั้ง เพื่อนำความไปจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทต่อไป

2. การแปรสภาพบริษัทเอกชนเป็นบริษัทมหาชนจำกัด บริษัทเอกชนอาจแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัดได้ เมื่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติพิเศษตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

### สหกรณ์

สหกรณ์ คือ “ องค์การของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม”

“สหกรณ์” ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 หมายความว่า คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542

ดังนั้น สหกรณ์จึงตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่แก้ปัญหาในด้านการทำมาหากินที่เหมือน หรือคล้ายๆ กัน หรือความต้องการบริการที่เหมือนกันและเป็นปัญหาที่สมาชิกแต่ละคนไม่สามารถแก้

เองได้ตามลำพัง หรือตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินการ ให้สมาชิกได้รับประโยชน์ในการประกอบอาชีพของตนมากกว่าที่แต่ละคนเคยได้จากการดำเนินกิจการเองตามลำพัง

### โครงสร้างของสหกรณ์

สหกรณ์ตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย สมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์ แต่ทุกคนไม่สามารถร่วมบริหารกิจการของสหกรณ์ได้ จึงต้องมีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้บริหารงานแทน ซึ่งตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 กำหนดให้มีคณะกรรมการดำเนินการไม่เกิน 15 คน มีอำนาจหน้าที่ เป็นผู้ดำเนินกิจการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการทั้งปวง

เพื่อให้กิจการสหกรณ์ดำเนินการอย่างกว้างขวาง และให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง คณะกรรมการดำเนินการควรจัดจ้างผู้จัดการที่มีความรู้ความสามารถมาดำเนินธุรกิจแทน และผู้จัดการ อาจจัดจ้างเจ้าหน้าที่โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อช่วยเหลือกิจการสหกรณ์ด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงปริมาณธุรกิจและการประหยัดเป็นสำคัญ

### บริการเสริมของสถานีบริการน้ำมัน

บริการเสริมของสถานีบริการน้ำมันในปัจจุบันนั้นมีความหลากหลาย ซึ่งขึ้นอยู่กับ ขนาดของสถานีบริการ ที่ตั้งของสถานีบริการ และอื่นๆ ซึ่งทำให้แต่ละสถานีมีความหลากหลายของบริการเสริม โดยบริการเสริมในปัจจุบันนั้นสามารถจำแนกให้เห็นคร่าวๆ ได้ดังนี้

1. บริการล้างรถ
2. ห้องน้ำ
3. ร้านค้าสะดวกซื้อ
4. เดิมลมยาง
5. บริการคาร์แคร์
6. บริการให้เช่าวิดีโอเทป
7. บริการถ่ายเอกสาร
8. บริการอาหารจานด่วน
9. บริการตู้ ATM

## 10. บริการดูแล ซ่อมบำรุงรถ

### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุญเกียรติ วิสิทธิศาสตร์ (2541) ศึกษาเรื่อง ความเป็นไปได้ของโครงการธุรกิจอาคารบริการ 2 ชั้น ในสถานบริการน้ำมันบางจากนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ของการลงทุนก่อสร้างอาคารบริการภายในสถานบริการน้ำมัน และจัดหาธุรกิจเข้ามาเสริมให้บริการแก่ผู้บริโภค เพื่อตอบสนองได้ตรงความต้องการและมีความหลากหลายเมื่อผู้บริโภคเข้ามาใช้บริการ โดยเป็นการศึกษาทั้งความเป็นไปได้ทางการตลาด และความเป็นไปได้ทางการเงิน ทั้งนี้โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสำรวจเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ทางการตลาด และใช้ข้อมูลทุติยภูมิเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงิน

ผลการศึกษาพบว่า ท่าเลที่ตั้งของสถานบริการน้ำมันที่มีความเป็นไปได้ทางการตลาดคือ ท่าเลที่อยู่ใกล้แหล่งธุรกิจ สถานที่ทำงาน หรือสถานศึกษา โดยธุรกิจที่มีความเป็นไปได้คือ ร้านค้าสะดวกซื้อ ร้านขายหนังสือ และร้านขายอาหารประเภทอาหารจานด่วน ลักษณะการลงทุนที่มีความเป็นไปได้ทางการเงินคือการให้เช่าพื้นที่บนชั้น 2 แก่ผู้สนใจและการร่วมปันส่วนแบ่งรายได้จากธุรกิจในระดับล่าง โดยมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) ของโครงการ เท่ากับ 6,093,114 บาท อัตราส่วนผลประโยชน์ต่อต้นทุนโครงการ (BCR) เท่ากับ 1.44 อัตราผลตอบแทนภายในของโครงการ (IRR) เท่ากับร้อยละ 31 ซึ่งมากกว่าอัตราคิดลดที่ใช้ในโครงการนี้คือร้อยละ 15 ระยะเวลาคืนทุนของโครงการเท่ากับ 3 ปี 1 เดือน จากอายุโครงการ 20 ปี ผลการวิเคราะห์ทั้งทางการตลาดและทางการเงิน สรุปได้ว่าโครงการนี้มีความเป็นไปได้สำหรับการลงทุนของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

อัจฉรา พงษ์พิงศ์สิทธิ์ (2542) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่ก่อให้เกิดการใช้ธุรกิจเสริมและบริการเสริมในสถานบริการน้ำมันของคนกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยทางสังคมในด้านของบุคคลผู้มีบทบาทในการให้ความคิดเห็น และปัจจัยการเปิดรับข่าวสารการตลาดเกี่ยวกับธุรกิจเสริมบริการเสริมไม่มีความสัมพันธ์กับการใช้ธุรกิจเสริมและบริการเสริม ส่วนปัจจัยกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดธุรกิจเสริมและบริการเสริมมีความสัมพันธ์กับการใช้ธุรกิจเสริมบริการเสริม นอกจากนี้ปัจจัยกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดธุรกิจเสริมและบริการ

เสริมยังเป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายการใช้ธุรกิจเสริมบริการเสริมของคนกรุงเทพมหานครได้ดีที่สุด

ณัชพล สังฆะมงคลกิจ (2549) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคในการใช้สถานีบริการน้ำมันในอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคในการใช้สถานีบริการน้ำมันในอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับพฤติกรรมของผู้บริโภค ระดับความสัมพันธ์ของปัจจัยทางการตลาด และผลของปัจจัยส่วนบุคคลต่อระดับความสำคัญของปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสถานีบริการน้ำมัน

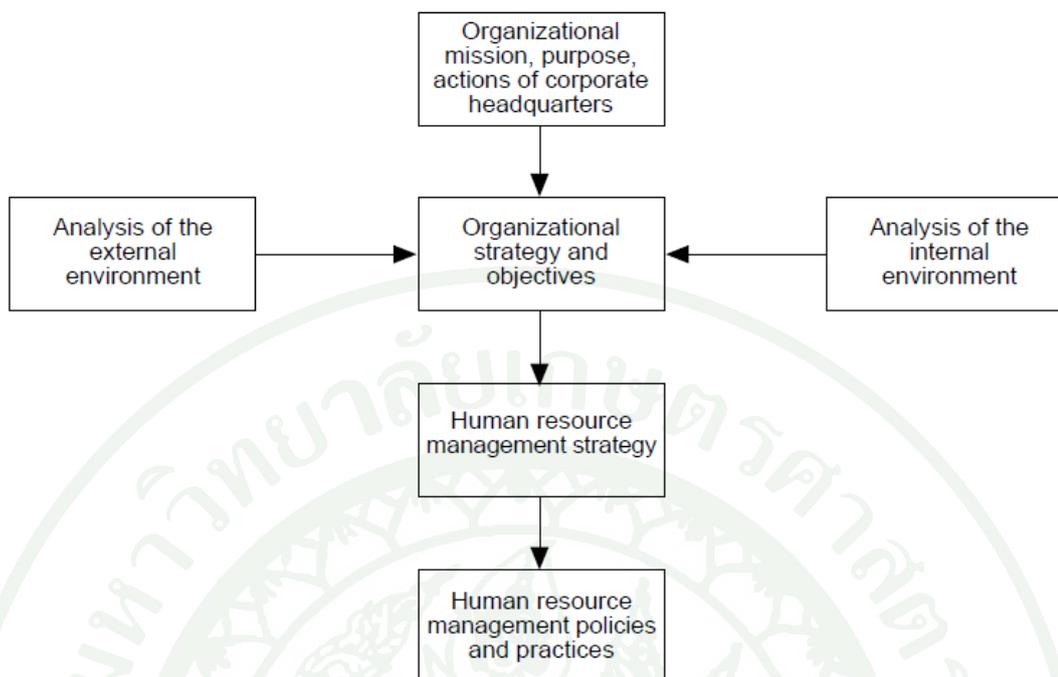
ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เติมน้ำมันดีเซลหมุนเร็วมากที่สุด โดยใช้บริการสถานีบริการน้ำมัน 2 – 3 ครั้ง จ่ายเงินในการเติมน้ำมันโดยเฉลี่ยครั้งละ 401 – 600 บาท นิยมใช้บริการสถานีบริการน้ำมัน ปตท. มากที่สุดเนื่องจากสถานีบริการน้ำมันมีคุณภาพ โดยตราหมีมีความน่าเชื่อถือ และใช้บริการสถานีบริการน้ำมัน 1 ครั้งต่อสัปดาห์ในช่วงเย็นมากที่สุด สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับพฤติกรรมของผู้บริโภค พบว่า น้ำมันที่เติมเป็นประจำ มีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา อาชีพ รายได้ต่อเดือน และยานพาหนะที่ใช้เป็นประจำ ส่วนสถานีบริการน้ำมันที่ใช้บริการเป็นประจำ มีความสัมพันธ์กับอาชีพ นอกจากนี้พบว่า ปัจจัยทางการตลาดด้านพนักงาน มีความสำคัญมากที่สุดต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสถานีบริการน้ำมัน ส่วนผลของปัจจัยส่วนบุคคลต่อระดับความสำคัญของปัจจัยทางการตลาดพบว่า ผู้บริโภคที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส อาชีพ และยานพาหนะที่ใช้เป็นประจำที่แตกต่างกัน จะให้ความสำคัญต่อปัจจัยทางการตลาดที่แตกต่างกัน

ณรงค์ เศษสกุลฤทธิ์ (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประยุกต์เทคโนโลยีระบบการบริหารหน้าลานอัตโนมัติของสถานีบริการน้ำมัน เพื่อศึกษาถึงความจำเป็น ความคุ้มค่า ประโยชน์ ข้อจำกัด อุปสรรค ปัญหา แนวทางป้องกัน และแก้ไข ในการนำระบบการบริหารหน้าลานอัตโนมัติไปใช้ในสถานีบริการ เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้บริหารสถานีบริการน้ำมัน และเพื่อเป็นแนวทางให้แก่ผู้บริหารสถานีบริการได้ทราบถึงปัจจัยต่างๆประกอบการพิจารณาก่อนที่จะนำระบบบริหารหน้าลานอัตโนมัติไปใช้ในอนาคัด

ระบบบริหารหน้าลานแบบอัตโนมัติ (Forecourt Dispenser System) เป็นระบบบริหารควบคุมการขายน้ำมันเชื้อเพลิงอัตโนมัติที่หน้าลาน โดยระบบมีการเชื่อมโยงข้อมูลการขายน้ำมันเชื้อเพลิงที่หน้าลานเข้ากับระบบบริหารจัดการร้านค้าปลีก (POS) เพื่อใช้ระบบ POS ทำหน้าที่ควบคุมระบบการขายน้ำมันเชื้อเพลิง และใช้พนักงานแคชเชียร์ในร้านสะดวกซื้อ ทำหน้าที่เก็บเงินและทอนเงินค่าน้ำมันเชื้อเพลิงแทนพนักงานเก็บเงินหน้าลาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความถูกต้องและแม่นยำ สามารถตรวจสอบการขายน้ำมันเชื้อเพลิงได้โดยทันที ทำให้การควบคุมดูแลง่ายขึ้น ทำให้ลดโอกาสในการเก็บเงินค่าน้ำมันเชื้อเพลิงผิดพลาด ลดปัญหาทุจริตจากพนักงานไม่ส่งเงินค่าน้ำมันฯลฯ

จากการศึกษาพบว่า การประยุกต์เทคโนโลยีระบบการบริหารหน้าลานอัตโนมัติของสถานบริการน้ำมันมีความจำเป็น เนื่องจากสามารถช่วยให้การทำงานมีความรวดเร็ว ความถูกต้องความแม่นยำมากขึ้น โดยประโยชน์ที่ได้หลักๆก็คือ การช่วยในการเก็บเงินและทอนเงินค่าน้ำมัน ทำให้การเก็บเงินขาดมีน้อยมาก และการช่วยในการป้องกันปัญหาการทุจริตของพนักงานหน้าลานที่ไม่ส่งเงินค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ทำให้การลาออกของพนักงานลดลง พนักงานจึงมีความชำนาญทำให้การบริการมีคุณภาพมากขึ้นตามไปด้วย

Bob and Palmer (1995) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการความสัมพันธ์ของการจ้างงาน โดยการศึกษานี้แสดงจุดเริ่มต้นในการสำรวจในวงกว้าง โดยสมมติฐานทางเลือกตามรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จะตั้งสมมติฐานที่มีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุดของอิทธิพลที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นโยบายและการปฏิบัติโดยรวมตลอดนโยบายและการปฏิบัติในพื้นที่ย่อยต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 2.4 รูปแบบพื้นฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์  
ที่มา: Bob and Palmer (1995)

ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังภาพที่ 2.4 ถือว่าเป็นนโยบายการจัดการบุคคลและปฏิบัติโดยตรงจากกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด ซึ่งเป็นผลมาจากวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ ลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ตลอดจนพันธกิจและวัตถุประสงค์มีผลต่อกลยุทธ์องค์การ ซึ่งส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าผลกระทบโดยตรงต่อนโยบายและการปฏิบัติ ปัจจัยที่มีต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มี 16 ปัจจัยที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี คือ การเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจระหว่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงในระบบเศรษฐกิจของชาติ ลักษณะอุตสาหกรรมหรือกลุ่มธุรกิจ กฎหมาย/กฎระเบียบ การกระทำของสภาพแรงงาน การกระทำของกลุ่ม พันธกิจ วิสัยทัศน์ หรือ วัตถุประสงค์ ขององค์การ กลยุทธ์ขององค์การ / วัตถุประสงค์ โครงสร้างขององค์การ ประเพณี / ประวัติ / การปฏิบัติที่ผ่านมา ลำดับความสำคัญของการจัดการระดับสูง ปัญหาของอำนาจและการเมือง ผลกระทบของการศึกษาและฝึกอบรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม ประสบการณ์การจัดการทรัพยากรบุคคลของพนักงานในองค์กรอื่น ๆ

María and Flor (2010) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของกลยุทธ์ทางธุรกิจกับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การดำเนินงานและผลการดำเนินงานของธุรกิจ จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การดำเนินงานจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานนั้น จะกำหนดขึ้นตามลำดับความสำคัญของต้นทุนและคุณภาพ ที่จะทำให้ผลการดำเนินการของธุรกิจดีขึ้น ในทางกลับกันกลยุทธ์การดำเนินงานตามลำดับความสำคัญที่มีความยืดหยุ่นในตัวเองไม่ได้มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งจะต้องใช้ความสามารถเพิ่มเติมอื่นๆ ในการพัฒนาหน้าที่ของขอบเขตงานนั้น เพื่อสนับสนุนการทำงานอื่น ๆ ให้มีความยืดหยุ่นในอุตสาหกรรมที่ทำการสำรวจนี้ จากการร่วมมือกันในกลุ่มที่มีการทำสัญญาความร่วมมือระหว่างบริษัท ทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถผลิตสำเร็จในระยะเวลาที่คาดการณ์ไว้ และช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีความยืดหยุ่น นอกเหนือจากการอำนวยความสะดวกในการเข้าสู่ตลาดใหม่อย่างรวดเร็ว ทำให้การจัดเตรียมระบบการผลิตตามคำสั่งซื้อและการผลิตจำนวนมากมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรอิสระของงานวิจัย คือ ลักษณะการดำเนินธุรกิจของสถานบริการน้ำมัน

ตัวแปรตามของงานวิจัย คือ หน้าที่ของการบริหารจัดการของสถานบริการน้ำมัน ทำการวิจัยหน้าที่ของการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การนำ (Leading)
4. การควบคุม (Controlling)

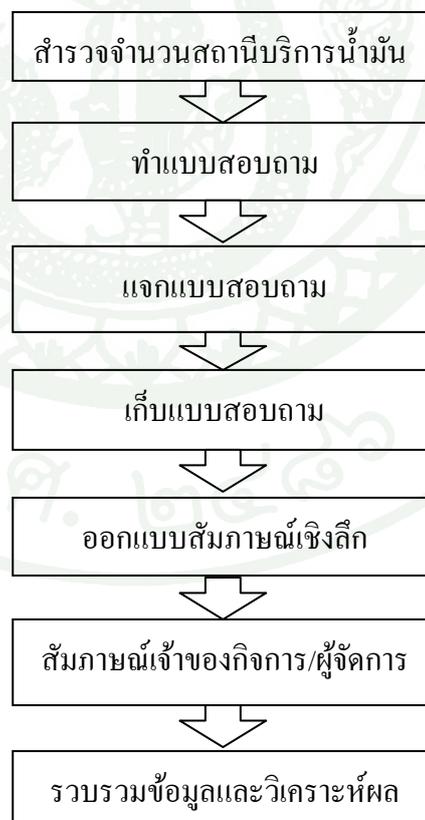
ทำการศึกษารูปแบบการบริหารงานตามหน้าที่ของการจัดการธุรกิจ โดยเป็นการศึกษาเบื้องต้น สอบถามข้อมูลที่ไม่เป็นความลับและไม่มีผลกับการดำเนินงานของกิจการ

### บทที่ 3

#### วิธีการวิจัย

##### วิธีการและอุปกรณ์

การวิจัยเรื่อง “การจัดการธุรกิจของสถานีบริการน้ำมัน” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) ในขั้นต้นใช้หน้าที่ของการบริหารจัดการ (Functions of management) มาประยุกต์เป็นแบบสอบถาม โดยทำการส่งแบบสอบถามให้แก่เจ้าของกิจการหรือผู้จัดการสถานีบริการน้ำมันทั้งหมดที่ขึ้นทะเบียนกับสำนักงานพลังงานจังหวัดแพร่ เพื่อศึกษาถึงลักษณะ รูปแบบ การจัดการ และขั้นตอนการให้บริการของสถานีบริการน้ำมันในปัจจุบัน และการสัมภาษณ์โดยเป็นการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล (Personal Interviews) หลังจากนั้นจึงรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ และสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย รายละเอียดแสดงดังภาพที่ 3.1

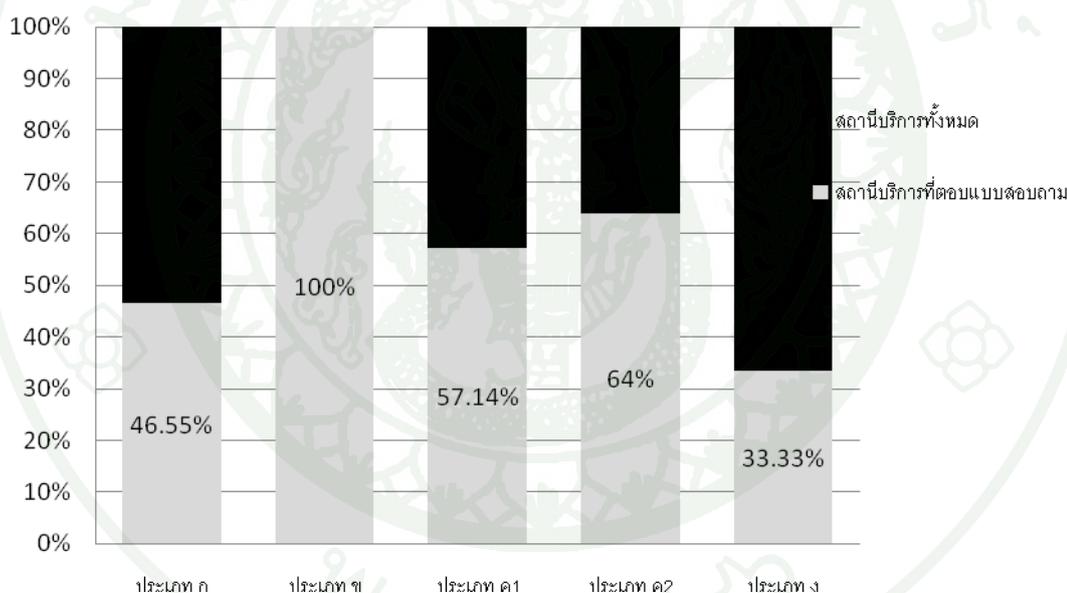


ภาพที่ 3.1 วิธีการวิจัย

### กลุ่มประชากรและผลการตอบแบบสอบถาม

การศึกษาในครั้งนี้กำหนดให้กลุ่มประชากรคือ สถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ จำนวน 108 แห่ง ซึ่งนำข้อมูลมาจาก สำนักงานพลังงานจังหวัดแพร่ ได้รับข้อมูลวันที่ 31 ธันวาคม 2553 (สามารถตรวจสอบจำนวนกลุ่มประชากรทั้งหมดแยกตามประเภทได้ในส่วนภาคผนวก ก)

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการ จำนวน 6 ราย ทำการรวบรวมข้อมูลจากการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มประชากรทั้งหมด มีกลุ่มประชากรที่เข้าถึงโดยการตอบกลับแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 57 ราย คิดเป็นร้อยละ 52.78 ของกลุ่มประชากร และสามารถสรุปการกระจายตัวของประชากรที่สามารถเก็บข้อมูลได้กับประเภทของสถานีบริการน้ำมันดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 การกระจายตัวของประชากรที่สามารถเก็บข้อมูลได้ตามประเภทของสถานีบริการน้ำมัน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การจัดการธุรกิจของสถานีบริการน้ำมัน” มีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล 2 รูปแบบ คือ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม โดยมีการสำรวจประเภทของกิจการในพื้นที่ ทำการสร้างแบบสอบถาม เพื่อนำไปสู่การสรุปรูปแบบการบริหารงาน และทราบถึงกิจกรรมที่ปฏิบัติ ส่ง

แบบสอบถามไปถึงผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการตามสถานบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ทั้งหมดที่มีรายชื่อจดทะเบียนกับสำนักงานพลังงานจังหวัดแพร่ หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากการส่งแบบสอบถามมาทำแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และนำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกไปสัมภาษณ์ผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการสถานบริการที่มีลักษณะแตกต่างกัน 6 แห่ง

### การทดสอบเครื่องมือ

การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) มีการทดสอบแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปให้ประธานเป็นผู้พิจารณาเนื้อหาเพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้อง และพิจารณาว่าเนื้อหาตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือไม่ ส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการ เพื่อสรุปการดำเนินงานของสถานบริการน้ำมัน และนำมาสรุปผลแยกตามลักษณะของสถานบริการน้ำมัน เพื่อนำไปสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ชนิด คือ ข้อมูลปฐมภูมิ กับข้อมูลทุติยภูมิ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการสถานบริการน้ำมัน โดยการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการหรือผู้จัดการสถานบริการ เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบการบริหารจัดการ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรค และใช้วิธีการสังเกตเพื่อเก็บรายละเอียด และวิเคราะห์ว่าข้อมูลมีความถูกต้องมากน้อยเพียงใด

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) แบ่งได้เป็นข้อมูลภายใน (Internal Data) เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการ ข้อมูลภายนอก ( External Data ) เก็บรวบรวมข้อมูลมาจากวารสาร บทความInternet แหล่งข้อมูลจากหน่วยงานราชการ และแหล่งข้อมูลจากหน่วยงานเอกชน

## วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ทำการวิเคราะห์ถึงรูปแบบการบริหารจัดการของสถานบริการน้ำมัน โดยได้แบ่งสถานที่ตั้งของสถานบริการที่จะทำการศึกษาตามเขตอำเภอ ซึ่งมีอยู่ทั้งหมด 8 อำเภอ ดังนี้

1. อำเภอเมืองแพร่
2. อำเภอสอง
3. อำเภอร้องกวาง
4. อำเภอสูงเม่น
5. อำเภอหนองม่วงไข่
6. อำเภอลอง
7. อำเภอเด่นชัย
8. อำเภอวังชิ้น

การวิเคราะห์ถึงการจัดการธุรกิจของสถานบริการน้ำมันแบ่งส่วนการวิเคราะห์ออกเป็น 6 ส่วนหลักประกอบไปด้วย ส่วนที่ 1 ประเภทของสถานบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่และลักษณะเด่นของแต่ละประเภท ส่วนที่ 2 รูปแบบ ขั้นตอนการให้บริการ ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลอื่นๆของสถานบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ ส่วนที่ 3 ลักษณะการจัดการตามหน้าที่ทางธุรกิจตามประเภทของสถานบริการ ส่วนที่ 4 ลักษณะการจัดการธุรกิจตามทฤษฎีการจัดการของสถานบริการน้ำมันแต่ละประเภท ส่วนที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและประเภทของสถานบริการน้ำมัน มีรายละเอียดการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การแบ่งประเภทของสถานบริการน้ำมันใช้กฎหมายเป็นเกณฑ์ เพื่อแบ่งประเภทสถานบริการน้ำมัน และลักษณะเด่นของแต่ละประเภท จากการสังเกต ใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา หลักสถิติที่ใช้อธิบายได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ รูปแบบ ขั้นตอนการให้บริการ ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลอื่นๆของสถานบริการน้ำมัน ได้แก่ ข้อมูลธุรกิจ ข้อมูลลูกค้าของกิจการ ใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา หลักสถิติที่ใช้อธิบายได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหน้าที่ทางธุรกิจ แยกตามประเภทของกิจการ ใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา หลักสถิติที่ใช้อธิบายได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหน้าที่ทางการจัดการ แยกตามประเภทของกิจการ ใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา หลักสถิติที่ใช้อธิบายได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและประเภทของสถานบริการน้ำมัน ใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา เป็นการให้คะแนนปัจจัยความสำเร็จที่มีผลกับกิจการเรียงตามลำดับ โดยปัจจัยที่มีผลกับกิจการมากที่สุดจะให้ 5 คะแนน และให้คะแนนลดลงจนถึง 1 คะแนน นำคะแนนที่ได้มาใช้คำนวณ หลักสถิติที่ใช้ในการอธิบายได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด

## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งผลการนำเสนอออกเป็น 6 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ประเภทของสถานบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่และลักษณะเด่นของแต่ละประเภท

ส่วนที่ 2 รูปแบบ ขั้นตอนการให้บริการ ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลอื่นๆของสถานบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่

ส่วนที่ 3 ลักษณะการจัดการตามหน้าที่ทางธุรกิจตามประเภทของสถานบริการน้ำมัน

ส่วนที่ 4 ลักษณะการจัดการธุรกิจตามทฤษฎีการจัดการของสถานบริการน้ำมันแต่ละประเภท

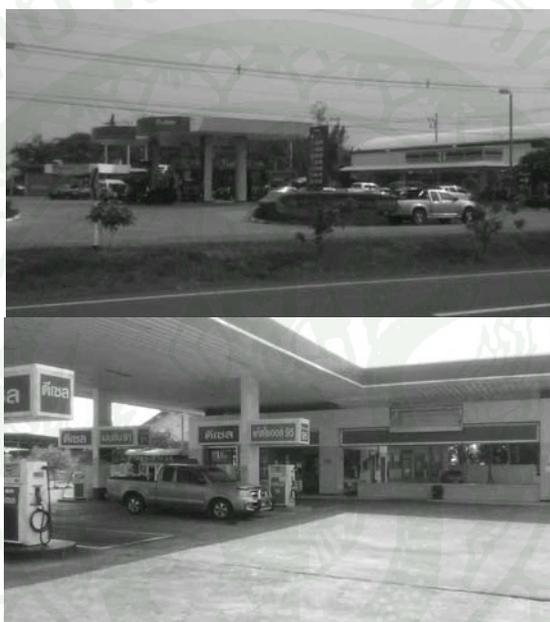
ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและประเภทของสถานบริการน้ำมัน

ส่วนที่ 6 สรุปปัญหา อุปสรรคและวิธีการแก้ปัญหาของสถานบริการน้ำมัน

#### ประเภทของสถานบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่และลักษณะเด่นของแต่ละประเภท

สถานบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ที่จัดตั้งธุรกิจอย่างถูกต้องตามกฎหมายที่มีจำนวนมากที่สุดคือ สถานบริการประเภท ก รองลงมาคือประเภท ค ลักษณะที่ 1 และ 2 ประเภท ง และประเภท ข ตามลำดับ ซึ่งจะเน้นให้บริการน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นหลัก มีน้ำมันจำหน่าย 2 – 4 ประเภทเป็นส่วนมาก ลักษณะทางกายภาพของสถานบริการ โดยทั่วไปส่วนมากจะเน้นพื้นที่ด้านหน้าสถานบริการน้ำมันให้เป็นแบบกว้างและมีป้ายสัญลักษณ์ เพื่อให้สังเกตเห็นได้ง่าย และมีการติดตั้งไฟฟ้าเพื่อความสว่างโดยรอบสถานี มีการตกแต่งเพื่อความสวยงามไม่มากนัก โดยจะเน้นความสะอาดบริเวณโดยรอบสถานีมากกว่า ส่วนอาคารสำนักงานของสถานบริการมักจะเป็นอาคารแบบ 1 ชั้น

โดยถ้าเป็นสถานบริการที่เปิดบริการมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี จะสร้างอาคารสำนักงานติดกับส่วนหน้าลานขายน้ำมัน แต่ถ้าเป็นสถานบริการที่เปิดบริการในช่วง 5 - 10 ปีที่ผ่านมา จะสร้างส่วนของสำนักงานแยกไว้ไม่รวมกับส่วนอื่นๆ และมีพื้นที่สำหรับการจราจรภายในสถานีก่อนข้างมาก ดังแสดงในภาพที่ 4.1 โดยรวมสถานบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ จะให้ความสำคัญกับการทำให้สถานบริการสามารถสังเกตได้ง่ายและมีขนาดใหญ่ตามประเภทของสถานบริการ ไม่เน้นการตกแต่งเพื่อความสวยงาม ไม่เน้นการบริการเสริมจะเน้นการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นหลัก ส่วนใหญ่จะเปิดบริการในช่วงเช้าประมาณ 05.00 น. ถึงเวลา 20.00 น. โดยประมาณ



ภาพที่ 4.1 ลักษณะอาคารสำนักงานของสถานบริการน้ำมันและบริเวณโดยรอบ

บริการเสริม สถานบริการโดยทั่วไปที่มีบริการเสริมจะเป็นสถานบริการประเภท ก เนื่องจากมีพื้นที่โดยรอบสถานบริการมากและมีเงินลงทุนสูง ซึ่งบริการเสริมที่พบในสถานบริการขนาดใหญ่คือ การเปลี่ยนถ่ายน้ำมันหล่อลื่นส่วนการบริการอื่นๆนั้น ส่วนใหญ่เจ้าของกิจการจะไม่ใช่ผู้ลงทุนและดำเนินการเอง แต่จะเป็นการสร้างอาคารพาณิชย์ให้เช่าในสถานบริการ ส่วนการบริการเช่น การเช็ดกระจกหรือการเช็ดลมยางรถ เป็นการบริการโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายใดๆ จากลูกค้าอยู่แล้ว

การให้บริการส่วนมากมักจะไม่มีการแบ่งโซนและไม่มีกำหนดขั้นตอนในการบริการอย่างชัดเจน แต่จะมีหัวหน้ากะหรือพนักงานเก็บเงินเป็นผู้ควบคุมการทำงานและดูแลความเรียบร้อย โดยจะมีการแบ่งงานตามหน้าที่อย่างชัดเจนตามตำแหน่งงาน แต่สามารถปรับเปลี่ยนโยกย้ายภายในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกันได้ เช่น พนักงานเก็บเงินและพนักงานเติมน้ำมัน พนักงานจะได้รับเงินเดือนและสวัสดิการ เช่น ที่พัก ค่าตอบแทนพิเศษ หรือการให้รางวัลพิเศษอื่นๆตามที่นายจ้างเห็นสมควร

มีการตกแต่งตามเทศกาลโดยส่วนมากจะเป็นการตกแต่งช่วงเทศกาลปีใหม่ การส่งเสริมการตลาดจะไม่ขึ้นอยู่กับเทศกาล และมีสถานีบริการจำนวนน้อยเท่านั้นที่มีการส่งเสริมการตลาด ส่วนมากจะเป็นสถานีบริการประเภท ก ลักษณะของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าประจำ โดยจะเข้ามาเติมน้ำมันเป็นหลัก

### ลักษณะของสถานีบริการ

#### 1. สถานีบริการประเภท ก

1) ลักษณะทางกายภาพ สถานีบริการน้ำมันประเภท ก คือสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ที่ตั้งอยู่บนถนนสายหลักที่มีความกว้างของถนนไม่น้อยกว่า 12 เมตรหรือถนนส่วนบุคคลที่มีความกว้างของถนนไม่น้อยกว่า 10 เมตร ส่วนมากจะมีตู้จ่ายน้ำมันตั้งแต่ 4 ตู้ขึ้นไป มีการตกแต่งบริเวณทางเข้าและทางออกหน้าสถานีบริการพอสมควรและมีป้ายบอกทางขนาดใหญ่รวมทั้งมีการใช้แสงสว่างมากในเวลากลางคืน เพื่อให้สามารถสังเกตเห็นได้ง่ายและมีห้องน้ำไว้บริการลูกค้า

2) รูปแบบการให้บริการ เน้นการจำหน่ายน้ำมัน รองลงมาคือการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันหล่อลื่น โดยจากการสำรวจมีสถานีบริการที่ให้บริการนี้ไม่มากนัก และมีการบริการเสริมภายในสถานีบริการ เช่น ตู้จำหน่ายเครื่องดื่ม ร้านสะดวกซื้อ และร้านค้าที่เช่าอาคารพาณิชย์ของสถานีบริการ ส่วนมากจะเป็นการเช่าเพื่อจำหน่ายอาหาร

3) พฤติกรรมผู้บริโภค จะเป็นการเข้ามาเติมน้ำมันเป็นหลัก โดยจะใช้บริการมากในช่วงเช้าถึงช่วงสายของวัน



ภาพที่ 4.2 ลักษณะของสถานีบริการน้ำมันประเภท ก

## 2. สถานีบริการประเภท ข

1) ลักษณะทางกายภาพ มีลักษณะเดียวกับสถานีบริการประเภท ก แต่จะตั้งอยู่บนถนนสายรองที่มีความกว้างของถนนตั้งแต่ 8 เมตรขึ้นไปแต่ไม่เกิน 12 เมตร หรือถนนส่วนบุคคลที่มีความกว้างของถนนตั้งแต่ 8 เมตรขึ้นไปแต่ไม่เกิน 10 เมตร โดยส่วนมากจะมีขนาดเล็กกว่าสถานีบริการประเภท ก

2) รูปแบบการให้บริการ เน้นการจำหน่ายน้ำมัน และมีบริการเสริมน้อยเนื่องจากมีพื้นที่จำกัด

3) พฤติกรรมผู้บริโภค จะเป็นการเข้ามาเติมน้ำมันเป็นหลัก โดยจะใช้บริการมากในช่วงเช้าถึงช่วงสายของวัน



ภาพที่ 4.3 ลักษณะของสถานีบริการน้ำมันประเภท ข

### 3. สถานีบริการประเภท ค 1

1) ลักษณะทางกายภาพ สถานีบริการน้ำมันประเภท ค ลักษณะที่ 1 คือสถานีบริการน้ำมันขนาดกลางโดยทั่วไปจะมีตู้จ่ายน้ำมันประมาณ 2 ตู้ และจะเก็บน้ำมันไว้ในถังเก็บน้ำมันเหนือพื้นดินหรือเรียกว่า ถังลอย ไม่เกิน 10,000 ลิตร และอาจจะเก็บไว้ในถังน้ำมัน 200 ลิตรอีก 2 ถังเพิ่มก็ได้ ส่วนมากจะเป็นสถานีบริการที่ไม่ใช้ตราสินค้า ไม่มีการตกแต่งใดๆโดยรอบสถานี จะเน้นการสร้างให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดเพื่อให้เปิดจำหน่ายได้เท่านั้น

2) รูปแบบการให้บริการ เน้นการจำหน่ายน้ำมัน อาจมีการขายสินค้าอื่นๆเช่น เครื่องดื่มหรือน้ำมันหล่อลื่น เพิ่มเติมหรือสินค้าอื่นๆแล้วแต่พื้นที่ เช่น ป้าย เป็นต้น

3) พฤติกรรมผู้บริโภค จะเป็นการเข้ามาเติมน้ำมันเป็นหลัก โดยจะใช้บริการมากในช่วงเช้าถึงช่วงสายของวัน โดยเฉพาะฤดูทำนาหรือทำเกษตรกรรมจะมีการใช้มากกว่าปกติ



ภาพที่ 4.4 ลักษณะของสถานีบริการน้ำมันประเภท ค ลักษณะที่ 1

### 4. สถานีบริการประเภท ค 2

1) ลักษณะทางกายภาพ มีลักษณะเดียวกับสถานีบริการประเภท ค ลักษณะที่ 1 แต่จะมีถังเก็บน้ำมันใต้พื้นดินเพิ่มได้อีกไม่เกิน 5,000 ลิตร

2) รูปแบบการให้บริการ เน้นการจำหน่ายน้ำมัน อาจมีการขายสินค้าอื่นๆเช่น เครื่องดื่ม หรือ น้ำมันหล่อลื่น เพิ่มเติมประกอบพอสมควร

3) พฤติกรรมผู้บริโภค จะเป็นการเข้ามาเติมน้ำมันเป็นหลัก โดยจะใช้บริการมากในช่วง เช้าถึงช่วงสายของวัน โดยเฉพาะฤดูทำนาหรือทำเกษตรกรรมจะมีการใช้มากกว่าปกติ



ภาพที่ 4.5 ลักษณะของสถานีบริการน้ำมันประเภท ค ลักษณะที่ 2

## 5. สถานีบริการประเภท ง

1) ลักษณะทางกายภาพ สถานีบริการน้ำมันประเภท ง คือสถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก ส่วนมากจะตั้งอยู่ในชุมชนท้องถิ่นที่ห่างไกลจากถนนสายหลักมาก โดยทั่วไปจะมีอุปกรณ์ ให้บริการคือหลอดแก้วมือหมุนประมาณ 2 – 3 หัวจ่าย โดย 1 หัวจ่ายต่อ 1 ถังน้ำมัน 200 ลิตร หรือ เป็นเครื่องเติมน้ำมันแบบหยอดเหรียญ โดยสามารถเก็บน้ำมันได้ชนิดละไม่เกิน 400 ลิตร สถานที่ สำหรับจำหน่ายน้ำมันจะสร้างเพียงเพื่อให้สามารถกันแดดกันฝนได้เท่านั้น และอาจจะตั้งอยู่ใน อาคารพาณิชย์หรือที่พักอาศัยของเจ้าของกิจการ เช่น ร้านขายของชำ ก็ได้

2) รูปแบบการให้บริการ เน้นการจำหน่ายน้ำมัน อาจมีการขายสินค้าอื่นๆเช่น เครื่องดื่ม หรือ น้ำมันหล่อลื่น เพิ่มเติม

3) พฤติกรรมผู้บริโภค จะเป็นการเข้ามาเติมน้ำมันเป็นหลัก โดยจะใช้บริการมากในช่วง เช้าถึงช่วงสายของวัน โดยเฉพาะฤดูทำนาหรือทำเกษตรกรรมจะมีการใช้มากกว่าปกติ



ภาพที่ 4.6 ลักษณะของสถานีบริการน้ำมันประเภทง

### รูปแบบ ขั้นตอนการให้บริการ ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลอื่นๆของสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่

ขั้นตอนการดำเนินงาน สรุปผลจากการสำรวจ โดยการสัมภาษณ์ผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการ และแบบสอบถามที่ตอบกลับ สามารถสรุปได้ดังนี้

#### 1. ลักษณะการดำเนินงาน

ลักษณะการดำเนินงานของสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ ประกอบไปด้วยหมวดกิจกรรม 3 ส่วน ดังนี้

- 1) ส่วนที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับลูกค้า เช่น การเติมน้ำมัน การเก็บเงิน โดยเป็นกิจกรรมที่ต้องมีการติดต่อสื่อสาร และปฏิบัติกับลูกค้าโดยตรง ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการบริการ
- 2) ส่วนที่มีความเกี่ยวข้องทางอ้อมกับลูกค้า เช่น การทำความสะอาด การตรวจสอบคุณภาพน้ำมันและอุปกรณ์ เป็นกิจกรรมที่ไม่ต้องมีการติดต่อสื่อสาร และปฏิบัติกับลูกค้าโดยตรง แต่ลูกค้าทุกคนจะสามารถรับรู้ สามารถเตรียมความพร้อมไว้ก่อนได้
- 3) ส่วนสนับสนุน เช่น การส่งเสริมการตลาด การจัดซื้อน้ำมันและสินค้าอื่นๆ เป็นกิจกรรมที่มีผลต่อกิจกรรมหลักข้างต้น

## 2. ขั้นตอนในการให้บริการ

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ขั้นตอนในการให้บริการที่ทำการศึกษาคือจะเป็นขั้นตอนการดำเนินงานในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับลูกค้าโดยแต่ละขั้นตอนสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

**2.1 การเติมน้ำมัน** เป็นบริการหลักของทุกสถานี โดยหากเป็นสถานีบริการประเภท ก ที่ไม่มีตราสินค้าจะมีขั้นตอนในการปฏิบัติที่สรุปได้ทั้งหมด 4 ขั้นตอนดังนี้

1. โบกรถเข้าตู้จ่ายน้ำมัน โดยพนักงานจะเป็นผู้สังเกตและสอบถามชนิดของน้ำมันที่ลูกค้าต้องการเพื่อโบกรถเข้าให้ตรงกับตู้จ่ายน้ำมันชนิดนั้น และคอยจัดเรียงคิวหากมีรถรอเข้ารับบริการในชนิดเดียวกันมากกว่า 1 คัน

2. ทักทายและสอบถามชนิดและจำนวนของน้ำมันที่ต้องการเติม เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกเป็นกันเอง จากนั้นพนักงานจะเดินไปปรับกุญแจรถเพื่อเปิดฝาลังน้ำมัน หรือในรถรุ่นใหม่จะมีปุ่มเปิดฝาลังน้ำมัน ส่วนรถจักรยานยนต์เจ้าของมักจะเป็นคนเปิดฝาลังน้ำมันให้เอง

3. ทวนคำสั่งลูกค้า เพื่อป้องกันการผิดพลาดในการบริการ และให้บริการแก่ลูกค้า

4. ชำระเงินและกล่าวคำขอบคุณลูกค้า และเชิญชวนให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีก

สำหรับสถานีบริการประเภท ก และ ข ที่มีตราสินค้าจะมีขั้นตอนมากกว่าสถานีที่ไม่มีตราสินค้าจะมีขั้นตอนในการปฏิบัติทั้งหมด 5 ขั้นตอนดังนี้

1. โบกรถเข้าตู้จ่ายน้ำมัน โดยพนักงานจะเป็นผู้สังเกตและสอบถามชนิดของน้ำมันที่ลูกค้าต้องการเพื่อโบกรถเข้าให้ตรงกับตู้จ่ายน้ำมันชนิดนั้น และคอยจัดเรียงคิวหากมีรถรอเข้ารับบริการในชนิดเดียวกันมากกว่า 1 คัน

2. ขออนุญาตวางป้ายประชาสัมพันธ์และสัญลักษณ์การปฏิบัติเพื่อความปลอดภัย โดยการขออนุญาตวางป้ายนั้นจะมีปฏิบัติในสถานีบริการขนาดใหญ่หรือสถานีบริการที่มีตรา

สินค้าเท่านั้น ส่วนสถานบริการที่ไม่มีตราสินค้า และสถานบริการขนาดกลางและขนาดเล็ก จะใช้วิธีติดป้ายเตือน บริเวณตู้จ่ายน้ำมันแทน

3. ทักทายและสอบถามชนิดและจำนวนของน้ำมันที่ต้องการเติม เพื่อให้ลูกค้านั่งเป็นกันเอง จากนั้นพนักงานจะเดินไปรับกุญแจรถเพื่อเปิดฝาดังน้ำมัน หรือในรถรุ่นใหม่จะมีปุ่มเปิดฝาดังน้ำมัน ส่วนรถจักรยานยนต์เจ้าของมักจะเป็นคนเปิดฝาดังน้ำมันให้เอง

4. ทวนคำสั่งลูกค้า เพื่อป้องกันการผิดพลาดในการบริการ และให้บริการแก่ลูกค้า

5. ชำระเงินและกล่าวคำขอบคุณลูกค้า และเชิญชวนให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีก

ส่วนสถานบริการประเภท ค ลักษณะที่ 1 ลักษณะที่ 2 และ ง จากการสำรวจพบว่าทั้ง 3 ประเภทที่มีตราสินค้าและไม่มีตราสินค้านั้น ไม่มีความแตกต่างกันในกระบวนการให้บริการ ซึ่งจะมีขั้นตอนในการปฏิบัติทั้งหมด 3 ขั้นตอนดังนี้

1. โบกรถเข้าตู้จ่ายน้ำมัน โดยพนักงานหรือเจ้าของกิจการจะเป็นผู้สังเกตและสอบถามชนิดของน้ำมันที่ลูกค้าต้องการเพื่อโบกรถเข้าให้ตรงกับตู้จ่ายน้ำมันชนิดนั้น และคอยจัดเรียงคิวหากมีรถรอเข้ารับบริการในชนิดเดียวกันมากกว่า 1 คัน

2. ทักทายและสอบถามชนิดและจำนวนของน้ำมันที่ต้องการเติม เพื่อให้ลูกค้านั่งเป็นกันเอง จากนั้นพนักงานหรือเจ้าของกิจการจะเดินไปรับกุญแจรถเพื่อเปิดฝาดังน้ำมัน หรือในรถรุ่นใหม่จะมีปุ่มเปิดฝาดังน้ำมัน ส่วนรถจักรยานยนต์เจ้าของมักจะเป็นคนเปิดฝาดังน้ำมันให้เอง จากนั้นจึงให้บริการแก่ลูกค้า

3. ชำระเงินและกล่าวคำขอบคุณลูกค้า และเชิญชวนให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีก

**2.2 การเก็บเงิน** สถานบริการทุกประเภทจะมีกระบวนการเก็บเงินที่เหมือนกัน แต่จะแตกต่างกันตรงผู้ทำหน้าที่เก็บเงิน โดยหากเป็นสถานบริการประเภท ก และ ข ที่มีพนักงานตั้งแต่ 3 คนขึ้นไปจะมีพนักงานเก็บเงินโดยเฉพาะ แต่หากมีพนักงานน้อยกว่านั้นเจ้าของจะทำหน้าที่เก็บเงินเอง ส่วนสถานบริการประเภท ค 1 ค 2 และ ง ที่เจ้าของกิจการเป็นผู้ให้บริการเองก็จะทำหน้าที่เก็บเงินเอง

ด้วย ส่วนบริการอื่นๆภายในสถานีเช่น ร้านสะดวกซื้อ ร้านขายของชำ ซึ่งมีการสร้างเป็นอาคาร เฉพาะสำหรับร้านสะดวกซื้อหรือร้านกาแฟนั้น จะมีพนักงานเก็บเงินประจำในร้าน 1 – 3 คนต่อ สถานี แต่หากเป็นเพียงร้านขายของชำหรือผู้ขายเครื่องดื่มที่ตั้งอยู่ในบริเวณที่ให้บริการน้ำมันอยู่ แล้ว จะชำระเงินกับพนักงานเก็บเงินคนเดียวกับที่รับชำระค่าน้ำมัน หรือหากเป็นเจ้าของกิจการ บริการเองก็จะชำระเงินที่เจ้าของกิจการ ส่วนสถานีที่มีการส่งเสริมการตลาดหากมีของแถมหรือ แจกพนักงานเก็บเงิน หรือหัวหน้าที่ควบคุมกะนั้นๆ ก็จะเป็นผู้ควบคุมจำนวนที่ต้องแจกก่อนจะให้ พนักงานบริการนำไปให้กับลูกค้า

**2.3 การบริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันหล่อลื่น** ลูกค้าจะเป็นผู้เข้ามาติดต่อขอรับบริการเอง จากนั้นจะมีพนักงานเข้ามาบริการให้โดยสอบถามถึงการบริการที่ลูกค้าต้องการหากเป็นการเปลี่ยน ถ่ายน้ำมันหล่อลื่นก็จะให้ลูกค้าเลือกผลิตภัณฑ์ที่ต้องการโดยพนักงานจะแนะนำผลิตภัณฑ์หากมี จำหน่ายหลายตราสินค้าและหลายราคาให้ลูกค้าทราบก่อน จากนั้นพนักงานก็จะทำการเปลี่ยนถ่าย ให้โดยหากเป็นการเปลี่ยนถ่ายที่ไม่มีชั้นตอนมากก็จะบริการให้ลูกค้าฟรี เมื่อให้บริการแล้วลูกค้า จะต้องไปชำระเงินที่พนักงานบัญชี หรือพนักงานเก็บเงินด้วยตนเอง

**2.4 การล้างรถและคาร์แคร์** มีลักษณะเดียวกับการบริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง ซึ่งหากมี รูปแบบหรือวิธีการบริการหลายแบบพนักงานจะถามลูกค้าก่อนว่าต้องการรับบริการแบบใด จากนั้นจึงดำเนินการให้ตามที่ลูกค้าต้องการเมื่อให้บริการแล้วลูกค้าจะต้องไปชำระเงินที่พนักงาน บัญชี พนักงานเก็บเงินด้วยตนเอง หรือพนักงานที่ให้บริการแล้วแต่ข้อปฏิบัติของแต่ละสถานี

### 3. ข้อมูลทั่วไป ข้อมูลลูกค้าหลัก และข้อมูลอื่นๆของสถานีบริการน้ำมัน

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ ใช้ข้อมูล 2 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลจากสำนักงานพลังงานจังหวัดแพร่ จำนวน 108 วิทยานิพนธ์วิเคราะห์ในเรื่องของบริเวณที่ตั้ง และข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่สามารถเข้าถึงได้นำมาวิเคราะห์ในเรื่องของ ข้อมูลทั่วไป ข้อมูลลูกค้าหลัก และข้อมูลอื่นๆของสถานีบริการน้ำมัน ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งผลการ นำเสนอออกเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

### 3.1 บริเวณที่ตั้ง

การกระจายตัวของสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ จำนวน 108 สถานี พบว่าเขตอำเภอเมืองมีจำนวนสถานีบริการมากที่สุดรองลงมาคือ อำเภอสอง อำเภอวังชิ้น อำเภอสูงเม่น อำเภอร่องควาง อำเภอลอง อำเภอเด่นชัย และอำเภอหนองม่วงไข่ ตามลำดับ โดยค่าสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 29.63, 16.67, 15.74, 11.11, 10.18, 9.26, 4.63 และ 2.78 ตามลำดับ เมื่อแจกแจงประเภทของสถานีตามบริเวณที่ตั้งพบว่า สถานีประเภท ก และสถานีประเภท ง พบมากที่สุดที่เขตอำเภอเมือง สถานีประเภท ข มีเพียงแห่งเดียวที่อำเภอเด่นชัย สถานีประเภท ค 1 พบมากที่สุดที่เขตอำเภอวังชิ้น สถานีประเภท ค 2 พบมากที่สุดที่เขตอำเภอสอง แสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนของสถานีบริการน้ำมันและบริเวณที่ตั้งของสถานีแยกตามประเภท

อำเภอ	ประเภทของสถานี	จำนวน (ร้อยละ)					ผลรวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
อำเภอเมือง	จำนวน	26	0	1	3	2	32
		(44.83)	(0.00)	(4.76)	(12.0)	(66.67)	(29.63)
อำเภอสอง	จำนวน	4	0	4	10	0	18
		(6.90)	(0.00)	(19.05)	(40.0)	(0.00)	(16.67)
อำเภอร่องควาง	จำนวน	7	0	1	3	0	11
		(12.07)	(0.00)	(4.76)	(12.0)	(0.00)	(10.18)
อำเภอสูงเม่น	จำนวน	7	0	2	2	1	12
		(12.07)	(0.00)	(9.52)	(8.00)	(33.33)	(11.11)
อำเภอหนองม่วงไข่	จำนวน	2	0	1	0	0	3
		(3.45)	0.00	(4.76)	(0.00)	(0.00)	(2.78)
อำเภอลอง	จำนวน	5	0	2	3	0	10
		(8.62)	(0.00)	(9.52)	(12.0)	(0.00)	(9.26)
อำเภอเด่นชัย	จำนวน	4	1	0	0	0	5
		(6.90)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(4.63)
อำเภอวังชิ้น	จำนวน	3	0	10	4	0	17
		(5.17)	(0.00)	(47.62)	(16.0)	(0.00)	(15.74)

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

อำเภอ	จำนวน	ประเภทของสถานี					ผลรวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
รวม	จำนวน	58	1	21	25	3	108
		(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

## 3.2 ข้อมูลทั่วไปของสถานีบริการน้ำมัน

จากกลุ่มประชากรที่ตอบแบบสอบถามพบว่า สถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ส่วนใหญ่มีรูปแบบการจดทะเบียนธุรกิจแบบบุคคลธรรมดา จำนวน 31 รายคิดเป็นร้อยละ 54.39 จดทะเบียนแบบห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล จำนวน 3 รายคิดเป็นร้อยละ 5.26 จดทะเบียนแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด 16 รายคิดเป็นร้อยละ 28.07 จดทะเบียนแบบบริษัทจำกัด 4 รายคิดเป็นร้อยละ 7.02 จดทะเบียนแบบสหกรณ์ 3 รายคิดเป็นร้อยละ 5.26 แสดงดังตารางที่ 4.2

## ตารางที่ 4.2 รูปแบบการจดทะเบียนธุรกิจของสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่

ประเภทการจดทะเบียน	จำนวน	ร้อยละ
บุคคลธรรมดา	31	54.39
ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล	3	5.26
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	16	28.07
บริษัทจำกัด	4	7.02
บริษัทมหาชนจำกัด	0	0.00
สหกรณ์	3	5.26
รวม	57	100.0

ลักษณะการให้บริการของสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่พบว่า สถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่มีอายุกิจการเฉลี่ย 13.35 ปี โดยส่วนใหญ่มีอายุกิจการ 5.1 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.82 สถานีบริการน้ำมันที่ทำการสำรวจมีอายุกิจการมากที่สุดคือ 35 ปี และมีอายุกิจการน้อยที่สุดคือ 1 ปี ส่วนใหญ่เปิดบริการในช่วงเวลา 06.00 น. – 18.00น. ซึ่งประกอบไปด้วยสถานีประเภท ก ค 1 และ ค

2 มีจำนวน 24 รายคิดเป็นร้อยละ 42.10 รองลงมาเปิดบริการในช่วงเวลา 05.00 น. – 20.00 น. ประกอบไปด้วยสถานีประเภท ก ค 1 ค 2 และ ง คิดเป็นร้อยละ 28.07 ส่วนสถานีบริการที่เปิดตลอด 24 ชั่วโมงที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเป็นสถานีบริการประเภท ก มีจำนวน 15 รายคิดเป็นร้อยละ 26.31 ส่วนช่วงเวลา 05.00 น. – 22.00 น. มีสถานีประเภท ก และ ข ที่เปิดบริการจำนวน 2 รายคิดเป็นร้อยละ 3.51 แสดงดังตารางที่ 4.3

จากการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ พบว่า สาเหตุที่ไม่เปิดบริการ 24 ชั่วโมงเพราะจำนวนรถในช่วงหลังจาก 20.00 น. เป็นต้นไปมีจำนวนน้อยไม่คุ้มค่าที่จะเปิด ส่วนสถานีที่เปิด 24 ชั่วโมงนั้น เพราะตั้งอยู่ติดกับทางหลวงสายหลักที่มีจำนวนรถผ่านในช่วงกลางคืนพอสมควร ส่วนใหญ่จะเป็นรถขนส่งสินค้าซึ่งมักจะเป็นลูกค้าประจำ จึงเปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมงโดยจะมีทั้งการเปิดแบบเปิดไฟทั้งสถานีที่พบเห็นทั่วไป และเปิดเฉพาะส่วนขายน้ำมันบางส่วนให้เห็นว่ายังเปิดบริการอยู่เพื่อลดค่าใช้จ่าย

ตารางที่ 4.3 ลักษณะการให้บริการของสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่

	ลักษณะการให้บริการ	จำนวน	ร้อยละ
อายุกิจการ	1 – 5 ปี	4	7.02
	5.1 – 10 ปี	17	29.82
	10.1 – 15 ปี	8	14.03
	15.1 – 20 ปี	15	26.32
	มากกว่า 20 ขึ้นไป	13	22.81
	รวม	57	100.00
ช่วงเวลาที่เปิดบริการ	05.00 น. – 20.00 น.	16	28.07
	06.00น. – 18.00น.	24	42.11
	เปิดตลอด 24 ชั่วโมง	15	26.31
	อื่นๆ – 05.00น. – 22.00น.	2	3.51
	รวม	57	100.0

### 3.3 กลุ่มลูกค้า

สถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่มีลูกค้าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มลูกค้าเดิมคิดเป็นร้อยละ 77.19 โดยประเภทของยานพาหนะที่เข้ามาใช้บริการมากที่สุดคือ รถจักรยานยนต์ คิดเป็นร้อยละ 59.65 รองลงมาก็คือรถยนต์ร้อยละ 38.60 แสดงดังตารางที่ 4.4 โดยมีช่วงเวลาที่เข้ามาใช้บริการมากที่สุดคือ ช่วง 05.00 น. – 09.59 น. รายคิดเป็นร้อยละ 94.74 รองลงมาก็คือช่วง 15.00 น. – 19.59 น. จำนวน 30 รายคิดเป็นร้อยละ 52.63 แสดงดังตารางที่ 4.5 โดยในช่วงวันจันทร์ถึงศุกร์จะมีลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากกว่าช่วงวันเสาร์อาทิตย์

ตารางที่ 4.4 ลักษณะลูกค้าหลักที่เข้ามาใช้บริการ

ลักษณะลูกค้าหลัก		จำนวน	ร้อยละ
ลูกค้าส่วนใหญ่	ลูกค้าเดิม	44	77.19
	ลูกค้าใหม่	3	5.27
	เท่ากัน	10	17.54
	รวม	57	100.0
ประเภทยานพาหนะที่	รถยนต์	22	38.60
	รถจักรยานยนต์	34	59.65
เข้ามาใช้บริการส่วนใหญ่	รถบรรทุก	1	1.75
	รถจักรยานยนต์	34	59.65
	รวม	57	100.0

ตารางที่ 4.5 ช่วงเวลาที่มีการเข้ามาใช้บริการมากที่สุด

ช่วงเวลาช่วงเวลาที่เข้าใช้บริการมากที่สุด	จำนวน	ร้อยละ
05.00 น. – 09.59 น.	54	94.74
10.00 น. – 14.59 น.	6	10.53
15.00 น. – 19.59 น.	30	52.63
20.00 น. – 00.59 น.	0	0.00
01.00 น. – 04.59 น.	0	0.00

หมายเหตุ ร้อยละคิดจากสัดส่วนต่อจำนวนสถานีบริการน้ำมันที่ตอบในแต่ละข้อ (ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

### 3.4 ข้อมูลอื่นๆ

#### 3.4.1 การประกันภัย

การทำประกันภัยของสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ โดยสถานีบริการน้ำมันที่มีการทำประกันมากที่สุดคือ ประเภท ก และประเภท ข คิดเป็นร้อยละ 100.0 รองลงมาคือ ประเภท ค 1 คิดเป็นร้อยละ 91.67 แสดงดังตารางที่ 4.6

โดยประเภทของกรมธรรม์ที่สถานีบริการน้ำมันทำมากที่สุดคือ การทำประกันภัยตามที่กฎกระทรวงกำหนด คิดเป็นร้อยละ 100.0 ของสถานีบริการที่ทำประกันภัย แสดงดังตารางที่ 4.7 โดยเบี้ยประกันที่สถานีบริการน้ำมันต้องจ่ายต่อปีอยู่ 3,000 – 30,000 บาทตามขนาดของสถานีบริการ และจำนวนกรมธรรม์ที่สถานีบริการน้ำมันทำ หากทำประกันอัคคีภัยด้วยจะทำให้เบี้ยประกันต่อปีสูงขึ้น

ตารางที่ 4.6 ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีบริการกับการทำประกันภัย

การประกันภัย	ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน					รวม
	ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
	การรับประกันภัย มี	27	1	11	14	
	(100.0)	(100.0)	(91.67)	(87.50)	(0.00)	(92.98)
การรับประกันภัย ไม่มี	0	0	1	2	1	4
	(0.00)	(0.00)	(8.33)	(12.50)	(100.0)	(7.02)
<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>

ตารางที่ 4.7 ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีบริการกับประเภทกรรมธรรม์ที่ทำประกันภัย

ประเภทกรรมธรรม์ที่ทำประกันภัย	ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน					รวม
	ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
	ประเภท การทำประกันตามที่	27	1	11	14	
กฎหมายกำหนด	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(0.00)	(100.0)
อัคคีภัย	12	1	1	6	0	20
	(44.44)	(100.0)	(9.09)	(42.86)	(0.00)	(37.73)

หมายเหตุ: ร้อยละคิดจากสัดส่วนต่อจำนวนสถานีบริการน้ำมันในแต่ละประเภท (ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

### 3.4.2 ส่วนยอมสูญเสีย

ส่วนยอมสูญเสียของน้ำมันที่สถานีบริการน้ำมันยอมรับได้มากที่สุดคือ 2% จำนวน 23 รายคิดเป็นร้อยละ 40.35 รองลงมาคือ 3% จำนวน 16 รายคิดเป็นร้อยละ 28.07 แสดงดังตารางที่ 4.8 จากการสัมภาษณ์ ธรรมชาติของน้ำมันจะมีการละเหยและหดตัวตามอุณหภูมิทำให้การวัดปริมาณในแต่ละครั้งอาจมีการเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้แต่จะไม่มากจนผิดสังเกต อีกสาเหตุคือความละเอียดของตู้จ่ายน้ำมันที่จะมีการคำนวณปริมาณและราคาในขณะที่ให้บริการซึ่งการคำนวณดังกล่าวของตู้จ่ายน้ำมันไม่สามารถคำนวณได้ถูกต้องสมบูรณ์ทำให้มีความคลาดเคลื่อนระหว่าง

ปริมาณน้ำมันที่จำหน่ายกับจำนวนเงินที่ได้รับ แต่จะไม่มากจนผิดสังเกต ทั้งนี้ความผิดพลาดดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับความทันสมัยของอุปกรณ์และปริมาณที่จำหน่ายในแต่ละวัน และอีกสาเหตุคือการชำระเงินผิดของพนักงานเก็บเงิน

ส่วนยอมสูญเสียของสินค้าอื่นๆที่สถานีบริการน้ำมันยอมรับได้มากที่สุดคือ 2% จำนวน 14 รายคิดเป็นร้อยละ 24.56 รองลงมาคือ 3% จำนวน 10 รายคิดเป็นร้อยละ 17.54 โดยมี 24 รายที่ไม่มีบริการนี้ แสดงดังตารางที่ 4.8 จากการสัมภาษณ์ มีสาเหตุมาจากการขโมยทั้งจาก ลูกค้า และพนักงาน รวมถึงความผิดพลาดของการตรวจสอบปริมาณคงเหลือ ซึ่งการควบคุมเพื่อลดความสูญเสียนั้น ในสถานีบริการขนาดใหญ่จะใช้กล้องวงจรปิด และกระจกโค้งสำหรับให้พนักงานคอยสังเกตเวลาที่มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการจำนวนมาก และการตรวจสอบจากการตรวจนับสินค้าคงเหลือ รายการสินค้าที่ขายได้และรายการสินค้าที่เบิกมา ซึ่งจะใช้พนักงานตรวจสอบแยกต่างหากจากผู้ที่เป็นเบิกสินค้าไป หรือในบางสถานีเจ้าของกิจการจะเป็นผู้ตรวจสอบเอง ส่วนในสถานีบริการขนาดกลางและขนาดเล็กเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการจะทำการตรวจสอบปริมาณคงเหลือเองรวมทั้งการสังเกตเพื่อไม่ให้เกิดการสูญหายจากการขโมยของบุคคลอื่น

ส่วนยอมสูญเสียของผลิตภัณฑ์ดูแลและบำรุงรักษาที่สถานีบริการน้ำมันยอมรับได้มากที่สุดคือ 2% จำนวน 18 รายคิดเป็นร้อยละ 31.58 รองลงมาคือ 3% จำนวน 7 รายคิดเป็นร้อยละ 12.28 โดยมี 23 รายที่ไม่มีบริการนี้ แสดงดังตารางที่ 4.8 จากการสัมภาษณ์ สาเหตุของการสูญหายเหมือนกับสินค้าอื่นๆ รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการควบคุมเพื่อลดการสูญหายด้วย

**ตารางที่ 4.8** สัดส่วนของส่วนยอมสูญเสียของสินค้าและบริการต่างๆของสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่

	ส่วนยอมสูญเสีย	จำนวน	ร้อยละ
น้ำมัน	1%	13	22.81
	2%	23	40.35
	3%	16	28.07
	4%	0	0.00
	ตั้งแต่ 5% ขึ้นไป	5	8.77
	รวม	57	100.0

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

	ส่วนยอมสูญเสียน้ำมัน	จำนวน	ร้อยละ
สินค้าอื่นๆ	1%	8	14.04
	2%	14	24.56
	3%	10	17.54
	4%	1	1.75
	ตั้งแต่ 5% ขึ้นไป	0	0.00
	ไม่มีบริการ	24	42.11
	<b>รวม</b>	<b>57</b>	<b>100.0</b>
ผลิตภัณฑ์ดูแลรักษารถ	1%	6	10.53
	2%	18	31.58
	3%	7	12.28
	4%	1	1.75
	ตั้งแต่ 5% ขึ้นไป	2	3.51
	ไม่มีบริการ	23	40.35
	<b>รวม</b>	<b>57</b>	<b>100.0</b>

### 3.4.3 ข้อตกลงทางธุรกิจ

สถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่มีการใช้ตราสินค้าเพียง 16 รายคิดเป็นร้อยละ 28.07 จากสถานีบริการน้ำมันทั้งหมด โดยสถานีบริการน้ำมันที่มีการใช้ตราสินค้ามากที่สุดคือ ประเภท ก มีการใช้ตราสินค้า 14 รายคิดเป็นร้อยละ 51.85 โดยตราสินค้าที่มีสถานีบริการน้ำมันใช้มากที่สุดคือ PTT จำนวน 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 31.25 รองลงมาคือ บางจาก จำนวน 4 รายคิดเป็นร้อยละ 25.0 จากสถานีฯทั้งหมดที่ใช้ตราสินค้า ซึ่งระยะเวลาของข้อตกลงในการใช้ตราสินค้าโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 20 ปี มากที่สุดคือ ไม่กำหนดระยะเวลา โดยจะเป็นสถานีบริการน้ำมันที่ดำเนินการโดยบริษัทน้ำมันเอง และระยะเวลาที่สั้นที่สุดอยู่ที่ 5 ปี โดยส่วนใหญ่มีอายุสัญญา 15.1 – 20 ปี จำนวน 6 รายคิดเป็นร้อยละ 37.50 ของสถานีบริการน้ำมันที่มีการทำสัญญาทั้งหมด แสดงดังตารางที่ 4.9

สถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่มีการติดต่อเพื่อขอใช้ตราสินค้ามากที่สุดคือ PTT จำนวน 6 รายคิดเป็นร้อยละ 37.50 รองลงมาคือ บางจาก จำนวน 4 รายคิดเป็นร้อยละ 25.0 ของ สถานีบริการน้ำมันที่ใช้ตราสินค้าทั้งหมด โดยองค์ประกอบที่เจ้าของตราสินค้าให้ความสำคัญ สำหรับการท่าซื้อตกลงมากที่สุดคือ ลักษณะของทำเลที่ตั้ง คิดเป็นร้อยละ 81.25 รองลงมาคือ เงินทุน คิดเป็นร้อยละ 68.75 ซึ่งลักษณะของทำเลที่ตั้งและเงินทุน คือองค์ประกอบหลักที่ทุกตราสินค้าต้องการ ส่วนอาคารสถานีที่นั่นนิยมสร้างใหม่มากกว่าเพื่อให้ได้ลักษณะตรงกับที่บริษัท กำหนด และสิทธิประโยชน์จากการใช้ตราสินค้ามากที่สุดคือ การรับประกันผลตอบแทนจากน้ำมัน คิดเป็นร้อยละ 87.50 รองลงมาคือ การอบรมพนักงานและผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 81.25 แสดงดัง ตารางที่ 4.10 ซึ่งสิทธิประโยชน์ทั้งสองนั้นเป็นสิทธิประโยชน์ที่เจ้าของกิจการจะได้จากทุกตราสินค้า ส่วนการช่วยก่อสร้างและวางระบบ กับทำให้ยืมอุปกรณ์นั้นขึ้นอยู่กับรูปแบบการลงทุน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปรูปแบบการลงทุนสถานีบริการน้ำมันออกเป็น 3 รูปแบบคือ

1. บริษัทเจ้าของตราสินค้า เช่น PTT ESSO เป็นผู้ลงทุนเองทั้งหมด ตั้งแต่การจัดหา จัดซื้อที่ดิน ก่อสร้างและขออนุญาตในการดำเนินกิจการ รวมถึงการจัดหาบุคลากรเพื่อดำเนินงาน ของกิจการ โดยทางบริษัทจะเป็นผู้ดำเนินการเองทั้งหมด

2. บุคคลภายนอกเป็นผู้ลงทุนเองทั้งหมดแต่มีการขอใช้ตราสินค้าจากบริษัทน้ำมันราย ใหญ่ โดยวิธีนี้บุคคลภายนอกจะต้องเป็นผู้ติดต่อกับบริษัทของตราสินค้านั้นเพื่อขอใช้ตราสินค้า จากนั้นทางบริษัทเจ้าของตราสินค้าจะทำการส่งเจ้าหน้าที่เพื่อมาประเมินลักษณะของทำเลที่ตั้งว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ และการอธิบายถึงข้อกำหนดของการใช้ตราสินค้า ตั้งแต่รายละเอียดหรือ แบบของการก่อสร้างสถานีบริการ เงินทุน จะต้องใช้แบบที่ทางบริษัทกำหนด รวมถึงคุณภาพหรือ รุ่นของอุปกรณ์ที่จะใช้ในสถานีจะต้องเป็นไปตามที่ทางบริษัทกำหนด โดยทางบริษัทอาจส่งวิศวกร มาร่วมควบคุมการก่อสร้างด้วยก็ได้ ในส่วนของการดำเนินงานทางบริษัทจะมีการอบรมทั้ง พนักงานและเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการให้ก่อนเริ่มดำเนินงาน ส่วนวิธีการบริหารจัดการทั่วไป ภายในกิจการจะเป็นสิทธิของเจ้าของกิจการ ส่วนการประชาสัมพันธ์และกลยุทธ์ต่างๆของบริษัทจะ มีการกำหนดมาให้เป็นระยะ เช่น บริษัท Shell ปัจจุบันได้เน้นหนักไปที่ผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นก็ จะมีการเพิ่มทั้งผลิตภัณฑ์และบริการประเภทนี้เข้าไปในสถานีบริการขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะเพิ่มบริการนี้ซึ่งทางบริษัทจะได้จัดการอบรมและอธิบายถึงแผนที่ต้องปฏิบัติตามเพื่อให้ สถานีบริการที่ใช้ตราสินค้านั้นมีทิศทางปฏิบัติที่เหมือนกัน ส่วนการซื้อน้ำมันนั้นจะมี 2 แบบ

คือ กำหนดให้ซื้อน้ำมันเฉพาะตราสินค้าที่ใช้ได้อย่างเดียวเท่านั้น และการกำหนดโควตาการซื้อใน 1 เดือน เช่น 200,000 ลิตรต่อเดือนหากเกินจากนั้นเจ้าของกิจการสามารถซื้อจากแหล่งอื่นได้

3. เป็นการลงทุนร่วมกันระหว่างบุคคลภายนอกและเจ้าของตราสินค้า การติดต่อกลายแบบที่ 2 แต่ในส่วนของการลงทุนก่อสร้างและอุปกรณ์ทางบริษัทจะมีการช่วยเหลือบางส่วนเช่น การให้ยืมตู้จ่ายน้ำมันที่ได้คุณภาพและทันสมัย แต่จะแตกต่างกับแบบที่ 2 ในเรื่องของสิทธิในการบริหารจัดการ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

3.1 สิทธิในการบริหารเป็นของเจ้าของกิจการทั้งหมด ซึ่งจะเหมือนกับแบบที่ 2

3.2 สิทธิในการบริหารเป็นของเจ้าของกิจการบางส่วน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสิทธิในการบริหารจัดการทั่วไป แต่บางหน้าที่ทางบริษัทจะเป็นผู้ดำเนินการเอง เช่น การสั่งซื้อโดยในปัจจุบันจะใช้การเชื่อมต่อข้อมูลจากถังเก็บน้ำมันเข้าสู่ฐานข้อมูลส่วนกลางของบริษัทเมื่อถึงช่วงที่ควรสั่งน้ำมันบริษัทจะดำเนินการเองทั้งหมด เจ้าของกิจการมีหน้าที่เพียงบริหารจัดการ และปฏิบัติตามแผนการตลาด กลยุทธ์ที่บริษัทกำหนดให้เท่านั้น โดยเจ้าของจะได้ผลตอบแทนจากส่วนแบ่งของน้ำมันที่ขายได้แต่ละเดือน รวมถึงส่วนแบ่งจากยอดขายของบริการอื่นๆภายในสถานีที่ใช้ตราสินค้าของบริษัทด้วย

ค่าลิขสิทธิ์ที่สถานีบริการน้ำมันต้องจ่ายให้กับทางบริษัทเจ้าของตราสินค้าในปัจจุบันจะถูกคิดรวมอยู่ในราคาของน้ำมันที่สถานีบริการน้ำมันต้องซื้อกับทางบริษัทเจ้าของตราสินค้าอยู่แล้ว หรือมีการกำหนดให้ใน 1 เดือนทางสถานีบริการจะต้องซื้อน้ำมันกับทางบริษัทเป็นจำนวนเท่าไร หรือกำหนดซื้อน้ำมันกับทางบริษัทเพียงแห่งเดียว ขึ้นอยู่กับข้อตกลงที่ทางสถานีบริการน้ำมันทำกับบริษัทเจ้าของตราสินค้า ส่วนสถานีบริการน้ำมันที่เปิดกิจการมานานแล้วจะมีการค่าลิขสิทธิ์แยก โดยเฉพาะโดยสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่จะเสียค่าลิขสิทธิ์ประมาณ 70,000 – 100,000 บาทต่อปี ส่วนสถานีบริการขนาดกลางและขนาดเล็กจะเสียค่าลิขสิทธิ์ประมาณ 1,000 - 10,000 บาทต่อปีแล้วแต่ข้อตกลงที่ทำกับเจ้าของตราสินค้า

ตารางที่ 4.9 ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีบริการกับการใช้ตราสินค้าของบริษัทน้ำมันขนาดใหญ่

ข้อตกลงทางธุรกิจ		ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
การใช้ตราสินค้า ของบริษัทน้ำมัน	ใช้	14	1	0	1	0	16
		(51.85)	(100.0)	(0.00)	(6.25)	(0.00)	(28.07)
	ไม่ใช้	13	0	12	15	1	41
		(48.15)	(0.00)	(100.0)	(93.75)	(100.0)	(71.93)
	<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>
ตราสินค้าที่ใช้	Shell	3	0	0	0	0	3
		(21.43)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(18.75)
	PTT	4	1	0	0	0	5
		(28.57)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(31.25)
	บางจาก	3	0	0	1	0	4
		(21.43)	(0.00)	(0.00)	(100.0)	(0.00)	(25.0)
	ESSO	2	0	0	0	0	2
		(14.28)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(12.50)
	Caltex	1	0	0	0	0	1
		(7.14)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(6.25)
PT	1	0	0	0	0	1	
	(7.14)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(6.25)	
SUSCO	0	0	0	0	0	0	
	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	
M.P.	0	0	0	0	0	0	
	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	
	<b>รวม</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>16</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(0.00)</b>	<b>(00.0)</b>	<b>(0.00)</b>	<b>(100.0)</b>

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อตกลงทางธุรกิจ		ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
ระยะเวลาของ	1 – 5 ปี	1	0	0	1	0	2
ข้อตกลง		(7.14)	(0.00)	(0.00)	(100.0)	(0.00)	(12.50)
	5.1 - 10 ปี	4	0	0	0	0	4
		(28.57)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(25.0)
	10.1 - 15 ปี	1	0	0	0	0	1
		(7.14)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(6.25)
	15.1 - 20 ปี	6	0	0	0	0	6
		(42.86)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(37.50)
	มากกว่า	2	1	0	0	0	3
	20 ปี	(14.28)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(18.75)
	<b>รวม</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>16</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(0.00)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(0.00)</b>	<b>(100.0)</b>

ตารางที่ 4.10 ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีบริการกับการเลือกตราสินค้าบริษัทน้ำมันขนาดใหญ่

ข้อตกลงทางธุรกิจ		ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
บริษัทที่ติดต่อขอ	Shell	3	0	0	0	0	3
ใช้ตราสินค้า		(21.43)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(18.75)
	PTT	4	1	0	1	0	6
		(28.57)	(100.0)	(0.00)	(100.0)	(0.00)	(37.50)
	บางจาก	3	0	0	1	0	4
		(21.43)	(0.00)	(0.00)	(100.0)	(0.00)	(25.0)
	ESSO	2	0	0	0	0	2
		(14.28)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(12.50)

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อตกลงทางธุรกิจ		ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
บริษัทที่ติดต่อขอ ใช้ตราสินค้า (ต่อ)	Caltex	1	0	0	0	0	2
		(7.14)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(12.50)
	PT	1	0	0	0	0	1
		(7.14)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(6.25)
	SUSCO	0	0	0	1	0	1
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(100.0)	(0.00)	(6.25)
	M.P.	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
องค์ประกอบใน การทำข้อตกลง	เงินทุน	11	0	0	0	0	11
		(78.57)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(68.75)
	สถานที่	3	0	0	0	0	3
		(21.43)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(18.75)
	ลักษณะของ ทำเลที่ตั้ง	12	0	0	1	0	13
	(85.71)	(0.00)	(0.00)	(100.0)	(0.00)	(81.25)	
	ไม่มี	0	1	0	0	0	1
		(0.00)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(6.25)
สิทธิประโยชน์จาก การใช้ตราสินค้า	การ รับประกัน	12	1	0	1	0	14
	ผลตอบแทน น้ำมัน	(85.71)	(100.0)	(0.00)	(100.0)	(0.00)	(87.50)
	การอบรม พนักงานและ ผู้จัดการ	12	1	0	0	0	13
		(85.71)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(81.25)

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อตกลงทางธุรกิจ		ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน					จำนวน (ร้อยละ)
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	รวม
		สิทธิประโยชน์จาก	การช่วย	7	1	0	0
การใช้ตราสินค้า (ต่อ)	ก่อสร้างและ	(50.0)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(50.0)
	วางระบบ						
	ให้ยืมอุปกรณ์	8	1	0	0	0	9
		(57.14)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(56.25)
	ไม่มี	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)

หมายเหตุ: ร้อยละคิดจากสัดส่วนต่อจำนวนสถานีบริการน้ำมันในแต่ละประเภท (ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

บริการอื่นๆนอกเหนือจากน้ำมันเชื้อเพลิงที่มีจำนวนมากที่สุดคือ ร้านสะดวกซื้อ มีจำนวน 18 รายคิดเป็นร้อยละ 31.58 รองลงมาคือ บริการตู้ ATM จำนวน 7 รายคิดเป็นร้อยละ 12.28 มีการใช้และติดต่อขอใช้ตราสินค้ามากที่สุดคือ ร้าน 7-11 ในจำนวนเท่ากันคิดเป็นร้อยละ 13.04 และไม่มีการใช้และติดต่อขอใช้ตราสินค้าคิดเป็นร้อยละ 73.91 ในจำนวนเท่ากัน ซึ่งผลประโยชน์ที่สถานีบริการได้รับจากการใช้ตราสินค้าที่กล่าวมามากที่สุดคือ เปรอร์เซนต์ส่วนแบ่งรายได้ คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมาคือค่าเช่าที่ คิดเป็นร้อยละ 30.0 โดยองค์ประกอบที่เจ้าของตราสินค้าต้องการในการทำข้อตกลงมากที่สุดคือ อาคาร คิดเป็นร้อยละ 50.0 และไม่ต้องมีองค์ประกอบใดๆคิดเป็นร้อยละ 50.0 โดยสิทธิประโยชน์จากการใช้ตราสินค้ามากที่สุดคือ การอบรมพนักงานและผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 83.33 และการช่วยก่อสร้างและวางระบบคิดเป็นร้อยละ 83.33 ตราสินค้าของบริการเสริมอื่นๆคือ ไบจาก และ Inthanin Coffee แสดงดังตารางที่ 4.11 ซึ่งจากการสัมภาษณ์สามารถแบ่งลักษณะของแฟรนไชส์บริการต่างๆในสถานีบริการน้ำมันได้ 2 แบบคือ

1. เป็นบริการที่เสริมที่ใช้ตราสินค้าตามตราสินค้าที่สถานีบริการน้ำมันใช้อยู่ เช่น 7-11 กับ PTT โดยแบ่งแยกย่อยเป็น 3 แบบคือ

1.1 เป็นการลงทุนของบริษัทเองทั้งหมด จะเหมือนกับการลงทุนสถานีบริการน้ำมันแบบที่ 1 คือบริษัทจะเป็นผู้ดำเนินการเองทั้งหมด ซึ่งหากเปิดในสถานีบริการน้ำมันของบริษัท เช่น PTT จะใช้ข้อตกลงซึ่งทำไว้ระหว่างบริษัท หรือหากเปิดในสถานีบริการที่ไม่ใช่บริษัทเป็นผู้ดำเนินการเอง จะมีการตกลงกับเจ้าของกิจการเป็นกรณีไป เช่น ต้องมีการสร้างอาคารให้ เป็นต้น ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนมี 2 อย่างคือ ค่าเช่า หรือ เปอร์เซนต์ส่วนแบ่งจากยอดขาย

1.2 เป็นการลงทุนของเจ้าของกิจการ ซึ่งอาจมีการช่วยเหลือในเรื่องของอุปกรณ์ การวางระบบ และการอบรมพนักงานให้ โดยจะพิจารณาจากทำเลที่ตั้งของสถานี และเงินทุนเป็นหลัก ซึ่งผู้ลงทุนจะต้องทำการซื้อแฟรนไชส์เพื่อมาเปิดบริการ โดยข้อปฏิบัติสำคัญที่ตราสินค้าส่วนใหญ่ใช้คือ การรับสินค้าจากคลังสินค้าของตราสินค้านั้นๆ เท่านั้น โดยอาจมีการให้นำสินค้าจากภายนอกเข้ามาขายปะปนได้แต่ต้องได้รับการอนุญาตจากบริษัทตราสินค้าที่ใช้อยู่ก่อน

1.3 เป็นการลงทุนร่วมกัน เช่น Proserv ซึ่งจะให้บริการเสริมที่เป็นตราสินค้าย่อยของตราสินค้าบริษัทน้ำมันที่สถานีบริการใช้ จะมีรูปแบบคล้ายกับแบบที่ 1.2 ซึ่งจะไม่มีการเสียค่าลิขสิทธิ์แต่สินค้าที่ขายต้องเป็นสินค้าที่ใช้ตราสินค้าที่กำหนดเท่านั้น

2. เป็นบริการเสริมที่ใช้ตราสินค้าที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับตราสินค้าของสถานีบริการน้ำมัน เช่น 108 Shop หรือ บริการตู้ ATM โดยจะแบ่งเป็น 2 แบบคือ

2.1 เป็นการลงทุนของบริษัททั้งหมด เช่น ตู้ ATM โดยจะจ่ายค่าตอบแทนให้กับเจ้าของกิจการในรูปของค่าเช่า เป็นต้น

2.2 เป็นการลงทุนของเจ้าของกิจการ โดยทำการซื้อแฟรนไชส์มาเปิดบริการ ซึ่งจะได้รับความช่วยเหลือในส่วนของตกแต่ง การวางระบบ การอบรมพนักงาน เป็นต้น ซึ่งจะคล้ายกับแบบที่ 1.2

โดยระยะเวลาของสัญญาบริการอื่นๆภายในสถานีบริการน้ำมันที่มากที่สุดคือ ตลอดอายุของการประกอบการ และระยะเวลาที่สั้นที่สุดคือ 10 ปี ส่วนใหญ่มีอายุสัญญา 15.1 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.0 แสดงดังตารางที่ 4.12 ส่วนของค่าลิขสิทธิ์ในบริการเสริมนั้นจะเป็นการบังคับให้ใช้หรือขายสินค้าตามตราสินค้าที่ใช้อยู่

ตารางที่ 4.11 ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานบริการกับการใช้ตราสินค้าของสินค้าและบริการ  
อื่นๆ

ข้อตกลงทางธุรกิจ	ประเภทของสถานบริการน้ำมัน	จำนวน (ร้อยละ)					
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
		รวม					
บริการเสริม	ร้านกาแฟ	4	0	0	0	0	4
อื่นๆ		(14.81)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(7.02)
	ร้านสะดวกซื้อ	9	1	6	2	0	18
		(33.33)	(100.0)	(50.0)	(12.5)	(0.00)	(31.58)
	บริการคาร์แคร์	5	0	0	0	0	5
		(18.52)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(8.77)
	บริการให้เช่า	0	0	0	0	0	0
	วิดีโอเทป	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	บริการดูแลซ่อม	3	0	1	0	0	4
	บำรุงรถ	(11.11)	(0.00)	(8.33)	(0.00)	(0.00)	(7.02)
	บริการตู้ ATM	7	0	0	0	0	7
		(25.92)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(12.28)
	บริการอาหาร	2	0	0	0	0	2
	จานด่วน	(7.41)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(3.51)
ไม่มี	13	0	6	14	1	34	
	(48.15)	(0.00)	(50.0)	(87.50)	(100.0)	(59.65)	
ตราสินค้าที่ ใช้	7-11	2	1	0	0	0	3
	(14.28)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(13.04)	
	108 shop	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	เลมอนฟาร์ม	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	Tiger mart	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ข้อตกลงทางธุรกิจ		ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
ตราสินค้าที่ใช้ (ต่อ)	Star mart	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	ร้านซีเล็ค	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	Amazon	2	0	0	0	0	2
		(14.28)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(8.69)
	Lotus express	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	Xpress Lube	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	Jiffy	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	Pro check	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
Pro Serv	2	0	0	0	0	2	
	(14.28)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(8.69)	
เชลล์ คาร์วอช	0	0	0	0	0	0	
	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	
ไม่มีตราสินค้า	9	0	6	2	0	17	
	(64.28)	(0.00)	(100.0)	(100.0)	(0.00)	(73.91)	
อื่นๆ	1	0	0	0	0	1	
	(7.14)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(4.35)	
ตราสินค้าที่สถานีติดต่อ	7-11	2	1	0	0	0	3
	(14.28)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(13.04)	
	108 shop	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ข้อตกลงทางธุรกิจ		ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
ตราสินค้าที่	เลมอนฟาร์ม	0	0	0	0	0	0
สถานีติดต่อ		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
(ต่อ)	Tiger mart	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	Star mart	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	ร้านซีเล็ค	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	Amazon	2	0	0	0	0	2
		(14.28)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(8.69)
	Lotus express	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	Xpress Lube	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	Jiffy	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	Pro check	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	Pro Serv	2	0	0	0	0	2
		(14.28)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(8.69)
	เชลล์ คาร์วอช	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	ไม่มีการติดต่อ	9	0	6	2	0	17
		(64.28)	(0.00)	(100.0)	(100.0)	(0.00)	(73.91)
	อื่นๆ	1	0	0	0	0	
		(7.14)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(4.35)

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ข้อตกลงทางธุรกิจ		ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
คำตอบแทน	ค่าเช่าที่	2	1	0	0	0	3
ตามข้อตกลง		(40.0)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(30.0)
	เปอร์เซ็นต์ส่วน	3	1	0	0	0	4
	แบ่งรายได้	(60.0)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(66.67)
	ส่วนแบ่งจาก	0	0	0	0	0	0
	รายได้และค่าเช่า	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	ไม่มี	2	0	0	0	0	2
		(40.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(33.33)
องค์ประกอบ	เงินทุน	1	0	0	0	0	1
ในการทำ		(20.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(16.67)
ข้อตกลง	สถานที่	1	0	0	0	0	1
		(20.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(16.67)
	ลักษณะทำเลที่ตั้ง	1	0	0	0	0	1
		(20.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(16.67)
	อาคาร	2	1	0	0	0	3
		(40.0)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(50.0)
	ไม่มี	3	0	0	0	0	3
		(60.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(50.0)
ประโยชน์	ซื้อสินค้าได้ใน	2	0	0	0	0	2
จากการใช้	ราคาถูก	(40.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(33.33)
ตราสินค้า	การอบรม	4	1	0	0	0	5
	พนักงานและ	(80.0)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(83.33)
	ผู้บริหาร						
	การช่วยก่อสร้าง	4	1	0	0	0	5
	และวางระบบ	(80.0)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(83.33)

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ข้อตกลงทางธุรกิจ		ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
ประโยชน์	ให้ยืมอุปกรณ์	1	0	0	0	0	1
จากการใช้		(20.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(16.67)
ตราสินค้า	ตกแต่งปรับปรุง	1	1	0	0	0	2
(ต่อ)	สถานที่	(20.0)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(33.33)
	ไม่มี	1	0	0	0	0	1
		(20.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(16.67)

หมายเหตุ: ร้อยละคิดจากสัดส่วนต่อจำนวนสถานีบริการน้ำมันในแต่ละประเภท (ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ตารางที่ 4.12 ระยะเวลาของข้อตกลงระหว่างสถานีบริการน้ำมันและตราสินค้าของสินค้าและบริการอื่นๆ

ข้อตกลงทางธุรกิจ		ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
ระยะเวลาของ	1 – 5 ปี	0	0	0	0	0	0
ข้อตกลง		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	5.1 - 10 ปี	1	0	0	0	0	1
		(40.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(16.67)
	10 - 15 ปี	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	15 - 20 ปี	2	0	0	0	0	3
		(40.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(50.0)
	มากกว่า 20 ปี	1	1	0	0	0	2
		(20.0)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(33.33)
	<b>รวม</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(0.00)</b>	<b>(0.00)</b>	<b>(0.00)</b>	<b>(100.0)</b>

### 3.4.4 การป้องกันการทุจริต และอุบัติเหตุในสถานีบริการน้ำมัน

วิธีการป้องกันการทุจริตที่สถานีบริการน้ำมันปฏิบัติส่วนใหญ่คือ การตรวจสอบมิเตอร์น้ำมันอยู่ตลอดเวลาเพื่อเปรียบเทียบปริมาณน้ำมันที่ขายกับปริมาณน้ำมันคงเหลือคิดเป็นร้อยละ 78.95 รองลงมาคือ การวัดน้ำมันในถังเก็บน้ำมันก่อนและหลังการลงน้ำมันเพื่อเป็นการตรวจสอบว่าไม่มีการขโมยน้ำมันของพนักงานขนส่งน้ำมันหรือมีการหายของน้ำมันในระหว่างขนส่งเกิดขึ้น คิดเป็นร้อยละ 75.44 แสดงดังตารางที่ 4.13

จากการสัมภาษณ์ รูปแบบของการทุจริตและการขโมยน้ำมันที่เคยเกิดขึ้นแบ่งเป็น 3 ทางคือ

1. จากพนักงานของกิจการ มีตัวอย่างที่เคยเกิดขึ้น เช่น การขโมยจากน้ำมันที่เหลือค้างในสายน้ำมันหลังจากให้บริการลูกค้า ซึ่งจะมีจำนวนไม่มากส่วนใหญ่ที่พบจะเป็นการขโมยเพื่อนำไปใช้เอง เป็นต้น แต่การขโมยจากตู้จ่ายน้ำมันนั้นปัจจุบันกระทำได้ยากเนื่องจากอุปกรณ์มีความทันสมัยขึ้นสามารถตรวจสอบได้ง่าย
2. จากมิจอาชีพ เช่น จะใช้วิธีสอดสายน้ำเกลือหรือสายยางขนาดเล็ก ลงในช่องวัดน้ำมันของถังใต้ดิน แล้วใช้ปั๊มแบบมือหมุนหมุนขึ้นจากถังใต้ดิน 100 – 200 ลิตร โดยจะมาในรูปแบบกระบอกที่มีผ้าใบคลุมมิดชิด และใช้เวลาช่วงกลางคืนในการลงมือเท่านั้น ซึ่งจะกระทำได้เมื่อไม่มีการปิดล็อคฝาหลุมไว้ หรือช่องหลุมวัดน้ำมันอยู่ห่างจากบริเวณที่พนักงานสังเกตได้ยาก เป็นต้น
3. จากรถขนส่งน้ำมัน เช่น การขโมยจากแต่ละถังย่อยภายในรถน้ำมัน ซึ่งแบ่งเป็นห้องย่อยๆ ในรถขนส่งน้ำมัน ช่องละ 5 – 10 ลิตร แล้วนำไปขายต่อในราคาที่ถูกลงกว่า หรือการลงน้ำมันให้ไม่หมดโดยอาจจะเหลือค้างไว้ 100 – 200 ลิตรซึ่งจะทำได้เมื่อไม่มีการตรวจสอบการลงน้ำมันที่ละเอียด แล้วนำไปขายต่อในราคาที่ถูกลงกว่า เป็นต้น จึงต้องมีการตรวจวัดปริมาณน้ำมันทั้งก่อนและหลังลงน้ำมันอย่างละเอียด

เนื่องจากน้ำมันเป็นสินค้าที่มีราคาสูง จึงทำให้พนักงานขับรถ หรือพนักงานของสถานี หรือมิจอาชีพ นิยมขโมย ส่วนการทุจริตในรูปแบบอื่นๆ เช่น การปลอมแปลงตัวเลขของบัญชีที่ขายในแต่ละวัน การขโมยสินค้าในสถานี เช่น น้ำมันหล่อลื่น หรือสินค้าอื่นๆ จะใช้การตรวจสอบจากการบันทึกบัญชีต่างๆซึ่งปัจจุบันมีการลงรายละเอียดในบัญชีมากขึ้นเช่นเวลาที่ขายและจำนวน รวมทั้ง

ยังมีการใช้กล้องวงจรปิดเพื่อตรวจสอบอีกทางหนึ่ง ทั้งหมดที่กล่าวมานั้นเป็นวิธีที่ใช้ในสถานบริการขนาดใหญ่ ส่วนสถานบริการขนาดกลางและขนาดเล็กนั้นส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการด้วยเจ้าของกิจการเพียงคนเดียวจึงไม่มีปัญหาเรื่องของการทุจริต แต่ในส่วนของมิชชันไม่ได้มีการป้องกันที่เป็นระบบมากนัก มีเพียงการคอยระวังเพียงเบื้องต้นจากเจ้าของกิจการเท่านั้น

การป้องกันอุบัติเหตุที่สถานบริการน้ำมันปฏิบัติส่วนใหญ่คือ การติดตั้งอุปกรณ์ดับเพลิงรอบบริเวณจำหน่ายน้ำมัน คิดเป็นร้อยละ 85.96 รองลงมาคือการติดตั้งตู้ควบคุมระบบไฟฟ้าทั้งภายในและภายนอกสถานบริการ เพื่อให้สามารถตัดกระแสไฟได้ในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุเพื่อเป็นการระงับการจ่ายน้ำมันทั้งสถานี คิดเป็นร้อยละ 71.93 แสดงดังตารางที่ 4.13

สถานีที่ไม่มีการป้องกันใดๆเลย เป็นสถานีที่มีขนาดเล็กแล้วเจ้าของเป็นผู้ดำเนินการ ทำให้ไม่มีปัญหาในการทุจริต ส่วนการใช้พนักงานรักษาความปลอดภัยนั้น ไม่นิยมใช้เพราะมักจะมีพนักงานประจำสถานีอยู่แล้ว หรือเจ้าของเป็นผู้ดูแลเองและมีที่พักอยู่ภายในสถานี และการซ่อมดับเพลิงที่ไม่นิยมปฏิบัติเนื่องจากทำให้เสียโอกาสในการขาย และมีค่าใช้จ่ายในการฝึกซ้อมรวมถึงโอกาสเกิดของอภิติภัยมีน้อยมาก ส่วนการใช้กล้องวงจรปิดนั้นควรมีการนำมาใช้เพิ่มขึ้น เพราะช่วยให้สามารถตรวจสอบความผิดปกติได้ง่าย แต่มีค่าใช้จ่ายที่สูงทำให้มีเพียงสถานขนาดใหญ่เท่านั้นที่มีการนำมาใช้

ตารางที่ 4.13 การป้องกันการทุจริต และอุบัติเหตุในสถานบริการน้ำมันของสถานบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่

การป้องกันการทุจริต และอุบัติเหตุ	จำนวน	ร้อยละ
มีการติดตั้งตู้เซฟในสถานบริการ	30	52.63
มีตู้ควบคุมระบบไฟฟ้าทั้งภายในและภายนอก	41	71.93
มีสวิทช์ฉุกเฉินสำหรับตัดไฟอัตโนมัติบริเวณตู้จ่ายน้ำมัน	30	52.63
มีการติดตั้งสายล่อฟ้า	30	52.63
มีการวัดน้ำมันในหลุมใต้ดินทั้งก่อนและหลังลงน้ำมัน	43	75.44
มีพนักงานรักษาความปลอดภัย	9	15.79
มีการติดตั้งอุปกรณ์ดับเพลิง	49	85.96
มีการติดตั้งกล้องวงจรปิด	20	35.09

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

การป้องกันการทุจริต และอุบัติเหตุ	จำนวน	ร้อยละ
มีป้ายเตือน เช่น ห้ามสูบบุหรี่ ดับเครื่องยนต์	29	50.88
มีการตรวจสอบมิเตอร์น้ำมันอยู่ตลอด	45	78.95
มีการติดตั้งอุปกรณ์ป้องกันอัคคีภัยสำหรับดับน้ำมัน	21	36.84
มีการซ้อมดับเพลิงเป็นระยะ	3	5.26
ไม่มี	1	1.75

หมายเหตุ : ร้อยละคิดจากสัดส่วนต่อจำนวนสถานีบริการน้ำมันที่ตอบในแต่ละข้อ (ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

### ลักษณะการจัดการตามหน้าที่ทางธุรกิจตามประเภทของสถานีบริการน้ำมัน

#### 1. ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีบริการน้ำมันกับหน้าที่ทางธุรกิจด้านการตลาด

##### 1.1 ผลลัพธ์

ความหลากหลายของน้ำมันที่จำหน่ายต่อสถานีบริการเฉลี่ยคือ 3 ชนิด โดยสถานีบริการน้ำมันที่มีน้ำมันจำหน่ายมากที่สุดคือ 8 ชนิด น้อยที่สุดคือ 1 ชนิด โดยน้ำมันที่สถานีบริการทุกประเภทจำหน่ายคือน้ำมัน เบนซิน 91 คิดเป็นร้อยละ 96.49 เชื้อเพลิงชนิดอื่นที่มีจำหน่ายคือ NGV โดยสถานีบริการน้ำมันประเภท ก ,ค1 ,ค2 ส่วนใหญ่มีการจำหน่ายน้ำมันเบนซิน 91 มากที่สุดเนื่องจากลูกค้าในพื้นที่ยังใช้พาหนะที่มีอายุการใช้งานไม่ต่ำกว่า 10 ปีเป็นส่วนมากทำให้ไม่กล้าที่จะใช้น้ำมันที่มีคุณภาพต่ำกว่า คิดเป็นร้อยละ 96.30, 100.0 และ 93.75 ตามลำดับ แสดงดังตารางที่ 4.14 สถานีบริการประเภท ข และ ง ไม่สามารถสรุปได้

จากการสัมภาษณ์ คุณภาพของน้ำมันมีการตรวจวัดคุณภาพ โดยการตรวจค่า API การตรวจวัดปริมาณน้ำในน้ำมัน นอกจากนี้จะมีหน่วยเคลื่อนที่ของทางราชการ และของบริษัทมาตรวจทุกๆ 3 เดือน โดยจะทำการตรวจโดยใช้วิธีเข้าห้องแล็บหาจุดเดือดและจุดเยือกแข็งของน้ำมัน และนำไปเทียบกับค่ามาตรฐาน ส่วนของสินค้าอื่นๆจะตรวจแต่บรรจุภัณฑ์ภายนอกเท่านั้นว่ามีการบรรจุมาเรียบร้อยดีหรือไม่และไม่ได้ได้รับความเสียหายจากการขนส่ง

บริการเสริมอื่นๆภายในสถานีสาน้ำมันส่วนใหญ่นั้นคือ ห้องน้ำ คิดเป็นร้อยละ 70.17 รองลงมาคือการเติมลมยางคิดเป็นร้อยละ 43.86 โดยสถานีสาน้ำมันที่มีความหลากหลายของบริการเสริมมากที่สุดคือ 8 ชนิด น้อยที่สุดคือไม่มีการบริการเสริมเลย การบริการเสริมอื่นๆของสถานีคือ ร้านขายของชำ การขายเครื่องดื่ม และการขายน้ำมันหล่อลื่น คิดเป็นร้อยละ 36.84 แสดงดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีสาน้ำมันกับหน้าที่ทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์  
จำนวน (ร้อยละ)

ผลิตภัณฑ์	ประเภทของสถานีสาน้ำมัน					รวม
	ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
ความหลากหลาย ดีเซล	14	0	6	7	0	27
ของน้ำมัน	(51.85)	(0.00)	(50.0)	(43.75)	(0.00)	(47.37)
B 5	12	0	0	0	0	12
	(44.44)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(21.05)
B 3	15	1	6	9	1	32
	(55.55)	(100.0)	(50.0)	(56.25)	(100.0)	(56.14)
แก๊สโซฮอล์	19	1	5	5	1	31
95	(70.37)	(100.0)	(41.67)	(31.25)	(100.0)	(54.38)
แก๊สโซฮอล์	7	1	0	1	0	9
91	(25.92)	(100.0)	(0.00)	(6.25)	(0.00)	(15.79)
เบนซิน 95	1	0	0	0	0	1
	(3.70)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(1.75)
เบนซิน 91	26	1	12	15	1	55
	(96.30)	(100.0)	(100.0)	(93.75)	(100.0)	(96.49)
E 20	3	0	0	0	0	3
	(11.11)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(5.26)
E 85	0	0	0	0	0	0
	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
อื่นๆ	1	0	0	0	0	1
	(3.70)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(1.75)

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ผลิตภัณฑ์	ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน					รวม
	ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
บริการเสริม	25	1	5	9	0	40
อื่นๆ	(92.59)	(100.0)	(41.67)	(56.25)	(0.00)	(70.17)
ร้านสะดวกซื้อ	9	1	0	3	0	13
	(33.33)	(100.0)	(0.00)	(18.75)	(0.00)	(22.81)
ร้านกาแฟ	5	0	0	0	0	5
	(18.52)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(8.77)
เติมลมยาง	18	1	2	4	0	25
	(66.67)	(100.0)	(16.67)	(25.0)	(0.00)	(43.86)
บริการคาร์แคร์	7	0	0	0	0	7
	(25.92)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(12.28)
บริการให้เช่า	0	0	0	0	0	0
วีดีโอเทป	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
อาคารพาณิชย์	10	0	0	0	0	10
ให้เช่า	(37.04)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(17.54)
บริการตู้ ATM	6	1	0	0	0	7
	(22.22)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(12.28)
บริการเปลี่ยน	13	0	0	0	0	13
น้ำมันหล่อลื่น	(48.15)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(22.81)
บริการอาหาร	5	0	0	0	0	5
จานด่วน	(18.52)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(8.77)
อื่นๆ	5	0	8	8	0	21
	(18.52)	(0.00)	(66.67)	(50.0)	(0.00)	(36.84)
ไม่มี	0	0	4	3	1	8
	(0.00)	(0.00)	(33.33)	(18.75)	(1.75)	(14.03)

หมายเหตุ: ร้อยละคิดจากสัดส่วนต่อจำนวนสถานีบริการน้ำมันในแต่ละประเภท (ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

## 1.2 ราคา

สถานีบริการน้ำมันส่วนใหญ่ใช้วิธีการตั้งราคาน้ำมัน โดยการใช้ราคาที่ทางบริษัทผู้ค้าน้ำมันกำหนด คิดเป็นร้อยละ 77.19 ส่วนการตั้งราคาสินค้าและบริการอื่นๆในสถานีบริการน้ำมันส่วนใหญ่ใช้วิธีการคิดจากต้นทุน คิดเป็นร้อยละ 97.73 แสดงดังตารางที่ 4.15 ซึ่งการซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงจากบริษัทน้ำมันรายใหญ่จะมีต้นทุนที่สูงกว่าการซื้อกับ ตัวแทนค้าส่งน้ำมันอิสระ

ตารางที่ 4.15 ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทกับหน้าที่ทางการตลาดด้านราคา

ราคา	ประเภทของสถานีบริการ	จำนวน (ร้อยละ)					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
		เกณฑ์การ	ใช้ราคาที่บริษัท	24	1	8	
ตั้งราคา	ผู้ค้าน้ำมันเจ้ามา	(88.89)	(100.0)	(66.67)	(68.75)	(0.00)	(77.19)
น้ำมัน	คิดจากต้นทุน	0	0	0	1	1	2
	บวกกำไรที่	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(6.25)	(100.0)	(3.51)
	ต้องการ						
	อ้างอิงจากสถานี	3	0	4	4	0	11
	บริการในพื้นที่	(11.11)	(0.00)	(33.33)	(25)	(0.00)	(19.30)
	รวม	27	1	12	16	1	57
		(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
เกณฑ์การ	คิดจากต้นทุน	20	1	6	16	0	43
ตั้งราคา	และกำไร	(95.24)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(0.00)	(97.73)
สินค้าและ	อ้างอิงจากคู่แข่ง	1	0	0	0	0	1
บริการอื่นๆ		(4.76)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(2.27)
	รวม	21	1	6	16	0	44
		(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(0.00)	(100.0)

การตั้งราคาน้ำมันที่จำหน่ายอยู่ในพื้นที่ชนบทจะใช้วิธีการคิดจากต้นทุนและบวกด้วยกำไรเท่าที่ต้องการ แต่ไม่อยู่ในเกณฑ์ของการค้ากำไรเกินควร ซึ่งส่วนใหญ่จะมีราคาแตกต่างจากราคาขายหน้าสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ประมาณ 3 – 9 บาทต่อลิตรแล้วแต่ความห่างไกลของพื้นที่

ส่วนการอ้างอิงราคาขายน้ำมันของสถานีสบริการขนาดใหญ่นั้นจะใช้กับสถานีสบริการขนาดกลางและขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ไม่ห่างจากสถานีสบริการขนาดใหญ่มากนัก

### 1.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย

สถานีสบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ส่วนใหญ่จะมีเพียงสาขาเดียวเนื่องจากเป็นกิจการที่ต้องการการดูแลสูงและใช้เงินทุนมากทำให้การเปิดมากกว่า 1 สาขาเป็นไปได้ยาก โดยคิดเป็นร้อยละ 89.48 โดยสถานีสบริการประเภท ค 1 และ ค 2 มีสถานีสบริการเพียงแห่งเดียวมากกว่าสถานีสบริการน้ำมันประเภทอื่นๆ คือ คิดเป็นร้อยละ 100.0 ส่วนสถานีสบริการประเภท ข และ ง ไม่สามารถสรุปได้ แสดงดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีสกับหน้าที่ทางการตลาดด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

ช่องทางการจัดจำหน่าย	ประเภทของสถานีสบริการ					รวม
	ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
จำนวนสาขา 1 สาขา	22	0	12	16	1	51
	(81.48)	(0.00)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(89.48)
2 สาขา	2	0	0	0	0	2
	(7.41)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(3.51)
3 สาขา	1	1	0	0	0	2
	(3.70)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(3.51)
4 สาขา	1	0	0	0	0	1
	(3.70)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(1.75)
ตั้งแต่ 5 สาขาขึ้นไป	1	0	0	0	0	1
	(3.70)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(1.75)
<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>

ช่องทางการจัดจำหน่ายอื่นๆของสถานีสถานีบริการน้ำมันจะเป็นการจำหน่ายของสถานีสถานีบริการประเภท ก โดยการให้บริการทุกน้ำมันขนาดเล็ก เร่งขายในเขตชนบทโดยเน้นการขายให้สถานีสถานีบริการขนาดเล็กเป็นหลัก หรือการรับขนส่งน้ำมันให้โดยการเพิ่มจำนวนน้ำมันที่จะนำไปขายให้กับสถานีสถานีบริการขนาดเล็กเพิ่มเข้าไปในการสั่งซื้อน้ำมันและบวกค่าขนส่งและกำไรเข้าไปในราคาที่ขายให้กับสถานีสถานีบริการขนาดเล็ก

#### 1.4 การส่งเสริมการตลาด

สถานีสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ ใช้วิธีการส่งเสริมการขายโดยการแถมมากที่สุด รองลงมาคือการลดราคา คิดเป็นร้อยละ 21.05 และ 10.53 ตามลำดับ โดยกิจกรรมที่ทำสำหรับการส่งเสริมการขายโดยการแถมคือ การแถมน้ำดื่มเมื่อเติมน้ำมันถึงปริมาณที่กำหนด เช่น เติมน้ำมันครบ 900 บาทแถมน้ำดื่ม 1.5 ลิตร 1 ขวด เป็นต้น การลดราคาจะใช้การลดราคาให้กับผู้ที่เข้ามาเติมน้ำมันในปริมาณมาก เช่น เติมตั้งแต่ 200 ลิตรขึ้นไปโดยจะลดราคาให้ลิตรละ 10 สตางค์ เป็นต้น การสะสมแต้มนั้นจะเป็นการสะสมแต้มเพื่อรับส่วนลดในการเติมน้ำมัน หรือใช้ลดราคาในการใช้บริการอื่นๆของสถานี จากการสำรวจเป็นวิธีที่ใช้ในสถานีสถานีบริการน้ำมันบางจากเท่านั้น วิธีการอื่นๆที่สถานีสถานีบริการน้ำมันใช้คือการเฉลี่ยเงินคืนให้สมาชิกในช่วงสิ้นเดือน โดยสถานีที่ใช้วิธีนี้จะ เป็นสถานีสถานีบริการประเภทสหกรณ์โดยเฉลี่ยเงินคืนให้ตามสัดส่วนน้ำมันที่สมาชิกเติม แสดงดังตารางที่ 4.17

สถานีสถานีบริการประเภท ก ใช้การโฆษณาโดยใช้ป้ายบอกตำแหน่งสถานีขนาดใหญ่มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 37.04 รองลงมาคือ วิทยุ คิดเป็นร้อยละ 22.22 สถานีสถานีบริการประเภท ค 2 ใช้วิธีการโฆษณาโดยใช้ป้ายโฆษณามากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 6.25 สถานีสถานีบริการส่วนใหญ่ไม่มีการโฆษณาคิดเป็นร้อยละ 75.44 ส่วนการโฆษณาอื่นๆคือการโฆษณาผ่านทาง [www.facebook.com](http://www.facebook.com) แสดงดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 หน้าที่ทางการตลาดด้านการส่งเสริมการตลาด

จำนวน (ร้อยละ)

การส่งเสริมการตลาด		ประเภทสถานีบริการ					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
การส่งเสริม	การลดราคา	6	0	0	0	0	6
การขาย		(22.22)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(10.53)
	การสะสมแต้ม	4	0	0	0	0	4
		(14.81)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(7.02)
	การแจก	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	การแถม	12	0	0	0	0	12
		(44.44)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(21.05)
	ไม่มี	12	1	12	16	1	42
		(44.44)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(73.68)
	อื่นๆ	2	0	0	0	0	2
		(7.41)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(3.51)
การโฆษณา	หนังสือพิมพ์	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	วิทยุ	6	0	0	0	0	6
		(22.22)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(10.53)
	ป้ายโฆษณา	3	0	0	1	0	4
		(11.11)	(0.00)	(0.00)	(6.25)	(0.00)	(7.02)
	ป้ายบอกตำแหน่ง	10	1	0	0	0	11
	สถานีขนาดใหญ่	(37.04)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(19.30)
	ไม่มี	14	0	12	15	1	43
		(51.85)	(0.00)	(100.0)	(93.75)	(100.0)	(75.44)
	อื่นๆ	1	0	0	0	0	1
		(3.70)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(1.75)

หมายเหตุ : ร้อยละคิดจากสัดส่วนต่อจำนวนสถานีบริการน้ำมันในแต่ละประเภท (ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

### 1.5 บุคลากร (People) หรือ พนักงาน (Employee)

สถานีบริการน้ำมันประเภท ก , ค 1 , ค 2 จะเน้นความเป็นกันเองระหว่างพนักงานกับลูกค้าคิดเป็นร้อยละ 88.89 100.0 100.0 ตามลำดับ ส่วนสถานีบริการประเภท ข และ ง ไม่สามารถสรุปได้ แสดงดังตารางที่ 4.18

จากการสัมภาษณ์ ในสถานีประเภท ก จะมีการประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานแต่ละหน้าที่ โดยมีพนักงานบัญชีหรือหัวหน้ากะเป็นผู้ควบคุม โดยใช้การพิจารณาลักษณะการทำงาน และไหวพริบในการทำงานเป็นเกณฑ์ ในส่วนของความมีมารยาทของพนักงานนั้น จะทำการอบรมพนักงานให้มีมารยาทในการบริการเป็นระยะหรือมีการตักเตือนหากเห็นว่าการกระทำที่ไม่เหมาะสมกับลูกค้า และอบรมให้พนักงานมีความเป็นกันเองกับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในการบริการ โดยหากเป็นกิจการที่ใช้ตราสินค้าจะมีเจ้าหน้าที่จากบริษัทนั้นๆ มาทำการอบรมให้เป็นระยะ รวมถึงอาจมีแบบฟอร์มสำหรับประเมินความสามารถด้วย ส่วนในสถานีบริการน้ำมันอิสระนั้นจะใช้วิธีการประเมินอย่างไม่มีหลักเกณฑ์ตามความเห็นของเจ้าของกิจการ

ตารางที่ 4.18 หน้าที่ทางการตลาดด้านบุคลากรที่สถานีบริการปฏิบัติแยกตามประเภทสถานีบริการ จำนวน (ร้อยละ)

บุคลากรหรือพนักงาน		ประเภทของสถานีบริการ					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
ความสัมพันธ์	เน้นความเป็น	24	1	12	16	1	54
พนักงานกับลูกค้า	กันเอง	(88.89)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(94.74)
	เน้นการ	11	1	3	3	0	18
	บริการ	(40.74)	(100.0)	(25.0)	(18.75)	(0.00)	(31.58)

หมายเหตุ : ร้อยละคิดจากสัดส่วนต่อจำนวนสถานีบริการน้ำมันในแต่ละประเภท (ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

## 1.6 การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ

สถานีบริการน้ำมันส่วนใหญ่มีพื้นที่รวม 801 ตารางเมตร – 1 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 36.84 โดยสถานีประเภท ก มีพื้นที่รวม 1 – 3 ไร่ (1,600 – 4,800 ตารางเมตร) คิดเป็นร้อยละ 51.85 สถานีประเภท ค 1 และ ค 2 ส่วนใหญ่มีพื้นที่รวม 801 ตารางเมตร – 1 ไร่ (801 – 1,600 ตารางเมตร) คิดเป็นร้อยละ 50.0 , 62.50 ตามลำดับ สถานีประเภท ข และ ง ไม่สามารถสรุปได้

สถานีบริการน้ำมันส่วนใหญ่ไม่มีโลโก้คิดเป็นร้อยละ 75.44 สถานีที่มีการใช้โลโก้มากที่สุดคือประเภท ก จำนวน 12 รายคิดเป็นร้อยละ 44.44

สถานีบริการน้ำมันส่วนใหญ่ไม่มีการใช้รูปแบบของพนักงานคิดเป็นร้อยละ 71.93 สถานีบริการน้ำมันประเภท ก มีการใช้รูปแบบพนักงานมากที่สุดจำนวน 15 รายคิดเป็นร้อยละ 55.55 สถานีบริการส่วนใหญ่แจกเครื่องแบบให้พนักงาน คิดเป็นร้อยละ 26.31

การตกแต่งโดยรอบสถานีส่วนใหญ่ไม่มีการตกแต่งคิดเป็นร้อยละ 87.72 สถานีประเภท ก มีการตกแต่งมากที่สุดคือ 6 รายคิดเป็นร้อยละ 22.22 การตกแต่งในช่วงเทศกาลสถานีบริการส่วนใหญ่มีการตกแต่งคิดเป็นร้อยละ 52.63 โดยสถานีบริการประเภท ก มีการตกแต่งช่วงเทศกาลมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 74.07 การดูแลความสะอาดโดยรอบสถานีโดยรอบสถานีส่วนใหญ่คือ 5 - 8 ครั้งต่อสัปดาห์คิดเป็นร้อยละ 52.63 ใบริบรองคุณภาพน้ำมันและใบริบรองมาตรฐานอุปกรณ์ ชั่ง ตวง วัด สถานีบริการได้รับทุกแห่งคิดเป็นร้อยละ 100.0 แสดงดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีบริการกับหน้าที่ทางการตลาดด้านลักษณะทางกายภาพ

ลักษณะทางกายภาพ		ประเภทของสถานีบริการ					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
พื้นที่รวมของ	ไม่เกิน 800	0	0	5	4	1	10
สถานี	ตรม.	(0.00)	(0.00)	(41.67)	(25.0)	(100.0)	(17.54)
	801 ตรม. – 1	4	1	6	10	0	21
	ไร่	(14.81)	(100.0)	(50.0)	(62.50)	(0.00)	(36.84)

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

		จำนวน (ร้อยละ)					
ลักษณะทางกายภาพ		ประเภทของสถานบริการ					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
โลโก้ของสถานี	มี	12	1	0	1	0	14
		(44.44)	(100.0)	(0.00)	(6.25)	(0.00)	(24.56)
	ไม่มี	15	0	12	15	1	43
		(55.55)	(0.00)	(100.0)	(93.75)	(100.0)	(75.44)
	<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>
เครื่องแบบของพนักงาน	แจกให้	15	0	0	0	0	15
		(55.55)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(26.32)
	จำหน่าย	0	1	0	0	0	1
		(0.00)	(1.75)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(1.75)
	ไม่มี	12	0	12	16	1	41
		(44.44)	(0.00)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(71.93)
	<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>
	1 - 3 ไร่	14	0	1	2	0	17
		(51.85)	(0.00)	(8.33)	(12.5)	(0.00)	(29.83)
	3 ไร่ขึ้นไป	9	0	0	0	0	9
		(33.33)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(15.79)
	<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>
การดูแลความสะอาด	1- 4 ครั้ง	0	0	4	6	1	11
		(0.00)	(0.00)	(33.33)	(37.50)	(100.0)	(19.30)
	5 – 8 ครั้ง	14	0	8	8	0	30
		(24.56)	(0.00)	(66.67)	(50.0)	(0.00)	(52.63)
	9 ครั้งขึ้นไป	13	1	0	2	0	16
		(22.81)	(100.0)	(0.00)	(12.50)	(0.00)	(28.07)

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ลักษณะทางกายภาพ		ประเภทของสถานี่บริการ					จำนวน (ร้อยละ)
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	รวม
	รวม	27	1	12	16	1	57
		(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
การตกแต่งสถานี่ บริการ	มี	6	1	0	0	0	7
		(22.22)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(12.28)
	ไม่มี	21	0	12	16	1	50
		(77.78)	(0.00)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(87.72)
	รวม	27	1	12	16	1	57
		(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
การตกแต่งเพิ่มเติม ช่วงเทศกาล	มี	20	1	5	4	0	30
		(74.07)	(100.0)	(41.67)	(25.0)	(0.00)	(52.63)
	ไม่มี	7	0	7	12	1	27
		(25.92)	(0.00)	(58.33)	(75.0)	(100.0)	(47.37)
	รวม	27	1	12	16	1	57
		(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
ใบรับรองคุณภาพ น้ำมัน	มี	27	1	12	16	1	57
		(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
	ไม่มี	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	รวม	27	1	12	16	1	57
		(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
ใบรับรองมาตรฐาน ซั้ง ตวง วัด	มี	27	1	12	16	1	57
		(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
	ไม่มี	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	รวม	27	1	12	16	1	57
		(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

จากการสัมภาษณ์ ใบบรรองคุณภาพน้ำมันจะมีหน่วยงานเข้ามาทำการตรวจ 2 หน่วยงาน คือ สำนักงานพลังงานจังหวัด และหน่วยตรวจวัดคุณภาพน้ำมันของบริษัทค้าน้ำมัน โดยหน่วยตรวจวัดคุณภาพน้ำมันของบริษัทค้าน้ำมันจะทำการตรวจให้กับสถานีบริการน้ำมันที่ใช้ตราสินค้าของตนเท่านั้น ส่วนสำนักงานพลังงานจังหวัดจะทำการตรวจทุกสถานีบริการที่ขึ้นทะเบียนกับสำนักงานพลังงานจังหวัด ส่วนใบบรรองมาตรฐาน ชั่ง ตวง วัด จะมีเจ้าหน้าที่จากหน่วยชั่ง ตวง วัด มาทำการตรวจให้ทุกสถานี

### 1.7 กระบวนการ

ส่วนใหญ่เวลาในการเติมน้ำมันคือ 1 – 3 นาที คิดเป็นร้อยละ 96.49 และเวลาเฉลี่ยคือ 2.14 นาที เวลาในการเก็บเงินส่วนใหญ่คือ 1 – 2 นาทีคิดเป็นร้อยละ 91.23 เวลาเฉลี่ยคือ 1.30 นาที แสดงดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีบริการกับหน้าที่ทางการตลาดด้านกระบวนการ จำนวน (ร้อยละ)

กระบวนการ	ประเภทของสถานีบริการ	รวม					
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
ช่วงเวลาเฉลี่ยใน การเติมน้ำมัน	1 - 3 นาที	27	1	11	16	0	55
		(100.0)	(100.0)	(91.67)	(100.0)	(0.00)	(96.49)
	4 - 6 นาที	0	0	1	0	1	2
		(0.00)	(0.00)	(8.33)	(0.00)	(100.0)	(3.51)
<b>รวม</b>		<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>
ช่วงเวลาเฉลี่ยใน การเก็บเงิน	1 - 2 นาที	25	1	10	15	1	52
		(92.59)	(100.0)	(83.33)	(93.75)	(100.0)	(91.23)
	3 - 4 นาที	2	0	2	1	0	5
		(7.41)	(0.00)	(3.51)	(6.25)	(0.00)	(8.77)
<b>รวม</b>		<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>

## 2. ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีบริการน้ำมันกับหน้าที่ทางธุรกิจด้านการผลิต

### 2.1 การจัดซื้อ

สถานีบริการน้ำมันทุกประเภท ส่วนใหญ่มีเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการทำหน้าที่จัดซื้อน้ำมัน คิดเป็นร้อยละ 91.23 และทำหน้าที่จัดซื้อสินค้าเกี่ยวกับการบำรุงรักษารถคิดเป็นร้อยละ 78.05 และทำหน้าที่จัดซื้อสินค้าอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 70.73

ความถี่ของการสั่งซื้อน้ำมันของสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ส่วนใหญ่คือ 1 ครั้งต่อสัปดาห์คิดเป็นร้อยละ 42.10 สถานีบริการน้ำมันประเภท ก และ ข มีความถี่ในการสั่งซื้อน้ำมันส่วนใหญ่คือ 5 ครั้งขึ้นไปต่อสัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 48.15 และ 100.0 ตามลำดับ สถานีประเภท ค1 ค2 และ ง มีความถี่ในการสั่งซื้อน้ำมันส่วนใหญ่คือ 1 ครั้งต่อสัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 83.33 68.75 100.0 ตามลำดับ ความถี่ของการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับการบำรุงรักษารถของสถานีบริการน้ำมันทุกประเภทส่วนใหญ่คือ 1 ครั้งต่อเดือนคิดเป็นร้อยละ 63.41 ความถี่ของการสั่งซื้อสินค้าอื่นๆของสถานีบริการน้ำมันทุกประเภทส่วนใหญ่คือ 1 ครั้งต่อเดือนคิดเป็นร้อยละ 56.10

ปริมาณในการสั่งซื้อน้ำมันส่วนใหญ่คือ 200 – 4,000 ลิตรต่อครั้ง คิดเป็นร้อยละ 49.12 สถานีประเภท ก มีปริมาณการสั่งซื้อน้ำมันส่วนใหญ่คือ 15,001 – 40,000 ลิตรต่อครั้ง คิดเป็นร้อยละ 66.67 สถานีประเภท ค1 และ ค2 มีปริมาณการสั่งซื้อน้ำมันส่วนใหญ่คือ 200 – 4,000 ลิตรต่อครั้ง คิดเป็นร้อยละ 91.67 และ 81.25 ตามลำดับ สถานีประเภท ข มีปริมาณการสั่งซื้อโดยเฉลี่ย 4,001 – 15,000 ลิตรต่อครั้ง สถานีบริการประเภท ง มีปริมาณการสั่งซื้อโดยเฉลี่ย น้อยกว่า 200 ลิตรต่อครั้ง

ระยะเวลาเฉลี่ยในการขนส่งน้ำมันส่วนใหญ่คือ 1 – 7 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 59.65 สถานีประเภท ก มีระยะเวลาเฉลี่ยในการขนส่งน้ำมันส่วนใหญ่เท่ากันทั้ง 3 ช่วงเวลาคือ 1 – 7 ชั่วโมง 7.01 – 15 ชั่วโมง และ มากกว่า 15.01 ชั่วโมง ขึ้นอยู่กับระยะทางของคลังน้ำมัน ส่วนสถานีประเภท ข ค1 ค2 และ ง มีระยะเวลาเฉลี่ยในการขนส่งน้ำมันส่วนใหญ่เท่ากันคือ 1 – 7 ชั่วโมง เนื่องจากมักจัดซื้อจากคลังน้ำมันที่อยู่ใกล้หรือซื้อจากสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ในพื้นที่ คิดเป็นร้อยละ 100.0 100.0 68.75 100.0 ตามลำดับ

แหล่งข้อมูลเรื่องการเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมันส่วนใหญ่คือ พนักงานฝ่ายขายของบริษัทน้ำมันหรือเจ้าของสถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ที่นำไปจำหน่ายต่อให้สถานีบริการน้ำมันขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 64.91 สถานีบริการน้ำมันประเภท ก2 ใช้การอ้างอิงจากสถานีบริการในพื้นที่ และพนักงานฝ่ายขายของบริษัทน้ำมัน ในสัดส่วนเท่ากันคือร้อยละ 25.0 สถานีบริการน้ำมันประเภท ง ใช้การอ้างอิงจากสถานีบริการขนาดใหญ่ในพื้นที่

ปัจจัยในการเลือกซื้อน้ำมันของสถานีบริการน้ำมันส่วนใหญ่คือ ราคาถูก คิดเป็นร้อยละ 40.35 ปัจจัยในการเลือกซื้อน้ำมันส่วนใหญ่ของสถานีบริการน้ำมันประเภท ก และ ง คือ ราคาถูกคิดเป็นร้อยละ 48.15 100.0 ตามลำดับ ปัจจัยในการเลือกซื้อน้ำมันส่วนใหญ่ของสถานีบริการน้ำมันประเภท ค1 คือ คุณภาพดี คิดเป็นร้อยละ 41.67 ปัจจัยในการเลือกซื้อน้ำมันส่วนใหญ่ของสถานีบริการน้ำมันประเภท ค2 คือ ราคาถูก และมีความน่าเชื่อถือ คิดเป็นร้อยละ 25.0 เท่ากัน ส่วนสถานีบริการน้ำมันประเภท ข และ ง ไม่สามารถสรุปได้

จากการสัมภาษณ์ การจัดซื้อน้ำมันนั้นมีขั้นตอนที่พอจะสรุปได้ดังนี้ คือ เริ่มต้นที่การตรวจวัดปริมาณน้ำมัน โดยใช้เหล็กวัดเป็นหน่วยเซนติเมตร แล้วนำมาเทียบกับตารางเทียบค่าว่ามีกี่ลิตร หรือบางสถานีจะใช้การเชื่อมต่อข้อมูลจากถังเก็บเข้ากับฐานข้อมูลส่วนกลางของบริษัท แล้วจึงทำการสั่งซื้อ โดยทางโทรศัพท์ หรือ อินเทอร์เน็ต สำหรับสถานีขนาดใหญ่เมื่อสั่งซื้อแล้ว จึงชำระเงินในกรณีที่มิรถชนส่งน้ำมันของตนเองเมื่อชำระเงินเรียบร้อยแล้วเอกสารในการสั่งและให้พนักงานขับรถน้ำมันนำหมายเลขนี้พร้อมทั้งหมายเลขรถและหมายเลขพนักงานขับรถที่จะไปรับน้ำมันไปแจ้งที่ห้องออกตัวของคลังน้ำมัน จากนั้นทางคลังน้ำมันก็จะตรวจสอบความถูกต้องของหมายเลขและการชำระเงินเมื่อถูกต้องสมบูรณ์แล้ว ทางคลังน้ำมันก็จะออกตัวรับน้ำมันให้แล้วจึงสามารถนำรถเข้าไปรับน้ำมันได้ ส่วนถ้าไม่มีรถบรรทุกน้ำมันของตนเอง ทางบริษัทจะเป็นผู้จัดส่งให้ ในกรณีที่เป็นสถานีบริการขนาดกลางและขนาดเล็กจะใช้การสั่งซื้อจากสถานีบริการน้ำมันรายใหญ่เป็นส่วนใหญ่ เมื่อมีการนำน้ำมันมาส่งแล้วจึงชำระเงินกับพนักงานขับรถ หรือทำการโอนเงินให้ก่อนการสั่งซื้อ แล้วแต่วิธปฏิบัติของแต่ละสถานี

แหล่งจัดซื้อผลิตภัณฑ์บำรุงรักษารถของสถานีบริการน้ำมันทุกประเภทส่วนใหญ่คือตัวแทนจำหน่ายคิดเป็นร้อยละ 58.54 ซึ่งการจัดซื้อผลิตภัณฑ์บำรุงรักษารถนั้นจะจัดซื้อจากตัวแทนจำหน่ายซึ่งจะมีทั้งแบบที่มีรถชนสินค้ามาเร่ขายตามสถานีหรือใช้วิธีการ โทรสั่งจากคลังสินค้าที่อยู่

ในพื้นที่ให้นำมาส่ง แหล่งจัดซื้อสินค้าอื่นๆของสถานบริการน้ำมันทุกประเภทส่วนใหญ่คือ แหล่งขายปลีก – ส่ง คิดเป็นร้อยละ65.85

รูปแบบการให้บริการน้ำมันส่วนใหญ่ของสถานบริการน้ำมันประเภท ก และ ข คือ มีพนักงานบริการ คิดเป็นร้อยละ 92.59 100.0 ตามลำดับ ส่วนรูปแบบการให้บริการน้ำมันส่วนใหญ่ของสถานบริการน้ำมันประเภท ค1 ค2 และ ง คือ เจ้าของสถานีหรือผู้จัดการเป็นผู้ให้บริการเองคิดเป็นร้อยละ 100.0 93.75 100.0 ตามลำดับ แสดงดังตารางที่ 4.21

จากการสัมภาษณ์ ระบบการขายน้ำมันของสถานบริการส่วนใหญ่ที่พบเป็นการทำงานโดยพนักงานเก็บเงินและเจ้าของกิจการเพียงอย่างเดียว โดยไม่มีการนำอุปกรณ์หรือเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อช่วยเพิ่มความถูกต้อง เช่น เครื่องเก็บเงิน ดังนั้นการตรวจสอบความถูกต้องสามารถกระทำได้ในช่วงที่มีการเปลี่ยนกะหรือเวลาปิด ทำให้เกิดการผิดพลาดได้ง่าย และทำให้พนักงานสามารถทุจริตได้ง่าย แต่ในส่วนของสถานบริการขนาดใหญ่ที่มีตราสินค้าที่ทำการสำรวจได้มีการนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์มาใช้ในการขายมากขึ้น

ตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดซื้อกับประเภทสถานบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่

การจัดซื้อ		ประเภทของสถานบริการน้ำมัน					จำนวน (ร้อยละ)
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
ผู้ทำหน้าที่จัดซื้อน้ำมัน	เจ้าของกิจการ/	23	1	12	15	1	52
	ผู้จัดการ	(85.18)	(100.0)	(100.0)	(93.75)	(100.0)	(91.23)
	ฝ่ายจัดซื้อ	3	0	0	1	0	4
		(11.11)	(0.00)	(0.00)	(6.25)	(0.00)	(7.02)
	พนักงานบัญชี	0	0	0	0	0	0
	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	
อื่นๆ	1	0	0	0	0	1	
	(3.70)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(1.75)	
<b>รวม</b>		<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

การจัดซื้อ		ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
ความถี่ในการ สั่งซื้อน้ำมันต่อ สัปดาห์	1 ครั้ง	2	0	10	11	1	24
		(7.41)	(0.00)	(83.33)	(68.75)	(100.0)	(42.11)
2 ครั้ง		4	0	2	5	0	11
		(14.81)	(0.00)	(16.67)	(31.25)	(0.00)	(19.30)
3 ครั้ง		5	0	0	0	0	5
		(18.52)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(8.77)
4 ครั้ง		3	0	0	0	0	3
		(11.11)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(5.26)
5 ครั้งขึ้นไป		13	1	0	0	0	14
		(48.15)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(24.56)
รวม		27	1	12	16	1	57
		(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
ปริมาณในการ สั่งซื้อโดยเฉลี่ย ต่อครั้ง	น้อยกว่า 200 ลิตร	0	0	1	3	1	5
		(0.00)	(0.00)	(8.33)	(18.75)	(100.0)	(8.77)
200 – 4,000 ลิตร		4	0	11	13	0	28
		(14.81)	(0.00)	(91.67)	(81.25)	(0.00)	(49.12)
4,001 – 15,000 ลิตร		5	1	0	0	0	6
		(18.52)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(10.53)
15,001 – 40,000 ลิตร		18	0	0	0	0	18
		(66.67)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(31.58)
รวม		27	1	12	16	1	57
		(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
ระยะเวลาในการ ขนส่งต่อครั้ง	1 – 7 ชั่วโมง	9	1	12	11	1	34
		(33.33)	(100.0)	(100.0)	(68.75)	(100.0)	(59.65)
7.01 – 15 ชั่วโมง		9	0	0	1	0	10
		(33.33)	(0.00)	(0.00)	(6.25)	(0.00)	(17.54)

## ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

การจัดซื้อ		ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน					จำนวน (ร้อยละ)
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	รวม
	มากกว่า 15.01	9	0	0	4	0	13
	ชั่วโมง	(33.33)	(0.00)	(0.00)	(25.0)	(0.00)	(22.81)
	<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>
แหล่งข้อมูลด้าน ราคาน้ำมัน	Internet	4	0	0	0	0	4
		(14.81)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(7.02)
	พนักงานฝ่าย	21	1	11	4	0	37
	ขายของบริษัท	(77.78)	(100.0)	(91.67)	(25.0)	(0.00)	(64.91)
	น้ำมัน						
	อ้างอิงจาก	0	0	0	4	1	5
	สถานีบริการ	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(25.0)	(100.0)	(8.77)
	ในพื้นที่						
แหล่งข้อมูลด้าน ราคาน้ำมัน (ต่อ)	สื่อสาธารณะ	2	0	1	2	0	5
	เช่น โทรทัศน์	(7.41)	(0.00)	(8.33)	(12.50)	(0.00)	(8.77)
	ไม่มี	0	0	0	6	0	6
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(37.50)	(0.00)	(10.53)
	<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>
ปัจจัยสำคัญใน การเลือกซื้อ	จุดรับน้ำมันอยู่	1	0	0	2	0	3
	ใกล้	(3.70)	(0.00)	(0.00)	(12.50)	(0.00)	(5.26)
	คุณภาพดี	4	0	5	4	0	13
		(14.81)	(0.00)	(41.67)	(25.0)	(0.00)	(22.81)
	ราคาถูก	13	0	4	5	1	23
		(48.15)	(0.00)	(33.33)	(31.25)	(100.0)	(40.35)
	มีความ	5	0	3	5	0	13
	น่าเชื่อถือ	(18.52)	(0.00)	(25.0)	(31.25)	(0.00)	(22.81)

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

การจัดซื้อ	ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน					รวม	
	ก	ข	ค 1	ค 2	ง		
ข้อตกลงทาง	4	1	0	0	0	5	
ธุรกิจ	(14.81)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(8.77)	
<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>	
	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	
ผู้ทำหน้าที่จัดซื้อ	เจ้าของกิจการ/	12	1	9	10	0	32
ผลิตภัณฑ์	ผู้จัดการ	(57.14)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(0.00)	(78.05)
บำรุงรักษารถ	ฝ่ายจัดซื้อ	1	0	0	0	0	1
		(4.76)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(2.44)
	เสมียน	8	0	0	0	0	8
		(38.09)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(19.51)
<b>รวม</b>	<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>41</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(0.00)</b>	<b>(100.0)</b>
ความถี่ในการซื้อ	1 ครั้ง	8	0	9	9	0	26
ผลิตภัณฑ์		(38.09)	(0.00)	(100.0)	(90.0)	(0.00)	(63.41)
บำรุงรักษารถต่อ	2 ครั้ง	11	1	0	1	0	13
เดือน		(52.38)	(100.0)	(0.00)	(10.0)	(0.00)	(31.71)
	3 ครั้ง	1	0	0	0	0	1
		(4.76)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(2.44)
	ตั้งแต่ 4 ครั้งขึ้นไป	1	0	0	0	0	1
		(4.76)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(2.44)
<b>รวม</b>	<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>41</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(0.00)</b>	<b>(100.0)</b>

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

การจัดซื้อ		ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
แหล่งจัดซื้อ	ตัวแทน	17	1	1	5	0	24
ผลิตภัณฑ์	จำหน่าย	(80.95)	(100.0)	(11.11)	(50.0)	(0.00)	(58.54)
บำรุงรักษา	แหล่งขายปลีก	3	0	7	2	0	12
	- ส่ง	(14.28)	(0.00)	(77.78)	(20.0)	(0.00)	(29.27)
	ทั้งสองที่	1	0	1	3	0	5
		(4.76)	(0.00)	(11.11)	(30.0)	(0.00)	(12.19)
	<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>41</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(0.00)</b>	<b>(100.0)</b>
การจำหน่าย	มีจำหน่าย	21	1	8	11	0	41
ผลิตภัณฑ์อื่นๆ		(77.78)	(100.0)	(66.67)	(68.75)	(0.00)	(71.93)
	ไม่มีจำหน่าย	6	0	4	5	1	16
		(22.22)	(0.00)	(33.33)	(31.25)	(100.0)	(28.07)
	<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>
ผู้ทำหน้าที่จัดซื้อ	เจ้าของกิจการ/	9	1	8	11	0	29
ผลิตภัณฑ์อื่นๆ	ผู้จัดการ	(42.86)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(0.00)	(70.73)
	ฝ่ายจัดซื้อ	1	0	0	0	0	1
		(4.76)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(2.44)
	เสมียน	11	0	0	0	0	11
		(52.38)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(26.83)
	<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>41</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(0.00)</b>	<b>(100.0)</b>
ความถี่ในการซื้อ	1 ครั้ง	7	0	6	10	0	23
ผลิตภัณฑ์อื่นๆ		(33.33)	(0.00)	(75.0)	(90.91)	(0.00)	(56.10)
ต่อเดือน	2 ครั้ง	5	0	2	1	0	8
		(23.81)	(0.00)	(25.0)	(9.09)	(0.00)	(19.51)

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

การจัดซื้อ	ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน					รวม	จำนวน (ร้อยละ)
	ก	ข	ค 1	ค 2	ง		
	การ						
3 ครั้ง	2	0	0	0	0	2	
	(9.52)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(4.88)	
ตั้งแต่ 4 ครั้งขึ้นไป	7	1	0	0	0	8	
ไป	(33.33)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(19.51)	
<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>41</b>	
	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(0.00)</b>	<b>(100.0)</b>	
แหล่งจัดซื้อ	ตัวแทน	2	1	0	0	3	
ผลิตภัณฑ์อื่นๆ	จำหน่าย	(9.52)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(7.32)	
	แหล่งขายปลีก	9	0	7	11	27	
	– ส่ง	(42.86)	(0.00)	(87.50)	(100.0)	(65.85)	
	ทั้งสองที่	10	0	1	0	11	
		(47.62)	(0.00)	(12.50)	(0.00)	(26.83)	
<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>41</b>	
	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(0.00)</b>	<b>(100.0)</b>	
รูปแบบการ	มีพนักงาน	25	1	0	1	27	
ให้บริการน้ำมัน	ให้บริการ	(92.59)	(100.0)	(0.00)	(6.25)	(47.37)	
	ลูกค้าบริการ	0	0	0	0	0	
	ตนเอง	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	
	เจ้าของสถานี	2	0	12	15	30	
	ให้บริการเอง	(7.41)	(0.00)	(100.0)	(93.75)	(52.63)	
<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>	
	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	

วิธีวางแผนในการจัดซื้อน้ำมันของสถานีบริการน้ำมันทุกประเภทคือ การตรวจสอบปริมาณคงเหลือของน้ำมันคิดเป็นร้อยละ 100.0 รองลงมาคือ การเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมัน คิดเป็นร้อยละ 24.56

แหล่งจัดซื้อน้ำมันส่วนใหญ่ของสถานีประเภท ก และ ข คือ คลังน้ำมันขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 81.48 100.0 ตามลำดับ ส่วนแหล่งจัดซื้อน้ำมันส่วนใหญ่ของสถานีประเภท ค1 ค2 และ ง คือ สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ในพื้นที่ คิดเป็นร้อยละ 91.67 100.0 100.0 ตามลำดับ

การจำหน่ายผลิตภัณฑ์อื่นเกี่ยวกับรถในสถานีบริการน้ำมันส่วนใหญ่ มีการจำหน่ายกลุ่มผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 71.93 โดยมีจำหน่ายมากในสถานีประเภท ก ข ค1 ค2 คิดเป็นร้อยละ 77.78 100.0 75.0 62.50 ตามลำดับ

วิธีการตรวจสอบปริมาณน้ำมันที่จำหน่ายกับเงินที่ได้รับการปฏิบัติมากที่สุดคือ การตรวจสอบจากมิเตอร์รวม คิดเป็นร้อยละ 78.95 รองลงมาคือการตรวจสอบจากปริมาณคงเหลือในถังเก็บน้ำมันคิดเป็นร้อยละ 64.91 แสดงดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดซื้อกับประเภทสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่

การจัดซื้อ	ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน	จำนวน (ร้อยละ)					
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
วิธีการ	พยากรณ์	6	0	0	0	0	6
วางแผน		(22.22)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(10.53)
จัดซื้อน้ำมัน	ตรวจเช็คปริมาณน้ำมันคงเหลือ	27	1	12	16	1	57
		(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
	การเปลี่ยนแปลงราคาน้ำมัน	9	0	1	4	0	14
		(33.33)	(0.00)	(8.33)	(25.0)	(0.00)	(24.56)
จัดซื้อน้ำมันจากแหล่งใด	คลังน้ำมันขนาดใหญ่	22	1	0	0	0	23
		(81.48)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(40.35)
	ตัวแทนค้าส่งน้ำมันอิสระ	10	0	1	0	0	11
		(37.04)	(0.00)	(8.33)	(0.00)	(0.00)	(19.30)
	สถานีบริการน้ำมันขนาดใหญ่ในพื้นที่	4	0	11	16	1	32
		(14.81)	(0.00)	(91.67)	(100.0)	(100.0)	(56.14)

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

การจัดซื้อ		ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
		จำนวน (ร้อยละ)					
การจำหน่าย	มีการจำหน่าย	21	1	9	10	0	41
ผลิตภัณฑ์	กลุ่มผลิตภัณฑ์	(77.78)	(100.0)	(75.0)	(62.50)	(0.00)	(71.93)
บำรุงรักษา	น้ำมันหล่อลื่น						
รถ							
	มีการจำหน่าย	6	0	0	0	0	6
	กลุ่มผลิตภัณฑ์	(22.22)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(10.53)
	บำรุงรักษารถ						
	ไม่มีจำหน่าย	6	0	3	6	1	16
		(22.22)	(0.00)	(25.0)	(37.50)	(100.0)	(28.07)
การควบคุม	ดูจากมิเตอร์รวม	25	1	7	12	0	45
ปริมาณ		(92.59)	(100.0)	(58.33)	(75.0)	(0.00)	(78.95)
น้ำมันที่	ตรวจสอบจาก	18	1	8	10	0	37
จำหน่ายกับ	ปริมาณคงเหลือ	(66.67)	(100.0)	(66.67)	(62.50)	(0.00)	(64.91)
ยอดเงินที่	ในถังเก็บน้ำมัน						
ได้รับ	เชื่อมต่อข้อมูล	3	1	0	1	0	5
	จากผู้จ่ายน้ำมัน	(11.11)	(100.0)	(0.00)	(6.25)	(0.00)	(8.77)
	เข้าคอมพิวเตอร์						
	ตรวจสอบลูกคิง	0	0	0	4	0	4
	ข้างถังลอย	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(25.0)	(0.00)	(7.02)
	เชื่อมต่อข้อมูล	1	1	0	0	0	2
	จากถังเก็บน้ำมัน	(3.70)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(3.51)
	เข้าคอมพิวเตอร์						
	ไม่มีการ	0	0	0	1	1	2
	ตรวจสอบ	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(6.25)	(100.0)	(3.51)

หมายเหตุ : ร้อยละคิดจากสัดส่วนต่อจำนวนสถานีบริการน้ำมันในแต่ละประเภท (ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

## 2.2 พนักงาน

สถานีบริการน้ำมันประเภท ก และ ข ส่วนใหญ่มีจำนวนกะการทำงานในแต่ละวัน 2 กะๆ ละ 8 – 12 ชั่วโมง ซึ่งหากพนักงานต้องทำงานทั้ง 2 กะจะมีการคิดค่าล่วงเวลาเพิ่มให้อีก 1 เท่า ในอัตราค่าแรงปกติ โดยจะจ่ายรวมเป็นเงินเดือน ส่วนใหญ่จะไม่ให้มีการทำงานควบ 2 กะนอกจากในกรณีที่ขาดแคลนพนักงานเท่านั้น คิดเป็นร้อยละ 77.78 100.0 ตามลำดับ ส่วน สถานีบริการน้ำมันประเภท ค1 ค2 และ ง มีจำนวนกะการทำงานในแต่ละวัน 1 กะทุกสถานี

จำนวนพนักงานโดยเฉลี่ยใน 1 กะของสถานีบริการน้ำมันส่วนใหญ่คือ 4 – 6 คนคิดเป็นร้อยละ 48.27 สถานีบริการประเภท ก และ ข มีจำนวนพนักงานโดยเฉลี่ยใน 1 กะส่วนใหญ่คือ 4 – 6 คนคิดเป็นร้อยละ 50.0 สถานีบริการประเภท ค1 และ ค2 มีจำนวนพนักงานโดยเฉลี่ยใน 1 กะส่วนใหญ่คือ 1 -3 คนคิดเป็นร้อยละ 100.0 เท่ากัน

การลาออกของพนักงานสถานีบริการน้ำมันส่วนใหญ่ในช่วง 1 ปีคือ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 37.94 โดยสถานีบริการประเภท ก และ ข มีพนักงานลาออกในช่วง 1 ปีส่วนใหญ่คือ 2 คนคิดเป็นร้อยละ 38.46 100.0 ตามลำดับ แสดงดังตารางที่ 4.23 โดยมีอัตราการหมุนเวียนพนักงานต่อปีอยู่ที่ร้อยละ 19.65

ตารางที่ 4.23 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านพนักงานกับประเภทสถานีบริการน้ำมัน

พนักงาน	ประเภทสถานีบริการ	จำนวน (ร้อยละ)					
		รวม					
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
จำนวนกะการ	1 กะ	6	0	12	16	1	35
ทำงานใน 1 วัน		(22.22)	(0.00)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(61.40)
	2 กะ	21	1	0	0	0	22
		(77.78)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(38.60)
<b>รวม</b>		<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

		จำนวน (ร้อยละ)					
พนักงาน	ประเภทสถานบริการ	รวม					
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
จำนวนพนักงาน ใน 1 กะ	1 – 3 คน	6	0	1	1	0	8
		(23.08)	(0.00)	(100.0)	(100.0)	(0.00)	(27.59)
	4 – 6 คน	13	1	0	0	0	14
		(50.0)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(48.27)
	7 – 9 คน	5	0	0	0	0	5
		(19.23)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(17.24)
	10 คนขึ้นไป	2	0	0	0	0	2
	ไป	(7.69)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(6.90)
	<b>รวม</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>29</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(0.00)</b>	<b>(100.0)</b>
อัตราการลาออก ในรอบ 1 ปี	ไม่มี	3	0	1	1	0	5
		(11.54)	(0.00)	(100.0)	(100.0)	(0.00)	(17.24)
	1 คน	4	0	0	0	0	4
		(15.38)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(13.79)
	2 คน	10	1	0	0	0	11
		(38.46)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(37.94)
	3 คน	4	0	0	0	0	4
		(15.38)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(13.79)
	4 คนขึ้นไป	5	0	0	0	0	5
		(19.23)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(17.24)
<b>รวม</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>29</b>	
	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(0.00)</b>	<b>(100.0)</b>	

วิธีสรรหาพนักงานของสถานบริการน้ำมันส่วนใหญ่คือ รับจากผู้ que เข้ามาสมัครเอง คิดเป็นร้อยละ 42.10 โดยสถานบริการประเภท ก และ ข ส่วนใหญ่รับจากผู้ que เข้ามาสมัครเอง คิดเป็นร้อยละ

ละ 85.19 และ 100.0 ตามลำดับ ส่วนสถานีบริการประเภท ก 1 ค2 และ ง ส่วนใหญ่ไม่มีการรับพนักงานเข้าทำงานคิดเป็นร้อยละ 91.67 93.75 และ 100.0 ตามลำดับ

วิธีในการคัดเลือกพนักงานของสถานีบริการน้ำมันส่วนใหญ่คือ การสัมภาษณ์คิดเป็นร้อยละ 96.55 วิธีการอื่นๆในการคัดเลือกคือการสอบถามข้อมูลของผู้สมัครจากคนในพื้นที่

การอบรมก่อนเริ่มงานของสถานีบริการน้ำมันส่วนใหญ่คือ การให้พนักงานเก่าคอยเป็นที่เลี้ยง คิดเป็นร้อยละ 86.21 รองลงมาคือ การอธิบายก่อนเริ่มงานคิดเป็นร้อยละ 79.31

การพัฒนาศักยภาพพนักงานของสถานีบริการน้ำมันส่วนใหญ่คือ การฝึกอบรมคิดเป็นร้อยละ 55.17 ซึ่ง รองลงมาคือ การหมุนเวียนหน้าทำงาน คิดเป็นร้อยละ 48.27 โดยสถานีประเภท ก ใช้การฝึกอบรมมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 57.69 สถานีประเภท ข ใช้วิธีการฝึกอบรม การหมุนเวียนหน้าทำงาน และการเพิ่มความรับผิดชอบ สถานีประเภท ค1 และ ค2 ไม่มีการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน แสดงดังตารางที่ 4.24

จากการสัมภาษณ์ การฝึกอบรมหากเป็นสถานีบริการที่มีตราสินค้าจะมีเจ้าหน้าที่ของบริษัทมาอบรมให้ในเรื่องของขั้นตอนการให้บริการ มารยาท การใช้อุปกรณ์ต่างๆทั้งการฝึกหัดเริ่มต้นและสำหรับกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงอุปกรณ์เพื่อให้มีความชำนาญในการใช้ และการปฏิบัติเมื่อเกิดอุบัติเหตุ หรือมีจลาจล ซึ่งจะมีการจัดอบรมให้ทุกๆ 6 เดือนเพื่อเป็นการทบทวน แต่หากเป็นกิจการอิสระเจ้าของจะเป็นผู้อบรมเองแต่จะไม่มีรูปแบบเหมือนกับการอบรมของบริษัทจะอิงตามวิธีการที่พบเห็นทั่วไป เช่น เรื่องของมารยาท การบริการ เป็นต้น ส่วนการหมุนเวียนหน้าทำงานจะใช้กับตำแหน่งที่มีความใกล้เคียงกัน เช่น พนักงานเติมน้ำมันกับพนักงานเก็บเงิน ในส่วนของการเพิ่มความรับผิดชอบนั้นจะใช้กับพนักงานเก็บเงินและพนักงานเติมน้ำมันเป็นหลักเนื่องจากเป็นงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะมาก

ตารางที่ 4.24 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านพนักงานกับประเภทสถานประกอบการ

จำนวน (ร้อยละ)

วิธีสรรหา	พนักงาน	ประเภทสถานประกอบการ					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
	ประกาศ	1	0	0	0	0	1
พนักงาน	โฆษณา	(3.70)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(1.75)
	รับผู้ที่เข้ามาสมัครเอง	23	1	0	0	0	24
	หาจากคนรู้จัก	(85.19)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(42.10)
	จากกรมแรงงาน	10	0	1	1	0	12
	ไม่มีพนักงาน	(37.04)	(0.00)	(8.33)	(6.25)	(0.00)	(21.05)
	แรงงาน	6	1	0	0	0	7
	ไม่มีพนักงาน	(22.22)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(12.28)
	ไม่มีพนักงาน	1	0	11	15	1	28
		(3.70)	(0.00)	(91.67)	(93.75)	(100.0)	(49.12)
		การสอบ	0	0	0	0	0
วิธีคัดเลือก	ข้อเขียน	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	การสัมภาษณ์	26	1	0	1	0	28
		(100.0)	(100.0)	(0.00)	(100.0)	(0.00)	(96.55)
	อื่นๆ	0	0	1	0	0	1
	(0.00)	(0.00)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(3.45)	
การอบรมก่อนทำงาน	อธิบายก่อน	20	1	1	1	0	23
	เริ่มงาน	(76.92)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(0.00)	(79.31)
การอบรม	อบรมก่อน	9	1	0	0	0	10
	เริ่มงาน	(34.61)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(34.48)
	พนักงานเก่า	24	1	0	0	0	25
	เป็นที่เลี้ยง	(92.31)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(86.21)
	ไม่มี	0	0	0	0	0	0
	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	
การพัฒนา	ฝึกอบรม	15	1	0	0	0	16
		(57.69)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(55.17)

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

พนักงาน	ประเภทสถานีบริการ					รวม
	ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
หมุนเวียน	13	1	0	0	0	14
หน้าทำงาน	(50.0)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(48.27)
เพิ่มความ	9	1	0	0	0	10
รับผิดชอบ	(34.61)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(34.48)
ไม่มี	7	0	1	1	0	9
	(26.92)	(0.00)	(100.0)	(100.0)	(0.00)	(31.03)

หมายเหตุ : ร้อยละคิดจากสัดส่วนต่อจำนวนสถานีบริการน้ำมันในแต่ละประเภท (ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

การจ่ายค่าตอบแทนของสถานีบริการน้ำมันส่วนใหญ่คือ การจ่ายแบบรายเดือนคิดเป็นร้อยละ 72.41 แสดงดังตารางที่ 4.25 จากการสัมภาษณ์ ระดับเงินเดือนต่ำสุดของพนักงานอยู่ในช่วง 3,000 – 5,500 บาท ระดับเงินเดือนสูงสุดของพนักงานอยู่ในช่วง 6,500 - 35,000 บาท เวลาทำงานของพนักงานเฉลี่ยต้องเข้างานก่อนเวลาเริ่มงาน 30 นาที เวลาออกงานของพนักงานคือ ทันทีที่สถานีปิดหรือเปลี่ยนกะเรียบร้อยแล้ว

สวัสดิการที่สถานีบริการน้ำมันมีให้กับพนักงานส่วนใหญ่คือ ประกันสังคมคิดเป็นร้อยละ 89.65 โดยสถานีประเภท ก มีสวัสดิการส่วนใหญ่คือ ประกันสังคมคิดเป็นร้อยละ 92.31 รองลงมาคือที่พักคิดเป็นร้อยละ 53.85 สวัสดิการอื่นๆที่สถานีบริการน้ำมันมีให้พนักงานคือ อาหาร คิดเป็นร้อยละ 3.45 แสดงดังตารางที่ 4.26 นอกจากนี้ยังมีจักรยานยนต์ให้ใช้ในกรณีที่ต้องไปทำธุระให้กับกิจการ หรือมีค่าเดินทางให้ในกรณีที่ต้องไปทำงานที่สาขาอื่น

สิ่งจูงใจอื่นๆที่สถานีบริการน้ำมันใช้ส่วนใหญ่คือ การให้เงินพิเศษในช่วงเทศกาลเพื่อไม่ให้เกิดการขาดแคลนคนงาน โดยจะอยู่ในช่วง 200 – 500 บาทต่อวัน คิดเป็นร้อยละ 68.96 โดยส่วนใหญ่สถานีบริการประเภท ก และ ข ใช้การให้เงินพิเศษในช่วงเทศกาลคิดเป็นร้อยละ 73.08 และ 100.0 ตามลำดับ สิ่งจูงใจอื่นๆที่สถานีใช้คือการให้ค่านายหน้าจากยอดขายน้ำมัน โดยการคิดค่านายหน้านั้นจะคิดจากยอดขายรวมโดยมีการกำหนดเกณฑ์ของยอดขายไว้ซึ่งจะต้องขายให้ได้เกิน

เกณฑ์ที่กำหนดจึงจะได้รับ คิดเป็นร้อยละ 6.90 นอกจากนี้ยังมีการซื้อสินค้าที่มีราคาสูงให้แล้วให้พนักงานทยอยจ่ายคืน โดยมีการทำสัญญากู้เงินไว้แต่ไม่คิดดอกเบี้ย เช่น โทรศัพท์ จักรยานยนต์ เป็นต้น รวมถึงการให้เงินรางวัลเมื่อทำงานได้ดีตามที่เจ้าของกิจการเห็นสมควรซึ่งจะมีในเฉพาะสถานบริการอิสระเท่านั้น และการจัดเลี้ยงในช่วงปีใหม่เพื่อสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและกิจการให้ดียิ่งขึ้น

บทลงโทษที่สถานบริการน้ำมันใช้ส่วนใหญ่คือ การตัดเดือนคิดเป็นร้อยละ 89.65 รองลงมาคือ การไล่ออกคิดเป็นร้อยละ 86.21 แสดงดังตารางที่ 4.26 จากการสัมภาษณ์ ในส่วนของข้อกำหนดของบทลงโทษนั้น ในกิจการทั่วไปจะไม่มีการกำหนดเป็นเอกสารชัดเจน จะมีในเฉพาะสถานบริการที่เป็นของบริษัทเองเท่านั้นที่มีการกำหนดชัดเจน การกระทำของพนักงานที่จะลงโทษด้วยการไล่ออก เช่น การเติมน้ำมันผิดชนิด การทุจริต และไม่มีมารยาท เป็นต้น

ตารางที่ 4.25 ลักษณะการจ่ายค่าตอบแทนที่สถานบริการปฏิบัติแยกตามประเภทสถานี

ค่าตอบแทน	ประเภทสถานบริการ					รวม
	ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
การจ่ายค่าตอบแทน รายวัน	5	1	0	0	0	6
	(19.23)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(20.69)
รายสัปดาห์	2	0	0	0	0	2
	(7.69)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(6.90)
รายเดือน	19	0	1	1	0	21
	(73.08)	(0.00)	(100.0)	(100.0)	(0.00)	(72.41)
รวม	26	1	1	1	0	29
	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(0.00)	(100.0)

ตารางที่ 4.26 ปัจจัยทางสวัสดิการและสิ่งจูงใจที่สถานบริการปฏิบัติแยกตามประเภทสถานี

จำนวน (ร้อยละ)

สวัสดิการและสิ่งจูงใจ		ประเภทสถานีบริการ					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
สวัสดิการ	ที่พัก	14 (53.85)	1 (100.0)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	15 (51.72)
	ค่ารักษาพยาบาล	3 (11.54)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	3 (10.34)
	ประกันสังคม	24 (92.31)	1 (100.0)	1 (100.0)	0 (0.00)	0 (0.00)	26 (89.65)
	ไม่มี	1 (3.85)	0 (0.00)	0 (0.00)	1 (100.0)	0 (0.00)	2 (6.90)
	อื่นๆ	1 (3.85)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	1 (3.45)
สิ่งจูงใจอื่นๆ	โบนัส	5 (19.23)	1 (100.0)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	6 (20.69)
	เบี้ยเลี้ยงพิเศษ	19 (73.08)	1 (100.0)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	20 (68.96)
	ช่วงเทศกาล	6 (23.08)	0 (0.00)	1 (100.0)	1 (100.0)	0 (0.00)	8 (27.59)
	ไม่มี	2 (7.69)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	2 (6.90)
	อื่นๆ	2 (7.69)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	2 (6.90)
บtlงไทย	ตกเดือน	25 (96.15)	1 (100.0)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	26 (89.65)
	ตัดเงินเดือน	5 (19.23)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	5 (17.24)
	พักงาน	19 (73.08)	1 (100.0)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	20 (68.96)

## ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

สวัสดิการและสิ่งจูงใจ	ประเภทสถานบริการ					รวม
	ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
ไว้ลอก	24	1	0	0	0	25
	(92.31)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(86.21)
ลงโทษตาม	1	0	0	0	0	1
กฎหมาย	(3.85)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(3.45)
ไม่มี	1	0	1	1	0	3
	(3.85)	(0.00)	(100.0)	(100.0)	(0.00)	(10.34)

หมายเหตุ : ร้อยละคิดจากสัดส่วนต่อจำนวนสถานบริการน้ำมันในแต่ละประเภท (ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

### 3. ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานบริการน้ำมันกับหน้าที่ทางธุรกิจด้านการเงินและการลงทุน

สถานบริการน้ำมันทั้งหมดใช้เงินทุนของเจ้าของกิจการเป็นหลักในการเริ่มกิจการทุกสถานี รองลงมาคือ การใช้เงินกู้ในระบบ คิดเป็นร้อยละ 36.84 แสดงดังตารางที่ 4.27

จากการสัมภาษณ์ เงินลงทุนของสถานบริการน้ำมันประเภท ก โดยทั่วไปอยู่ในช่วง 350,000 – 25,000,000 บาทขึ้นอยู่กับขนาดและอุปกรณ์ที่ใช้ โดยหากเป็นสถานบริการที่มีขนาดไม่เกิน 3 ไร่ จะใช้เงินลงทุนอยู่ในช่วง 350,000 – 12,000,000 บาท แต่หากมีขนาดมากกว่า 3 ไร่ จะใช้เงินลงทุนอยู่ในช่วง 13,000,000 – 25,000,000 บาท ส่วนสถานบริการที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในพื้นที่ใช้ลงทุนประมาณ 45,000,000 บาทซึ่งมีบริการทั้งแก๊สและน้ำมัน รวมถึงบริการเสริมอื่นๆ โดยในการที่จะเลือกลงทุนในพื้นที่ใดจะมีการประเมินจำนวนรถที่ผ่านทำเลที่เลือกลงทุน ว่ามีองค์ประกอบเหมาะสมหรือไม่ เช่น มีรถผ่านทุกนาที่ ไม่มีคู่แข่งบนถนนพื้นที่ใกล้เคียงที่ตั้งอยู่ก่อน เป็นต้น

สัดส่วนการลงทุน (คิดจากเงินลงทุน 100%) ส่วนใหญ่ให้สัดส่วนลงทุนในเรื่องของอาคารมากที่สุดร้อยละ 39.73 ให้สัดส่วนลงทุนในเรื่องของที่ดินร้อยละ 26.38 ให้สัดส่วนลงทุนในเรื่องของการตกแต่ง วางระบบ ร้อยละ 19.28 ให้สัดส่วนลงทุนในเรื่องของอุปกรณ์ร้อยละ 14.61

สถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ส่วนใหญ่จะเป็นเจ้าของที่ดินอยู่แล้วคิดเป็นร้อยละ 52.63 รองลงมาคือใช้วิธีซื้อ คิดเป็นร้อยละ 43.86 การลงทุนด้านอาคารสถานที่ส่วนใหญ่เป็นการปลูกสร้างใหม่คิดเป็นร้อยละ 63.16 รองลงมาคือเป็นเจ้าของอยู่แล้วคิดเป็นร้อยละ 31.58

สถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ในระยะเวลาคืนทุนเฉลี่ยอยู่ที่ 10.55 ปีโดยส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาคืนทุนอยู่ในช่วง 10.1 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.88 ระยะเวลาเครดิตที่มีกับผู้ขายน้ำมันส่วนใหญ่คือ 7 วัน ส่วนของสถานีบริการน้ำมันที่ได้ระยะเวลาเครดิต 30 – 45 วันนั้นจะเป็นสถานีบริการที่มีตราสินค้า คิดเป็นร้อยละ 19.30 ระยะเวลาเครดิตที่มีกับผู้ขายผลิตภัณฑ์บำรุงรักษารถส่วนใหญ่คือ 30 วัน โดยการซื้อที่มีเครดิตส่วนใหญ่จะเป็นการซื้อตรงจากคลังสินค้า แล้วทำการลงบัญชีไว้และทำการชำระเงินรวมตอนสิ้นเดือนเพื่อความสะดวก คิดเป็นร้อยละ 8.77 ระยะเวลาเครดิตที่มีกับผู้ขายสินค้าอื่น ๆ ส่วนใหญ่คือ 30 วันเช่นเดียวกับผลิตภัณฑ์บำรุงรักษารถคิดเป็นร้อยละ 7.02 แสดงดังตารางที่ 4.28 จากการสัมภาษณ์ สถานีบริการที่ได้ระยะเวลาเครดิตไม่เกิน 7 วันนั้นจะเป็นสถานีบริการอิสระ หรือเป็นสถานีที่ต้องรับน้ำมันจากคลังที่อยู่ใกล้หรือมีปริมาณการซื้อสูง และเคยมีประวัติการซื้อขายที่ดีกับผู้ขายมาก่อน

ตารางที่ 4.27 แหล่งที่มาของเงินทุนของสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่

แหล่งที่มาของเงินทุน	จำนวน	ร้อยละ
เงินทุนของเจ้าของ	57	100.0
เงินทุนจากหุ้นส่วนหรือญาติ	5	8.77
เงินกู้นอกระบบ	1	1.75
เงินกู้ในระบบ	21	36.84

หมายเหตุ : ร้อยละคิดจากสัดส่วนต่อจำนวนสถานีบริการน้ำมันที่ตอบในแต่ละข้อ (ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

จากการสัมภาษณ์ พบว่าโดยทั่วไปกำไรขั้นต้นของกิจการ จากการขายน้ำมันอยู่ที่ 0.50 – 0.60 บาทต่อลิตร ซึ่งหากคิดตามขนาดของสถานีบริการ ขนาดใหญ่คือ ประเภท ก และ ข จะมีกำไรต่อเดือนอยู่ที่ 80,000 – 100,000 บาทจากการขายน้ำมัน ส่วนขนาดกลางจะอยู่ที่ 10,000 – 30,000 บาทต่อเดือน และขนาดเล็กจะอยู่ที่ประมาณไม่เกิน 10,000 บาทต่อเดือน ส่วนกำไรจากบริการเสริม

อื่นๆของสถานีนีขนาดใหญ่อจะอยู่ที่ประมาณ 30,000 – 50,000 บาทหรือมากกว่าขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้ง โดยการคิดกำไรขั้นต้นนี้ได้หักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมดจากกำไรของการขายน้ำมันแล้ว

ตารางที่ 4.28 หน้าที่ทางธุรกิจทางการเงินของสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่

หน้าที่ทางธุรกิจทางการเงิน		จำนวน	ร้อยละ
การลงทุนด้านที่ดิน	เช่า	2	3.51
	ซื้อ	25	43.86
	เป็นเจ้าของอยู่แล้ว	30	52.63
	รวม	57	100.0
การลงทุนด้านอาคารสถานที่	เช่า	2	3.51
	ซื้อ	1	1.75
	ปลูกสร้างใหม่	36	63.16
	เป็นเจ้าของอยู่แล้ว	18	31.58
	รวม	57	100.0
ระยะเวลาคืนทุน	1 – 5 ปี	1	1.75
	5.1 – 10 ปี	24	42.10
	10.1 – 15 ปี	29	50.88
	ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป	3	5.26
	รวม	57	100.0
ระยะเวลาเครดิตที่มีกับผู้จัดส่งน้ำมัน	ไม่มี	39	68.42
	7 วัน	11	19.30
	15 วัน	0	0.00
	30 วัน	3	5.26
	45 วัน	4	7.02
	รวม	57	100.0
ระยะเวลาเครดิตที่มีกับผู้จัดส่งสินค้า	ไม่มี	51	89.47
บำรุงรักษาารถ	7 วัน	1	1.75
	15 วัน	0	0.00

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

หน้าที่ทางธุรกิจทางการเงิน	จำนวน	ร้อยละ	
30 วัน	5	8.77	
รวม	57	100.0	
ระยะเวลาเครดิตที่มีกับผู้จัดส่งสินค้า อื่นๆ	ไม่มี	53	92.98
7 วัน	0	0.00	
15 วัน	0	0.00	
30 วัน	4	7.02	
รวม	57	100.0	

กลุ่มประชากรที่ตอบแบบสอบถามเรื่องปริมาณน้ำมันที่จำหน่ายมีจำนวน 41 ราย โดยน้ำมันที่มีการจำหน่ายมากที่สุดคือ น้ำมันดีเซลคิดเป็นร้อยละ 51.31 รองลงมาคือ น้ำมันเบนซิน 91 คิดเป็นร้อยละ 16.50 แสดงดังตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.29 สัดส่วนการขายน้ำมันต่อเดือนโดยประมาณของสถานีบริการน้ำมันจังหวัดแพร่

ปริมาณน้ำมันที่จำหน่ายแยกตามชนิด	จำนวน (ลิตร)	ร้อยละ
เบนซิน 95	18,000	0.43
เบนซิน 91	690,343.00	16.50
แก๊สโซฮอล์ 95	289,280.75	6.91
แก๊สโซฮอล์ 91	207,672.06	4.96
E 20	24,000	0.57
E 85	0	0.00
ดีเซล	2,146,873.63	51.31
ดีเซล B3	566,555.21	13.54
ดีเซล B5	241,693.30	5.78
รวม	4,184,417.95	100.0

กลุ่มประชากรที่ตอบแบบสอบถามเรื่องสัดส่วนรายได้และสัดส่วนกำไรมีจำนวน 9 ราย โดยรายได้จากน้ำมันคิดเป็นร้อยละ 96.55 รายได้จากผลิตภัณฑ์อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 2.67 รายได้จากค่าเช่าคิดเป็นร้อยละ 0.50 รายได้จากบริการเสริมอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 0.28 สัดส่วนจากกำไรของน้ำมันคิดเป็นร้อยละ 67.28 สัดส่วนจากกำไรของผลิตภัณฑ์อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 25.77 สัดส่วนจากกำไรของค่าเช่าคิดเป็นร้อยละ 5.26 สัดส่วนจากกำไรของบริการเสริมอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 1.69

### ลักษณะการจัดการธุรกิจตามทฤษฎีการจัดการของสถานีสาน้ำมันแต่ละประเภท

#### 1. ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีสาน้ำมันกับหน้าที่ทางการจัดการด้านการวางแผน

การวางแผนของสถานีสาน้ำมันในจังหวัดแพร่ส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรคิดเป็นร้อยละ 98.24 โดยระยะเวลาของแผนที่ผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการจะกระทำส่วนใหญ่ไม่มีการกำหนดเวลาที่แน่นอนคิดเป็นร้อยละ 63.16 รองลงมาคือไม่เกิน 5 ปีคิดเป็นร้อยละ 17.54

การกำหนดเป้าหมายของผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการส่วนใหญ่ไม่มีการกำหนดชัดเจนคิดเป็นร้อยละ 80.70 โดยเป้าหมายส่วนใหญ่คือการทำให้ยอดขายสูงสุด

การกำหนดกลยุทธ์สำหรับแผนส่วนใหญ่ไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ที่แน่นอนคิดเป็นร้อยละ 89.47 เนื่องจากขาดความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการ ระยะเวลาของกลยุทธ์ส่วนใหญ่ไม่กำหนดแน่นอน

จุดเน้นในการดำเนินงานของสถานีสาน้ำมันในจังหวัดแพร่ส่วนใหญ่เน้นการลดต้นทุนคิดเป็นร้อยละ 50.88 แสดงดังตารางที่ 4.30 จากการสัมภาษณ์ จะใช้การจัดหาน้ำมันที่มีราคาถูกโดยวิธีนี้จะทำได้ยากในสถานีสาน้ำมันขนาดกลางและขนาดเล็ก มีการลดการใช้ไฟช่วงกลางคืนในส่วนของสถานีที่เปิดบริการ 24 ชั่วโมงโดยจะเปิดเฉพาะส่วนที่จำเป็น การลดจำนวนพนักงานในสถานีที่มีขนาดไม่ใหญ่มากและมีพนักงานเกินความจำเป็น

ตารางที่ 4.30 ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานบริการกับหน้าที่ทางการจัดการด้านการวางแผน  
จำนวน (ร้อยละ)

การวางแผน		ประเภทของสถานบริการน้ำมัน					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
การวางแผน	มีการจัดทำเป็น	0	1	0	0	0	1
	ลายลักษณ์อักษร	(0.00)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(1.75)
	ไม่มีการจัดทำ	27	0	12	16	1	56
	เป็นลายลักษณ์	(100.0)	(0.00)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(98.25)
	อักษร						
	<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>
ระยะเวลา	ไม่เกิน 6 เดือน	0	0	0	1	0	1
	ของแผน	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(6.25)	(0.00)	(1.75)
	ไม่เกิน 1 ปี	0	0	1	2	0	3
		(0.00)	(0.00)	(8.33)	(12.50)	(0.00)	(5.26)
	ไม่เกิน 5 ปี	7	0	2	1	0	10
	(25.92)	(0.00)	(16.67)	(6.25)	(0.00)	(17.54)	
	ไม่เกิน 10 ปี	5	1	0	1	0	7
	(18.52)	(100.0)	(0.00)	(6.25)	(0.00)	(12.28)	
ระยะเวลา	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	0	0	0	0	0	0
	ของแผน	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
(ต่อ)	ไม่กำหนด	15	0	9	11	1	36
		(55.55)	(0.00)	(75.0)	(68.75)	(100.0)	(63.17)
	<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

การวางแผน		ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
การกำหนด	ไม่มีการกำหนด	17	0	12	16	1	46
เป้าหมาย	เป้าหมายที่	(62.96)	(0.00)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(80.70)
	ชัดเจน						
	มีการกำหนด	10	1	0	0	0	11
เป้าหมาย	เป้าหมายที่	(37.04)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(19.30)
	ชัดเจน						
	<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>
การกำหนด	มี	5	1	0	0	0	6
กลยุทธ์ธุรกิจ		(18.52)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(10.53)
	ไม่มี	22	0	12	16	1	51
		(81.48)	(0.00)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(89.47)
	<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>
ระยะเวลา	ไม่เกิน 6 เดือน	0	0	0	0	0	0
ของกลยุทธ์		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	ที่ตั้งไว้						
	ไม่เกิน 1 ปี	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	ไม่เกิน 5 ปี	3	1	0	0	0	4
		(11.11)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(7.02)
ระยะเวลา	ไม่เกิน 10 ปี	3	0	0	0	0	3
ของกลยุทธ์		(11.11)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(5.26)
	ที่ตั้งไว้ (ต่อ)						
	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	0	0	0	0	0	0
	ไป	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

การวางแผน	ประเภทของสถานบริการน้ำมัน					รวม
	ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
ไม่กำหนด	21	0	12	16	1	50
	(77.78)	(0.00)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(87.72)
<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>
จุดเน้นในการดำเนินงาน						
การลดต้นทุน	21	0	5	3	0	29
	(77.78)	(0.00)	(41.67)	(18.75)	(0.00)	(50.88)
การสร้างความปลอดภัย	6	1	0	0	0	7
	(22.22)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(12.28)
ไม่มี	0	0	7	13	1	21
	(0.00)	(0.00)	(58.33)	(81.25)	(100.0)	(36.84)
<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>

## 2. ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานบริการน้ำมันกับหน้าที่ทางการจัดการด้านการจัดองค์การ

การจัดองค์การของสถานบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ ส่วนใหญ่การกำหนดตำแหน่งงานจะเป็นแบบยืดหยุ่นตามสถานการณ์คิดเป็นร้อยละ 64.91 ส่วนการตัดสินใจส่วนใหญ่ผู้จัดการหรือเจ้ากิจการจะเป็นผู้ตัดสินใจในเกือบทุกเรื่องคิดเป็นร้อยละ 61.40 แสดงดังตารางที่ 4.31

จากการสัมภาษณ์ ด้านการจัดองค์การของสถานบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ ส่วนมากจะเป็นการจัดแบบไม่เป็นทางการ โดยจะมีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจนแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในกรณีที่ต้องการ และจะไม่มีการทำแผนผังองค์การให้เห็นได้ชัดเจน ซึ่งจะพบมากในสถานบริการอิสระ ส่วนสถานบริการที่มีตราสินค้าส่วนใหญ่จะพบว่าเป็นการจัดแบบเป็นทางการ มีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน มีการจัดทำผังองค์การให้เห็นชัดเจนถึงตำแหน่งและสายการบังคับบัญชา

จำนวนพนักงานรวมถึงผู้จัดการทั้งหมดต่อสถานีสาน้ำร้อน 1 สถานี ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1 – 3 คนคิดเป็นร้อยละ 54.38 ส่วนสถานีสาน้ำร้อน ก ส่วนใหญ่พนักงานรวมถึงผู้จัดการทั้งหมดในสถานีสาน้ำร้อน 1 สถานีมีมากกว่า 12 คนขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 33.33 สถานีประเภท ข มีพนักงานรวมถึงผู้จัดการทั้งหมดในสถานีสาน้ำร้อน 1 สถานีจำนวน 12 คน สถานีประเภท ค1 ค2 และ ง ทั้งหมดมีพนักงานรวมถึงผู้จัดการทั้งหมดในสถานีสาน้ำร้อน 1 สถานีประมาณ 1- 3 คน แสดงดังตารางที่ 4.31

ส่วนใหญ่สถานีสาน้ำร้อนจะมีผู้จัดการและหัวหน้างาน 1 คนต่อสถานีคิดเป็นร้อยละ 68.42 พนักงานสายปฏิบัติการใน 1 สถานี ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 7 – 8 คน คิดเป็นร้อยละ 22.81 และไม่มีพนักงานสายปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 47.37 พนักงานสายสนับสนุน เช่น พนักงานบัญชี ส่วนใหญ่มี 1 คนต่อ 1 สถานีคิดเป็นร้อยละ 28.07 และไม่มีพนักงานสายสนับสนุนคิดเป็นร้อยละ 50.88 แสดงดังตารางที่ 4.31

**ตารางที่ 4.31** ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีสาน้ำร้อนกับหน้าที่ทางการจัดการด้านการจัด  
องค์การ

การจัดองค์การ		ประเภทของสถานีสาน้ำร้อน					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
การมอบหมาย งาน	มีการกำหนด	19	1	0	0	0	20
	หน้าที่อย่าง ชัดเจน	(70.37)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(35.09)
	มีการกำหนด	8	0	12	16	1	37
	อย่างยืดหยุ่น	(29.63)	(0.00)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(64.91)
	<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

การจัดองค์การ		ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
การตัดสินใจ	ตัดสินใจเกือบ	6	0	12	16	1	35
ของผู้จัดการ	ทุกเรื่อง	(22.22)	(0.00)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(61.40)
หรือเจ้าของ	ตัดสินใจใน	21	1	0	0	0	22
	เรื่องที่สำคัญ	(77.78)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(38.60)
	<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>
พนักงานและ	1 – 3 คน	2	0	12	16	1	31
ผู้จัดการ		(7.41)	(0.00)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(54.39)
ทั้งหมด	4 – 6 คน	3	0	0	0	0	3
		(11.11)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(5.26)
	7 – 9 คน	6	0	0	0	0	6
		(22.22)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(10.53)
	10 – 12 คน	7	1	0	0	0	8
		(25.92)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(14.03)
	มากกว่า 12	9	0	0	0	0	9
	คนขึ้นไป	(33.33)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(15.79)
	<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>
ผู้จัดการและ	1 คน	10	0	12	16	1	39
หัวหน้างาน		(37.04)	(0.00)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(68.42)
	2 คน	8	1	0	0	0	9
		(29.63)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(15.79)
	3 คน	9	0	0	0	0	9
		(33.33)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(15.79)
	<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

การจัดองค์การ	ประเภทของสถานบริการน้ำมัน					รวม	
	ก	ข	ค 1	ค 2	ง		
พนักงานสาย	1 – 2 คน	3	0	1	1	0	5
ปฏิบัติ		(11.11)	(0.00)	(8.33)	(6.25)	(0.00)	(8.77)
ทั้งหมด	3 – 4 คน	5	0	0	0	0	5
		(18.52)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(8.77)
	5 – 6 คน	6	1	0	0	0	7
		(22.22)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(12.28)
	7 – 8 คน	13	0	0	0	0	13
		(18.15)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(22.81)
	ตั้งแต่ 9 คนขึ้นไป	0	0	0	0	0	0
	ไป	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	ไม่มี	0	0	11	15	0	27
		(0.00)	(0.00)	(91.67)	(93.75)	(0.00)	(47.37)
	<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>
พนักงานสาย	1 คน	16	0	0	0	0	16
สนับสนุน		(59.26)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(28.07)
	2 คน	11	1	0	0	0	12
		(40.74)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(21.05)
	มากกว่า 2 คน	0	0	0	0	0	0
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	ไม่มี	0	0	12	16	1	29
		(0.00)	(0.00)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(50.88)
	<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>

### 3. ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีบริการน้ำมันกับหน้าที่ทางการจัดการด้านการนำ การจูงใจ

#### การจูงใจและการนำ

การจูงใจพนักงานของสถานีบริการน้ำมันจังหวัดแพร่ส่วนใหญ่จะใช้การให้รางวัลเมื่อทำงานถึงเกณฑ์ที่กำหนด เช่น การทำงานในช่วงเทศกาล คิดเป็นร้อยละ 28.07 รองลงมาคือการเพิ่มเงินเดือนคิดเป็นร้อยละ 15.79 ซึ่งจะใช้อายุการทำงานและความสามารถเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเป็นหลัก แสดงดังตารางที่ 4.32 ส่วนการให้โบนัสนั้นจะพบในสถานีนขนาดใหญ่เท่านั้น

วิธีการนำของผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการส่วนใหญ่จะเน้นการกำหนดคุณภาพงาน และการปฏิบัติซึ่งจะเทียบจากขั้นตอนปฏิบัติที่ได้รับการอบรม หรือตามความเห็นของผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการเป็นเกณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 43.86 แสดงดังตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.32 ระบบรางวัลที่สถานีบริการปฏิบัติแยกตามประเภทสถานีบริการ

การจูงใจ	ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน					รวม
	ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
ระบบรางวัล						จำนวน (ร้อยละ)
การให้โบนัส	6	1	0	0	0	7
	(22.22)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(12.28)
ให้รางวัลเมื่อทำงานถึงเกณฑ์ที่กำหนด	14	1	1	0	0	16
	(51.85)	(100.0)	(8.33)	(0.00)	(0.00)	(28.07)
การเพิ่มเงินเดือน	9	0	0	0	0	9
	(33.33)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(15.79)
การให้รางวัลเมื่อมีผลงาน	7	0	0	0	0	7
	(25.92)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(12.28)
ไม่มี	2	0	11	16	1	30
	(7.41)	(0.00)	(91.67)	(100.0)	(100.0)	(52.63)

หมายเหตุ : ร้อยละคิดจากสัดส่วนต่อจำนวนสถานีบริการน้ำมันในแต่ละประเภท (ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ตารางที่ 4.33 วิธีการนำที่สถานีบริการปฏิบัติแยกตามประเภทสถานีบริการ

การนำ	ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน	จำนวน (ร้อยละ)					
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
วิธีการนำ	เน้นคุณภาพ	22	1	1	1	0	25
	งาน	(81.48)	(100.0)	(8.33)	(6.25)	(0.00)	(43.86)
	เน้นเอาใจใส่	3	0	0	0	0	3
	พนักงาน	(11.11)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(5.26)
	ไม่มี	2	0	11	15	1	29
		(7.41)	(0.00)	(91.67)	(93.75)	(100.0)	(50.88)
<b>รวม</b>		<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>

#### 4. ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีบริการน้ำมันกับหน้าที่ทางการจัดการด้านการควบคุม

วิธีการควบคุมความถูกต้องและเรียบร้อยของสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ ส่วนใหญ่จะมีเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการดูแลโดยตรงคิดเป็นร้อยละ 82.46 ความถี่ของการควบคุมเงินสดส่วนใหญ่จะเป็นการตรวจนับและจัดเก็บทุกวันคิดเป็นร้อยละ 56.14 รองลงมาคือ การตรวจนับและจัดเก็บเงินทุกกะคิดเป็นร้อยละ 38.60 ความถี่ของการควบคุมปริมาณน้ำมันที่จัดเก็บกับปริมาณน้ำมันที่จำหน่าย ส่วนใหญ่จะมีการตรวจสอบทุกวันคิดเป็นร้อยละ 42.10 รองลงมาคือมีการตรวจสอบทุกกะคิดเป็นร้อยละ 38.60 ความถี่ของการควบคุมปริมาณสินค้าอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับรถ ส่วนใหญ่จะมีการตรวจสอบไม่ทุกวันคิดเป็นร้อยละ 66.67 ความถี่ของการควบคุมปริมาณสินค้าอื่นๆ ส่วนใหญ่จะมีการตรวจสอบไม่ทุกวันคิดเป็นร้อยละ 29.82 รองลงมาคือมีการตรวจสอบทุกกะคิดเป็นร้อยละ 21.05 แสดงดังตารางที่ 4.34

จากการสัมภาษณ์ ความถี่ของการควบคุมเงินสดและน้ำมันนั้นจะกระทำควบคู่กันเพื่อป้องกันการผิดพลาด ส่วนสินค้าอีก 2 ประเภทจะมีความถี่ในการควบคุมที่น้อยกว่าเนื่องจากมีปริมาณการขายต่ำกว่าน้ำมันมาก แต่ก็มีความถี่ไม่ห่างจากการตรวจจำนวนเงินและน้ำมันมากนัก โดยในส่วนของสถานีบริการประเภท ก และ ข นั้นจะมีความถี่ในการตรวจสอบสูงกว่าอีก 3 ประเภทที่เหลือเนื่องจากมีปริมาณการขายที่สูงกว่ามากจึงต้องทำการตรวจสอบเพื่อป้องกันความ

ผิดพลาดของอุปกรณ์หรือพนักงาน และการทุจริต ซึ่งการตรวจสอบจำนวนเงินและปริมาณน้ำมัน นั้นในสถานีทุกประเภท จะตรวจสอบเปรียบเทียบยอดขายและจำนวนเงินที่ได้รับ รวมถึง รายละเอียดในการขาย เช่น หากมีการขายเชื่อ และตรวจสอบปริมาณคงเหลือในถังเก็บว่ามีความคลาดเคลื่อนจากยอดขายของผู้จ่ายน้ำมันว่ามีความคลาดเคลื่อนผิดปกติหรือไม่ เพื่อจะได้หาสาเหตุของความผิดพลาดต่อไป ซึ่งความละเอียดของการตรวจสอบนั้นจะแตกต่างกันไปตามประเภทของสถานีโดยสถานีประเภท ก และ ข รวมถึง ค1 ค2 บางสถานี ที่มีปริมาณการขายในแต่ละวันมาก ก็ จะมีความละเอียดในการตรวจสอบสูงตามไปด้วย ส่วนในสถานีบริการประเภท ค1 ค2 และ ง ที่มี ปริมาณการขายน้อย ก็ จะมีความละเอียดในการตรวจน้อยลงและมีความถี่ในการตรวจสอบต่ำ

ตารางที่ 4.34 ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทสถานีบริการกับหน้าที่ทางการจัดการด้านการควบคุม จำนวน (ร้อยละ)

การควบคุม	ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน	รวม					
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
การควบคุมเงิน สด	มีการตรวจนับ	21	1	0	0	0	22
	จัดเก็บทุกกะ	(77.78)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(38.60)
	มีการตรวจนับ	6	0	12	13	1	32
	จัดเก็บทุกวัน	(22.22)	(0.00)	(100.0)	(81.25)	(100.0)	(56.14)
	มีการตรวจนับ	0	0	0	3	0	3
	จัดเก็บไม่ทุกวัน	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(18.75)	(0.00)	(5.26)
<b>รวม</b>		<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>
การควบคุม ปริมาณน้ำมัน ที่จัดเก็บ	มีการตรวจทุกกะ	21	1	0	0	0	22
		(77.78)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(38.60)
	มีการตรวจทุกวัน	6	0	12	6	0	24
		(22.22)	(0.00)	(100.0)	(37.50)	(0.00)	(42.10)
	มีการตรวจไม่ทุก วัน	0	0	0	10	1	11
	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(62.50)	(100.0)	(19.30)	
<b>รวม</b>		<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>

ตารางที่ 4.34 (ต่อ)

การควบคุม		ประเภทของสถานีบริการน้ำมัน					รวม
		ก	ข	ค 1	ค 2	ง	
การควบคุม	มีการตรวจทุกกะ	0	0	0	0	0	0
ปริมาณสินค้า		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
เกี่ยวกับการ	มีการตรวจทุกวัน	1	0	0	0	0	1
บำรุงรักษารถ		(3.70)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(1.75)
	มีการตรวจไม่ทุก	20	1	8	10	0	39
	วัน	(74.07)	(100.0)	(66.67)	(62.50)	(0.00)	(68.42)
	ไม่มีจำหน่าย	6	0	4	6	1	17
		(22.22)	(0.00)	(33.33)	(37.50)	(100.0)	(29.83)
	<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>
การควบคุม	มีการตรวจทุกกะ	11	1	0	0	0	12
ปริมาณสินค้า		(40.74)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(21.05)
อื่นๆ	มีการตรวจทุกวัน	7	0	1	2	0	10
		(25.92)	(0.00)	(8.33)	(12.50)	(0.00)	(17.54)
	มีการตรวจไม่ทุก	3	0	5	9	0	17
	วัน	(11.11)	(0.00)	(41.67)	(56.25)	(0.00)	(29.83)
	ไม่มีจำหน่าย	6	0	6	5	1	18
		(22.22)	(0.00)	(50.0)	(31.25)	(100.0)	(31.58)
	<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>
วิธีการควบคุม	เน้นกำหนด	9	1	0	0	0	10
	ระเบียบข้อบังคับ	(33.33)	(100.0)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(17.54)
	เจ้าของ/ผู้จัดการ	18	0	12	16	1	47
	ดูแลเอง	(66.67)	(0.00)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(82.46)
	<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
		<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>(100.0)</b>

### การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและประเภทของสถานีบริการน้ำมัน

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จต่อสถานีบริการน้ำมันประเภท ก ห้าอันดับแรกประกอบไปด้วย การบริการที่ดี สินค้าได้มาตรฐาน ราคา ทำเลที่ตั้ง การจัดโปรโมชั่น โดยมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 17.82 12.87 11.63 8.17 7.42 ตามลำดับ แสดงดังตารางที่ 4.35

ตารางที่ 4.35 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานีบริการน้ำมันประเภท ก

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ	อันดับความสำคัญที่เลือก					คะแนน	สัดส่วน (%)	ลำดับ ความสำคัญ
	1	2	3	4	5			
การบริการที่ดี	8	3	4	3	2	72	17.82	1
สินค้าได้มาตรฐาน	6	4	0	3	0	52	12.87	2
ราคา	2	3	6	3	1	47	11.63	3
ทำเลที่ตั้ง	1	4	1	2	5	33	8.17	4
การจัดโปรโมชั่น	4	1	0	1	4	30	7.42	5
ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และบริการ	1	2	3	1	3	27	6.68	6
มีการจัดการด้านการเงินที่ดี	2	2	2	0	1	25	6.19	7
ตราสินค้า	2	2	0	2	2	24	5.94	8
ความสะอาด	0	1	2	6	1	23	5.69	9
ชื่อเสียง	0	1	3	3	1	20	4.95	10
การเข้าถึงและตอบสนองต่อข้อมูล	1	1	2	1	0	17	4.21	11
การโฆษณา	0	2	1	0	1	12	2.97	12
สายสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้จัดส่งสินค้า	0	0	2	1	2	10	2.47	13

ตารางที่ 4.35 (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสำเร็จ	อันดับความสำคัญที่เลือก					คะแนน	สัดส่วน (%)	ลำดับ ความสำคัญ
	1	2	3	4	5			
สิ่งอำนวยความสะดวก	0	0	2	0	1	7	1.73	14
การบริหารจัดการบุคคล	0	0	0	1	1	3	0.74	15
การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี กับพนักงาน	0	0	0	0	2	2	0.49	16
<b>รวม</b>							<b>100.0</b>	

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จต่อสถานบริการน้ำมันประเภท ข ห้าอันดับแรกประกอบไปด้วย การบริการที่ดี สินค้าได้มาตรฐาน ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และบริการ ทำเลที่ตั้ง ความสะอาด โดยมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 33.33 26.67 20.0 13.33 6.67 ตามลำดับ แสดงดังตารางที่ 4.36

ตารางที่ 4.36 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานบริการน้ำมันประเภท ข

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ	อันดับความสำคัญที่เลือก					คะแนน	สัดส่วน (%)	ลำดับ ความสำคัญ
	1	2	3	4	5			
การบริการที่ดี	1	0	0	0	0	5	33.33	1
สินค้าได้มาตรฐาน	0	1	0	0	0	4	26.67	2
ความหลากหลายของ ผลิตภัณฑ์และบริการ	0	0	1	0	0	3	20.0	3
ทำเลที่ตั้ง	0	0	0	1	0	2	13.33	4
ความสะอาด	0	0	0	0	1	1	6.67	5
<b>รวม</b>							<b>100.0</b>	

หมายเหตุ: ผลการสำรวจไม่สามารถเชื่อถือได้เนื่องจากมีผู้ตอบแบบสอบถามเพียง 1 ราย

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จต่อสถานบริการน้ำมันประเภท ค 1 ห้าอันดับแรกประกอบไปด้วย การบริการที่ดี ราคา การบริการที่ดี สายสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้จัดส่งสินค้า มีการจัดการ

ด้านการเงินที่ดี สินค้าได้มาตรฐานโดยมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 16.67 14.44 11.11 9.44 8.89 ตามลำดับ แสดงดังตารางที่ 4.37

ตารางที่ 4.37 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานีบริการน้ำมันประเภท ค 1

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ	อันดับความสำคัญที่เลือก					คะแนน	สัดส่วน (%)	ลำดับความสำคัญ
	1	2	3	4	5			
ราคา	2	3	1	2	1	30	16.67	1
การบริการที่ดี	3	0	2	1	1	26	14.44	2
สายสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้จัดส่งสินค้า	1	3	1	0	0	20	11.11	3
มีการจัดการด้านการเงินที่ดี	2	1	0	1	1	17	9.44	4
สินค้าได้มาตรฐาน	1	1	2	0	1	16	8.89	5
ตราสินค้า	2	1	0	0	1	15	8.33	6
ทำเลที่ตั้ง	0	2	1	1	1	14	7.78	7
ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และบริการ	0	1	1	2	1	12	6.67	8
ความสะอาด	0	0	2	1	1	9	5	9
การเข้าถึงและตอบสนองต่อข้อมูล	1	0	0	1	0	7	3.89	10
การโฆษณา	0	0	1	1	0	5	2.78	11
การจัดโปรโมชั่น	0	0	1	0	1	4	2.22	12
ชื่อเสียง	0	0	0	1	1	3	1.67	13
การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน	0	0	0	0	1	1	0.56	14
การบริหารจัดการบุคคล	0	0	0	0	1	1	0.56	15
<b>รวม</b>							<b>100.0</b>	

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จต่อสถานีบริการน้ำมันประเภท ค 2 ห้าอันดับแรก ประกอบไปด้วย มีการจัดการด้านการเงินที่ดี ราคา การบริการที่ดี การเข้าถึงและตอบสนองต่อ

ข้อมูล ทำเลที่ตั้ง โดยมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 11.67 11.25 10.0 8.33 7.92 ตามลำดับ แสดงดังตารางที่ 4.38

ตารางที่ 4.38 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานีบริการน้ำมันประเภท ค 2

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ	อันดับความสำคัญที่เลือก					คะแนน	สัดส่วน (%)	ลำดับความสำคัญ
	1	2	3	4	5			
มีการจัดการด้านการเงินที่ดี	1	3	2	2	1	28	11.67	1
ราคา	3	0	3	1	1	27	11.25	2
การบริการที่ดี	3	0	2	1	1	24	10	3
การเข้าถึงและตอบสนองต่อข้อมูล	2	2	0	1	0	20	8.33	4
ทำเลที่ตั้ง	0	3	0	3	1	19	7.92	5
ตราสินค้า	3	0	1	0	1	19	7.92	6
ชื่อเสียง	1	2	1	0	1	17	7.08	7
สินค้าได้มาตรฐาน	2	0	1	1	1	16	6.67	8
ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และบริการ	0	2	1	2	0	15	6.25	9
การจัดโปรโมชั่น	1	1	1	0	2	14	5.83	10
สายสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้จัดส่งสินค้า	0	1	0	3	1	11	4.58	11
สิ่งอำนวยความสะดวก	0	1	1	0	3	10	4.17	12
ความสะอาด	0	0	1	2	1	8	3.33	13
การโฆษณา	0	1	1	0	0	7	2.92	14
การบริหารจัดการบุคคล	0	0	1	0	1	4	1.67	15
การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน	0	0	0	0	1	1	0.42	16
<b>รวม</b>							<b>100.0</b>	

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จต่อสถานีบริการน้ำมันประเภท ง ห้าอันดับแรก ประกอบไปด้วย ราคาสินค้า ชื่อเสียง ราคา การบริการที่ดี สินค้าได้มาตรฐาน โดยมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 33.33 26.67 20.0 13.33 6.67 ตามลำดับ แสดงดังตารางที่ 4.39

ตารางที่ 4.39 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานีบริการน้ำมันประเภท ง

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ	อันดับความสำคัญที่เลือก					คะแนน	สัดส่วน (%)	ลำดับความสำคัญ
	1	2	3	4	5			
ราคาสินค้า	1	0	0	0	0	5	33.33	1
ชื่อเสียง	0	1	0	0	0	4	26.67	2
ราคา	0	0	1	0	0	3	20.0	3
การบริการที่ดี	0	0	0	1	0	2	13.33	4
สินค้าได้มาตรฐาน	0	0	0	0	1	1	6.67	5
<b>รวม</b>							<b>100.0</b>	

หมายเหตุ: ผลการสำรวจไม่สามารถเชื่อถือได้เนื่องจากมีผู้ตอบแบบสอบถามเพียง 1 ราย

### สรุปปัญหา อุปสรรคและวิธีการแก้ปัญหาของสถานีบริการน้ำมัน

#### 1. ปัญหาและอุปสรรค

ปัญหาที่พบมากที่สุดคือเรื่องของบุคลากร โดยเฉพาะการขาดแคลนพนักงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การให้บริการของกิจการ ทำให้ต้องมีการฝึกหัดพนักงานอยู่ตลอดเวลา และทำให้ไม่สามารถสร้างความไว้วางใจกับพนักงานได้อย่างเต็มที่ สาเหตุที่ขาดแคลนพนักงานเนื่องมาจากค่านิยมของ พนักงานที่มองว่าพนักงานประจำสถานีบริการน้ำมันเป็นอาชีพที่ไม่มีเกียรติ และการทุจริตของ พนักงาน

ปัญหาเกี่ยวกับระบบการจัดการ โดยขาดการวางแผนที่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนได้ และบางกิจการยังขาดความรู้ในระบบการจัดการทำให้ไม่สามารถวางระบบที่เหมาะสม และการบริหารงานขาดประสิทธิภาพ และไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดการ ก่อให้เกิดปัญหา

ความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ โดยรูปแบบความต้องการของลูกค้า และคู่แข่งที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้กิจการต้องมีการปรับตัวให้ทัน โดยจะเห็นได้ว่าสถานีบริการน้ำมันที่เปิดใหม่ในจังหวัดแพร่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบมากขึ้น เช่นมีการตกแต่ง มีการเพิ่มบริการเสริมมากขึ้น ทำให้กิจการที่เปิดอยู่ก่อนต้องมีการลงทุน และปรับตัวเพิ่มเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ นอกจากนี้ยังเกิดคู่แข่งทางการค้าเพิ่มมากขึ้น

ปัญหาจากความผันผวนของราคาน้ำมัน เนื่องจากภาวะราคาน้ำมันในปัจจุบันมีการปรับตัวสูงขึ้น ทำให้กิจการต้องใช้จ่ายเงินลงทุนสูงขึ้น แต่อัตรากำไรต่อลิตรยังคงอยู่ในระดับเดิม โดยเฉพาะกิจการขนาดเล็กที่มีเงินทุนต่ำ ซึ่งต้องแบกรับภาระนี้สูงกว่าสถานีบริการขนาดใหญ่เนื่องจากกิจการขนาดเล็กจะซื้อน้ำมันในจำนวนน้อย ทำให้ได้กำไรต่อลิตรลดลงด้วย

## 2. วิธีแก้ปัญหของสถานีบริการน้ำมัน

ปัญหาในเรื่องการขาดแคลนของพนักงาน ทางกิจการใช้วิธีการรับพนักงานเพิ่ม และเพิ่มเงินเดือนขึ้นต่ำให้กับพนักงาน และการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานให้พนักงานรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของกิจการ สร้างขวัญกำลังใจให้พนักงาน ใช้สิ่งจูงใจ เช่น โบนัส การจัดเลี้ยงช่วงเทศกาลปีใหม่ เป็นต้น และปัญหาการทุจริตของพนักงาน ทางกิจการก็มีการกำหนดบทลงโทษที่ชัดเจน โดยการตัดเดือน หักเงินเดือน พักงาน ไล่ออก หรือดำเนินกรตามกฎหมาย รวมถึงยังมีการใช้กล้องวงจรปิดและการเชื่อมต่อข้อมูลจากถังถังเก็บน้ำมัน และตู้จ่ายน้ำมันเข้ากับคอมพิวเตอร์ ส่วนกลางของกิจการ เพื่อให้สามารถตรวจสอบความผิดปกติได้ง่ายขึ้น

ปัญหาเกี่ยวกับระบบการจัดการ แต่ละกิจการต้องหาระบบการจัดการ ที่เหมาะสมกับกิจการมาใช้ หรือพัฒนาระบบการจัดการกิจการที่เป็นระบบมากขึ้นเพื่อง่ายแก่การปรับใช้ในการจัดการกิจการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาร่วมเพื่อลดความซับซ้อนและเพิ่มความถูกต้องในการให้บริการ เช่น การใช้ตู้จ่ายน้ำมันระบบดิจิทัลในการให้บริการ การเชื่อมต่อข้อมูลจากถังถังเก็บน้ำมัน และตู้จ่ายน้ำมันเข้ากับคอมพิวเตอร์

ความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ สถานีบริการน้ำมันบางกิจการที่มีเงินทุนจะเลือกปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและแข่งขันกับคู่แข่งที่เพิ่มขึ้น แต่บางกิจการที่ไม่มีเงินทุนเพียงพอจะเน้นการบริการที่ดีเพื่อให้ลูกค้าประทับใจ เพื่อรักษฐานลูกค้าเดิม

ปัญหาจากความผันผวนของราคาน้ำมัน สถานีบริการน้ำมันบางกิจการจะเพิ่มระดับการติดตามราคาน้ำมัน และไม่ติดตามราคาจากราคากลางที่บริษัทผู้ค้าน้ำมันแจ้งให้เพียงอย่างเดียว แต่จะติดตามราคาน้ำมันจากภายนอกประเทศด้วยเพื่อใช้คาดการณ์ถึงผลกระทบที่จะมีผลต่อราคาน้ำมันในประเทศไทยและคาดการณ์ปริมาณและเวลาที่เหมาะสมในการซื้อน้ำมันต่อไป

### วิจารณ์ผลการวิจัย

จากงานวิจัยในเรื่องความเป็นไปได้ของโครงการธุรกิจอาคารบริการ 2 ชั้น ในสถานีสาน้ำมันบางจาก บุญเกียรติ วิสุทธิศาสตร์ (2541) พบว่ามีความคล้ายคลึงกันในเรื่องธุรกิจที่มีความเป็นไปได้คือ ร้านค้าสะดวกซื้อ ลักษณะการลงทุนที่มีความเป็นไปได้ทางการเงินคือการให้เช่าพื้นที่แก่ผู้สนใจและการร่วมปันส่วนแบ่งรายได้จากธุรกิจในระดับล่าง แต่จะแตกต่างกันในส่วน of สถานีสาน้ำมันในจังหวัดแพร่จะเป็นการสร้างอาคารพาณิชย์แยกเพื่อให้

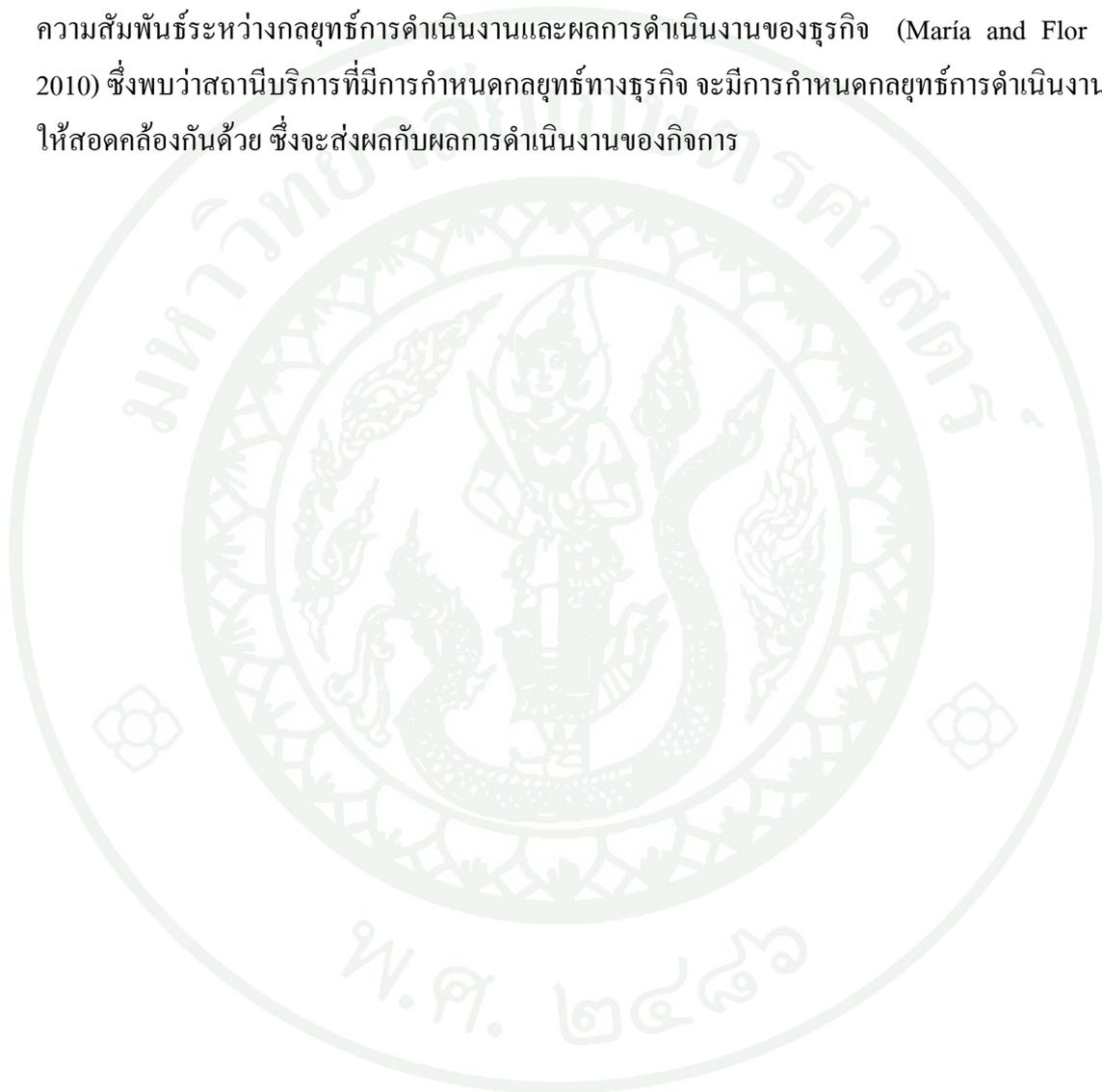
ผลการวิจัยพบว่า ผลของกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดที่สถานีสาน้ำมันใช้มีความคล้ายคลึงกับงานวิจัย ปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่ก่อให้เกิดการใช้ธุรกิจเสริมและบริการเสริมในสถานีสาน้ำมันของนครกรุงเทพมหานคร (อัจฉรา พุทธิพงษ์ศิริ, 2542) ได้แก่ การทำกลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาด ในพื้นที่สำรวจ เป็นปัจจัยที่มีผลทำให้เกิดการใช้บริการเสริมมากขึ้น แต่จะเน้นไปที่การส่งเสริมการตลาดของน้ำมันมากกว่า และปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยทางสังคม และการเปิดรับข่าวสารการตลาดเกี่ยวกับธุรกิจเสริมบริการเสริมไม่มีความสัมพันธ์กับการใช้บริการเสริมในสถานีสาน้ำมัน

จากผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคในการใช้สถานีสาน้ำมันในอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ ณัชพล สังฆะมงคลกิจ (2549) พบว่าข้อมูลของลูกค้ามีความเหมือนกัน ได้แก่ กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่มีการใช้น้ำมันดีเซลหมุนเร็วมากที่สุด สำหรับน้ำมันที่เติมเป็นประจำ มีความสัมพันธ์กับ อาชีพ รายได้ต่อเดือน และยานพาหนะที่ใช้เป็นประจำ แต่แตกต่างกันในเรื่องช่วงเวลาที่ใช้บริการซึ่งจะใช้บริการในช่วงเช้ามากที่สุด ส่วนสถานีสาน้ำมันที่ใช้บริการเป็นประจำนั้น มีความสัมพันธ์กับพื้นที่พักอาศัยของลูกค้า

จากผลการศึกษา เรื่องการประยุกต์เทคโนโลยีระบบการบริหารหน้าลานอัตโนมัติของสถานีสาน้ำมัน (ณรงค์ เดชสกุลฤทธิ์, 2544) มีความคล้ายคลึงกันในเรื่องของปัญหาจากระบบการขายคือ ระบบการขายที่ใช้กันทั่วไปมีความผิดพลาด และสามารถทำให้พนักงานทุจริตได้ง่าย

แต่ในพื้นที่สำรวจยังไม่มีการนำระบบดังกล่าวมาใช้ แต่มีการนำอุปกรณ์เก็บเงินมาใช้เพื่อจ่ายแก่การตรวจสอบ และลดปัญหาความผิดพลาด

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ทางธุรกิจที่สถานบริการใช้ มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของกิจการคล้ายกับการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของกลยุทธ์ทางธุรกิจกับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การดำเนินงานและผลการดำเนินงานของธุรกิจ (María and Flor , 2010) ซึ่งพบว่าสถานบริการที่มีการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ จะมีการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกันด้วย ซึ่งจะส่งผลกับผลการดำเนินงานของกิจการ



## บทที่ 5

### สรุปและวิจารณ์ผลการวิจัย

#### สรุปผลการวิจัย

ในจังหวัดแพร่มีการเปิดสถานีบริการน้ำมันและมีการปิดกิจการของสถานีบริการน้ำมันอยู่บ่อยครั้ง ทำให้สถานีบริการน้ำมันที่เปิดกิจการใหม่ต้องมีการปรับตัวเพื่อให้กิจการมีโอกาสอยู่รอดมากขึ้น โดยมีสถานีบริการทั้งหมดแบ่งเป็น 5 ประเภท คือ ประเภท ก ประเภท ข ประเภท ค 1 ประเภท ค 2 และประเภท ง

ขั้นตอนในการบริการของสถานีบริการ ซึ่งสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่มีรูปแบบการให้บริการที่แตกต่างกัน 3 รูปแบบคือ การให้บริการครบถ้วนทุกขั้นตอน โดยมีทั้งแบบ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1 โบกธงเข้าสู่จ่ายน้ำมัน 2 ขออนุญาตวางป้ายประชาสัมพันธ์และสัญลักษณ์การปฏิบัติเพื่อความปลอดภัย 3 ทักทายและสอบถามชนิดและจำนวนของน้ำมันที่ต้องการเติม 4 ทวนคำสั่งลูกค้า และให้บริการแก่ลูกค้า 5 ชำระเงินและกล่าวคำขอบคุณลูกค้า และ 4 ขั้นตอน ซึ่งจะต่างจากแบบ 5 ขั้นตอนคือ ไม่มีการ ขออนุญาตวางป้ายประชาสัมพันธ์และสัญลักษณ์การปฏิบัติเพื่อความปลอดภัย และการให้บริการแบบย่อซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1 โบกธงเข้าสู่จ่ายน้ำมัน 2 ทักทายและสอบถามชนิดและจำนวนของน้ำมันที่ต้องการเติมและให้บริการ 3 ชำระเงินและกล่าวคำขอบคุณลูกค้า

ในส่วนของข้อมูลทั่วไปพบว่าสถานีบริการส่วนใหญ่มีการจดทะเบียนธุรกิจแบบบุคคลธรรมดา และกิจการที่จดทะเบียนธุรกิจแบบนิติบุคคลส่วนใหญ่จดทะเบียนในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด อายุเฉลี่ยของกิจการคือ 13.35 ปี ส่วนใหญ่จะเปิดให้บริการในช่วง 06.00 น. – 18.00 น. กลุ่มลูกค้าหลักของสถานีบริการน้ำมันส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มลูกค้าเดิม โดยประเภทของยานพาหนะที่เข้ามาใช้บริการมากที่สุดคือ รถจักรยานยนต์ มีช่วงเวลาที่เข้ามาใช้บริการมากที่สุดคือ ช่วง 05.00 น. – 09.59 น. ส่วนของข้อมูลอื่นๆของสถานีบริการน้ำมันพบว่า กิจการส่วนใหญ่มีการทำประกันภัยโดยประเภทของกรมธรรม์ที่สถานีบริการน้ำมันทำมากที่สุดคือ การทำประกันภัยตามที่กฎกระทรวงกำหนด มีส่วนยอมสูญเสียของน้ำมันที่สถานีบริการน้ำมันยอมรับได้มากที่สุดคือ 2% ส่วนยอมสูญเสียของสินค้าอื่นๆที่สถานีบริการน้ำมันยอมรับได้มากที่สุดคือ 2% ส่วนยอมสูญเสียของ

ผลิตภัณฑ์ดูแลและบำรุงรักษารถที่สถานีบริการน้ำมันยอมรับได้มากที่สุดคือ 2% สถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ส่วนใหญ่ไม่มีการใช้ตราสินค้า โดยตราสินค้าที่มีสถานีบริการน้ำมันใช้มากที่สุดคือ PTT และ บางจาก ซึ่งระยะเวลาของข้อตกลงในการใช้ตราสินค้าโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 20 ปี โดยสามารถสรุปการรูปแบบการลงทุนสถานีบริการน้ำมันออกเป็น 3 รูปแบบคือ

1. บริษัทเจ้าของตราสินค้า เป็นผู้ลงทุนเอง
2. บุคคลภายนอกเป็นผู้ลงทุนเองทั้งหมดแต่มีการขอใช้ตราสินค้าจากบริษัทน้ำมันรายใหญ่
3. เป็นการลงทุนร่วมกันระหว่างบุคคลภายนอกและเจ้าของตราสินค้า แต่จะแตกต่างกับแบบที่ 2 ในเรื่องของสิทธิในการบริหารจัดการ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ
  - 3.1 สิทธิในการบริหารเป็นของเจ้าของกิจการทั้งหมด ซึ่งจะเหมือนกับแบบที่ 2
  - 3.2 สิทธิในการบริหารเป็นของเจ้าของกิจการบางส่วน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสิทธิในการบริหารจัดการทั่วไป แต่บางหน้าที่ทางบริษัทจะเป็นผู้ดำเนินการเอง

บริการอื่นๆนอกเหนือจากน้ำมันเชื้อเพลิงที่มีจำนวนมากที่สุดคือ ร้านสะดวกซื้อ มีการใช้และติดต่อขอใช้ตราสินค้ามากที่สุดคือ ร้าน 7 – 11 โดยสิทธิประโยชน์จากการใช้ตราสินค้ามากที่สุดคือ การอบรมพนักงานและผู้จัดการ สัญญาของบริการอื่นๆภายในสถานีบริการน้ำมันส่วนใหญ่มีอายุสัญญา 15.1 – 20 ปี โดยสามารถแบ่งลักษณะของแฟรนไชส์บริการต่างๆในสถานีบริการน้ำมัน ได้ 2 แบบคือ

1. เป็นบริการที่เสริมที่ใช้ตราสินค้าตามตราสินค้าที่สถานีบริการน้ำมัน ใช้อยู่ เช่น 7-11 กับ PTT โดยแบ่งแยกย่อยเป็น 3 แบบคือ
  - 1.1 เป็นการลงทุนของบริษัทเองทั้งหมด โดยการจ่ายค่าตอบแทนมี 2 อย่างคือ ค่าเช่าหรือ ร้อยละส่วนแบ่งจากยอดขาย

1.2 เป็นการลงทุนของเจ้าของกิจการ ซึ่งอาจมีการช่วยเหลือในเรื่องของอุปกรณ์ การวางระบบ และการอบรมพนักงานให้ โดยจะพิจารณาจากทำเลที่ตั้งของสถานี และเงินทุนเป็นหลัก

1.3 เป็นการลงทุนร่วมกัน ซึ่งจะเป็นบริการเสริมที่เป็นตราสินค้าย่อยของตราสินค้าบริษัทน้ำมันที่สถานีบริการใช้ จะมีรูปแบบคล้ายกับแบบที่ 1.2 ซึ่งจะไม่มีการเสียค่าลิขสิทธิ์แต่สินค้าที่ขายต้องเป็นตราสินค้าที่กำหนดเท่านั้น

2. เป็นบริการเสริมที่ใช้ตราสินค้าที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับตราสินค้าของสถานีบริการน้ำมัน โดยจะแบ่งเป็น 2 แบบคือ

2.1 เป็นการลงทุนของบริษัททั้งหมด เช่น ตู้ ATM โดยจะจ่ายค่าตอบแทนให้กับเจ้าของกิจการในรูปของค่าเช่า เป็นต้น

2.2 เป็นการลงทุนของเจ้าของกิจการ โดยทำการซื้อแฟรนไชส์มาเปิดบริการ ซึ่งจะได้รับความช่วยเหลือในส่วนของ การตกแต่ง การวางระบบ การอบรมพนักงาน เป็นต้น ซึ่งจะคล้ายกับแบบที่ 1.2

วิธีการป้องกันการทุจริตที่สถานีบริการน้ำมันปฏิบัติส่วนใหญ่คือ การตรวจสอบมิเตอร์น้ำมันอยู่ตรงเพื่อเปรียบเทียบปริมาณน้ำมันที่ขายกับปริมาณน้ำมันคงเหลือ การป้องกันอุบัติเหตุที่สถานีบริการน้ำมันปฏิบัติส่วนใหญ่คือ การติดตั้งอุปกรณ์ดับเพลิงรอบบริเวณจำหน่ายน้ำมัน

สรุปผลการดำเนินธุรกิจของสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ พบว่า หน้าที่ทางธุรกิจด้านการตลาด ส่วนของผลิตภัณฑ์ สถานีประเภทจะมีความหลากหลายของน้ำมันมากที่สุด รวมถึงบริการเสริมอื่นๆภายในสถานีบริการด้วย ส่วนประเภท ค 1 และ ค 2 ไม่มีความแตกต่างกันมาก ประเภท ข และ ง ไม่สามารถสรุปได้ ในส่วนของคุณภาพน้ำมัน สถานีประเภท ก จะมีการสุ่มตรวจสอบมากที่สุดโดยหน่วยงานราชการและ บริษัทในส่วนของสถานีที่มีตราสินค้า ส่วนประเภท ค 1 และ ค 2 จะมีการตรวจสอบน้อยกว่า ประเภท ข และ ง ไม่สามารถสรุปได้

ด้านราคา การตั้งราคาของสถานีสบริการประเภท ก จะตั้งตามราคาของบริษัทผู้ค้าน้ำมัน กำหนด รวมถึง ประเภท ค 1 และ ค 2 บางแห่ง แต่อาจมีการตั้งโดยใช้ต้นทุนและกำไรตั้งในบาง สถานีที่ห่างไกลบ้าง ซึ่งส่วนใหญ่จะไม่ใช้วิธีการลดราคาเพื่อการแข่งขัน เพราะเป็นสินค้าที่ราคามี ความผันผวนอยู่แล้ว ดังนั้นการใช้การลดราคาจึงเป็นการเพิ่มความเสี่ยงให้กิจการ สถานีประเภท ข และ ง ไม่สามารถสรุปได้

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ส่วนใหญ่จะพบว่าไม่มีเพียงสาขาเดียวเนื่องจากเป็นกิจการที่ต้อง ใช้การดูแลสูงและใช้เงินทุนในการลงทุนพอสมควร ประกอบกับสถานีบริการส่วนใหญ่จะมี เจ้าของเป็นผู้ดำเนินการ หรือเป็นผู้จัดการเองดังนั้นการเปิดมากกว่า 1 สาขาจึงกระทำได้อย่าง

ด้านการส่งเสริมการตลาด เป็นวิธีการกระตุ้นยอดขายที่ยังไม่ได้รับการนำไปใช้ เนื่องจาก เจ้าของกิจการหรือผู้จัดการส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการส่งเสริมการตลาด ทำให้มีเพียง บางสถานีที่ใช้การส่งเสริมการตลาดเข้ามาช่วยในการกระตุ้นยอดขาย โดยส่วนใหญ่จะเป็นสถานี ประเภท ก

ด้านบุคลากรหรือพนักงาน ส่วนใหญ่จะเน้นที่ความเป็นกันเองกับลูกค้า ส่วนคุณภาพของ การบริการจะมีการประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานแต่ละหน้าที่ โดยมีพนักงานบัญชีหรือ หัวหน้าจะเป็นผู้ควบคุม ซึ่งส่วนใหญ่จะมีในสถานีประเภท ก เท่านั้น เนื่องจากประเภทอื่นไม่มีกร จ้างงาน ส่วนประเภท ข และ ง ไม่สามารถสรุปได้

ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ ขนาดพื้นที่รวมใหญ่ที่สุดจะอยู่ที่ประเภท ก รองลงมาคือ ข ค 2 ค 1 และ ง ตามลำดับ และส่วนใหญ่ไม่มีการติดโลโก้ รวมถึงไม่มีเครื่องแบบ ของพนักงาน โดยส่วนใหญ่เครื่องแบบพนักงานจะพบในประเภท ก เป็นส่วนมาก และส่วนใหญ่จะ ใช้วิธีแจกให้กับพนักงาน ส่วนใบรับรองคุณภาพน้ำมัน และมาตรฐานชั่วโมงวัด พบในทุกสถานี

หน้าที่ทางธุรกิจด้านการจัดซื้อ โดยหน้าที่ทางการจัดซื้อนั้นถือได้ว่าเป็นหน้าที่หลักที่มีผล ต่อการประสบความสำเร็จของธุรกิจนี้ เนื่องจากเป็นธุรกิจค้าปลีกที่สินค้าหลักมีราคาผันผวนอยู่ ตลอด จึงจำเป็นต้องมีการตอบสนองต่อราคาที่รวดเร็ว เพื่อให้สามารถสร้างโอกาสในการทำ กำไรที่เพิ่มขึ้น และลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ขั้นตอนการสั่งซื้อน้ำมันแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1 การตรวจวัดปริมาณน้ำมันคงเหลือ 2 ทำการสั่งซื้อ โดยทางโทรศัพท์ หรือ อินเทอร์เน็ต 3

ชำระเงิน 4 การขนส่ง 5 ตรวจสอบและลงน้ำมัน ส่วนสินค้าอื่น ๆ มีรูปแบบที่ไม่ต่างกัน รูปแบบการบริการส่วนใหญ่จะพบว่า มีเจ้าของกิจการเป็นผู้ให้บริการเนื่องจากกิจการส่วนใหญ่จะเป็นกิจการขนาดกลางซึ่งดำเนินงานโดยเจ้าของกิจการ และส่วนใหญ่ยังขาดการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในระบบการขายเพื่อเพิ่มความถูกต้องและลดการทุจริตของพนักงาน กิจการขนาดใหญ่

หน้าที่ทางธุรกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการรับพนักงานอยู่ตลอด ส่วนใหญ่จะเป็นการเข้ามาสมัครเอง และใช้การสัมภาษณ์ในการรับเข้าทำงาน ในสถานีประเภท ก ส่วนใหญ่จะมีกะการทำงาน 2 กะ ส่วนประเภท ค 1 และ ค 2 จะมีเพียง 1 กะ เนื่องจากเจ้าของเป็นผู้ดำเนินการเอง ส่วนประเภท ข และ ง ไม่สามารถสรุปได้ มีระดับเงินเดือนต่ำสุดของพนักงานอยู่ในช่วง 3,000 – 5,500 บาท ระดับเงินเดือนสูงสุดของพนักงานอยู่ในช่วง 6,500 - 35,000 บาท ในส่วนของสวัสดิการส่วนใหญ่คือ การประกันสังคม การอบรมพนักงานและพัฒนาศักยภาพนั้นส่วนใหญ่จะพบในสถานีประเภท ก

หน้าที่ทางธุรกิจด้านการเงินและลงทุน กิจการส่วนใหญ่จะใช้เงินทุนของเจ้าของกิจการเป็นหลักในการเริ่มกิจการทุกสถานี รองลงมาคือ การใช้เงินกู้ในระบบ โดยเงินลงทุนของกิจการทั่วไปจะอยู่ในช่วง 350,000 – 25,000,000 บาท ขึ้นอยู่กับขนาดและอุปกรณ์ที่ใช้ สัดส่วนการลงทุน ส่วนใหญ่ให้สัดส่วนลงทุนในเรื่องของอาคารมากที่สุด รองลงมาคือที่ดิน การตกแต่ง วางระบบ และเรื่องของอุปกรณ์ ซึ่งส่วนใหญ่เจ้าของกิจการจะมีที่ดินอยู่แล้ว การลงทุนด้านอาคารสถานที่ส่วนใหญ่เป็นการปลูกสร้างใหม่ รองลงมาคือเป็นเจ้าของอยู่แล้ว มีระยะเวลาคืนทุนเฉลี่ยอยู่ที่ 10.55 ปี โดยส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาคืนทุนอยู่ในช่วง 10.1 – 15 ปี ระยะเวลาเครดิตที่มีกับผู้ขายน้ำมันนั้น สถานีบริการที่ได้ระยะเวลาเครดิตไม่เกิน 7 วันนั้นจะเป็นสถานีบริการอิสระ หรือเป็นสถานีที่ต้องรับน้ำมันจากคลังที่อยู่ใกล้หรือมีปริมาณการซื้อสูง และเคยมีประวัติการซื้อขายที่ดีกับผู้ขายมาก่อน ระยะเวลาเครดิตที่มีกับผู้ขายสินค้าอื่น ๆ ส่วนใหญ่คือ 30 วัน น้ำมันที่มีการจำหน่ายมากที่สุดคือน้ำมันดีเซล รองลงมาคือ น้ำมันเบนซิน 91 กำไรขั้นต้นของกิจการ จากการขายน้ำมันอยู่ที่ 0.50 – 0.60 บาทต่อลิตร ซึ่งหากคิดตามขนาดของสถานีบริการ ขนาดใหญ่คือ ประเภท ก และ ข จะมีกำไรต่อเดือนอยู่ที่ 80,000 – 100,000 บาทจากการขายน้ำมัน ส่วนขนาดกลางจะอยู่ที่ 10,000 – 30,000 บาทต่อเดือน และขนาดเล็กจะอยู่ที่ประมาณไม่เกิน 10,000 บาทต่อเดือน ส่วนกำไรจากบริการเสริมอื่น ๆ ของสถานีขนาดใหญ่จะอยู่ที่ประมาณ 30,000 – 50,000 บาทหรือมากกว่า

หน้าที่การจัดการ ด้านการวางแผน จุดเน้นในการดำเนินงานของสถานีสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ส่วนใหญ่เน้นการลดต้นทุน โดยการลดต้นทุนให้ได้ว่าราคาถูกโดยวิธีนี้จะทำได้ยากในสถานีสถานีบริการขนาดกลางและขนาดเล็ก การลดการใช้ไฟช่วงกลางคืนในส่วนของสถานีที่เปิดบริการ 24 ชั่วโมงโดยจะเปิดเฉพาะส่วนที่จำเป็น การลดจำนวนพนักงานในสถานีที่มีขนาดไม่ใหญ่มากและมีพนักงานเกินความจำเป็นคิด

ด้านการจัดการ โดยการจัดการของสถานีสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ ส่วนมากจะเป็นการจัดแบบไม่เป็นทางการ โดยจะมีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจนแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในกรณีที่ต้องการ และจะไม่มีการทำแผนผังองค์กรให้เห็นผังองค์กรได้ชัดเจน ซึ่งจะพบมากในสถานีสถานีบริการอิสระ ส่วนสถานีสถานีบริการที่มีตราสินค้าส่วนใหญ่จะพบว่าเป็นการจัดแบบเป็นทางการ มีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน มีการจัดทำผังองค์กรให้เห็นชัดเจนถึงตำแหน่งและสายการบังคับบัญชา ส่วนจำนวนของพนักงานในสถานีประเภท ก จะมีสูงที่สุด ส่วนประเภท ค 1 และ ค 2 จะไม่มีพนักงานมากนักหรือไม่มีเลย ประเภท ข และ ง ไม่สามารถสรุปได้

ด้านการนำและการจูงใจ วิธีการนำของผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการส่วนใหญ่จะเน้นการกำหนดคุณภาพงาน และการปฏิบัติซึ่งจะเทียบจากขั้นตอนปฏิบัติที่ได้รับการอบรม หรือตามความเห็นของผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการเป็นเกณฑ์ วิธีการจูงใจส่วนใหญ่จะใช้ระบบรางวัลซึ่งจะพบมากในสถานีประเภท ก

ด้านการควบคุม เป็นหน้าที่ทางการจัดการที่สำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นกิจการที่ต้องใช้การดูแลสูง และเพื่อป้องกันการทุจริตภายในและภายนอก โดยส่วนใหญ่เจ้าของหรือผู้จัดการจะกำกับดูแลโดยตรงในสถานีทุกประเภท ซึ่งความถี่ของการควบคุมเงินสดและน้ำมันนั้นจะกระทำควบคู่กันเพื่อป้องกันการผิดพลาด ส่วนสินค้าอีก 2 ประเภทจะมีความถี่ในการควบคุมที่น้อยกว่าเนื่องจากมีปริมาณการขายต่ำกว่าน้ำมันมาก แต่ก็มีความถี่ไม่ห่างจากการตรวจจำนวนเงินและน้ำมันมากนัก โดยในส่วนของสถานีสถานีบริการประเภท ก และ ข นั้นจะมีความถี่ในการตรวจสอบสูงกว่าอีก 3 ประเภทที่เหลือเนื่องจากมีปริมาณการขายที่สูงกว่ามากจึงต้องทำการตรวจสอบเพื่อป้องกันความผิดพลาดของอุปกรณ์หรือพนักงาน และการทุจริต ซึ่งการตรวจสอบจำนวนเงินและปริมาณน้ำมันนั้นในสถานีทุกประเภท จะตรวจสอบเปรียบเทียบยอดขายและจำนวนเงินที่ได้รับ รวมถึงรายละเอียดในการขาย เช่น หากมีการขายเชื่อ และตรวจสอบปริมาณคงเหลือในถังเก็บว่ามีความคลาดเคลื่อนจากยอดขายของผู้จ่ายน้ำมันว่ามีความคลาดเคลื่อนผิดปกติหรือไม่ เพื่อจะได้หาสาเหตุ

ของความผิดพลาดต่อไป ซึ่งความละเอียดของการตรวจสอบนั้นจะแตกต่างกันไปตามประเภทของสถานี โดยสถานีประเภท ก และ ข รวมถึง ค1 ค2 บางสถานี ที่มีปริมาณการขายในแต่ละวันมาก ก็จะมี ความละเอียดในการตรวจสอบสูงตามไปด้วย ส่วนในสถานีบริการประเภท ค1 ค2 และ ง ที่มีปริมาณการขายน้อย ก็จะมี ความละเอียดในการตรวจน้อยลงหรือมีความถี่ในการตรวจสอบต่ำ

ปัญหาที่พบมากที่สุดของสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ คือ เรื่องของบุคลากร และ ความผันผวนของราคาน้ำมัน ปัญหาด้านบุคลากร ได้แก่ การขาดแคลนพนักงาน ปัญหาเนื่องจากการต่อรองของพนักงาน และการทุจริตของพนักงาน แก้ปัญหาโดยการรับพนักงานเพิ่ม สร้างความสัมพันธ์กับพนักงานให้มีความรักในกิจการ กำหนดกฎระเบียบ และกำหนดบทลงโทษที่ชัดเจน ใช้การติดตั้งกล้องวงจรปิดเพื่อเป็นการปรามไม่ให้กล้าทุจริต รองลงมาได้แก่ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการ โดยขาดการวางระบบที่ชัดเจน และขาดความรู้ในเรื่องระบบการจัดการ แก้ไขโดยการศึกษาและวางระบบกิจการใหม่ให้เหมาะกับรูปแบบของกิจการ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนสำหรับกิจการเนื่องจากน้ำมันมีราคาสูงขึ้นมาก แก้ไขโดยการ กู้เงินหรือขอเพิ่มวงเงินจากธนาคารในการซื้อน้ำมัน หรือขอเครดิตเพิ่มจากบริษัทค้าน้ำมัน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

1.1 หน้าที่ทางธุรกิจที่มีความสำคัญที่สุดคือด้านการผลิต ในส่วนการจัดซื้อ ควรมีความศึกษาและเปรียบเทียบ แหล่งจัดซื้อรวมถึงต้นทุนที่เหมาะสมสำหรับกิจการ รองลงมาคือด้านการตลาด ส่วนการส่งเสริมการตลาด ควรมีการศึกษาการทำการส่งเสริมการตลาดและนำมาปรับใช้กับกิจการ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

1.2 หน้าที่ทางการจัดการที่มีความสำคัญคือ การควบคุม ควรมีการพัฒนาวิธีการควบคุมอย่างเป็นระบบมากขึ้น และควรมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้การควบคุมสามารถทำได้สะดวก และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รองลงมาคือการวางแผน ซึ่งควรมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อที่จะสามารถกำหนดแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน และแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงานได้

1.3 สามารถจำแนกลักษณะการจัดการธุรกิจของกิจการแต่ละประเภท ซึ่งการจำแนกประเภทของกิจการกันทำให้ได้ผลการศึกษาที่แตกต่างกัน เจ้าของกิจการควรทำการวิเคราะห์ลักษณะการจัดการของกิจการให้ถูกต้องเพื่อให้สามารถนำผลการศึกษาไปปรับปรุงกิจการ

1.4 สถานีบริการน้ำมันแต่ละประเภทควรทำการเพิ่มบริการอื่นๆให้ครอบคลุมกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป โดยสถานีบริการที่ติดทางหลวงสายหลักควรจะมีการเพิ่มบริการที่หลากหลายมากขึ้นเพื่อดึงดูดลูกค้า ส่วนสถานีบริการที่อยู่ในพื้นที่เกษตรกรรมหรือพื้นที่ชนบทควรจะมีการเพิ่มบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่ต้องการของท้องถิ่นด้วย เพื่อความสามารถในการแข่งขันกับสถานีบริการประเภทเดียวกัน

1.5 ควรมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพราะช่วยลดขั้นตอนในการตรวจสอบ เพิ่มความถูกต้อง และการนำมาใช้เพื่อป้องกันการทุจริตของพนักงาน

1.6 กิจการควรมีการศึกษาและบันทึกขั้นตอนในการทำหน้าที่ทางธุรกิจและหน้าที่ทางการจัดการเพื่อวิเคราะห์หารูปแบบที่เหมาะสมก่อให้เกิดประสิทธิภาพกับกิจการมากที่สุด

1.7 กิจการที่ไม่ซื้อจำกัดหรือตกลงในการจัดซื้อหรือใช้สินค้าตามตราสินค้า ควรมีการหาแหล่งจัดซื้อน้ำมันและสินค้าที่มีต้นทุนและสามารถกำไรให้กิจการได้สูงกว่าปัจจุบัน

1.8 ควรมีการจัดโปรโมชั่น เช่น การแถมน้ำดื่ม การลดราคาให้กับลูกค้าที่เติมน้ำมันจนถึงระดับที่กำหนด เพื่อเป็นการดึงดูดลูกค้าใหม่

1.9 กิจการควรมีการทำวิเคราะห์ลูกค้าของแต่ละกิจการว่ามีความเห็นตรงกับความคิดเห็นปัจจัยความสำเร็จของทางกิจการหรือไม่ เพื่อที่จะปรับปรุงกิจการให้ถูกต้อง

1.10 กิจการควรมีการรวมกลุ่มเพื่อช่วยในการลดต้นทุนและเพิ่มอำนาจต่อรองหรือจัดทำเป็นชมรม โดยเฉพาะกิจการขนาดกลางและกิจการขนาดเล็กได้แก่ สถานีบริการน้ำมันประเภท ค1 ค2 และ ง

1.11 ภาครัฐควรมีมือเข้ามาแก้ไขปัญหาเรื่องของราคาน้ำมัน ซึ่งเป็นปัญหาของทุกสถานีบริการน้ำมัน ซึ่งปัจจุบันมีราคาสูงมาก เพื่อให้กิจการขนาดเล็กสามารถอยู่รอดได้

1.12 กิจการควรมีการปรับปรุงหรือเพิ่มเติมบริการเสริมให้เหมาะสมกับความต้องการ เช่น ห้องน้ำที่ได้มาตรฐานและมีห้องน้ำสำหรับคนพิการ ซึ่งจากการสำรวจยังพบไม่มากนัก เป็นต้น

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาถึงผลกระทบ และสาเหตุในการประกอบกิจกรรมต่างๆ เพื่อใช้หาหน้าที่ทางธุรกิจ และระบบการจัดการที่เหมาะสมกับสถานีบริการน้ำมันแต่ละประเภท

2.2 ควรมีการศึกษาในเรื่องของปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการธุรกิจของสถานีบริการน้ำมัน

2.3 ควรมีการศึกษาในเรื่องของสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น พฤติกรรมผู้บริโภค

2.4 ควรศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของลูกค้าที่มีต่อสถานีบริการน้ำมัน และปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เปรียบเทียบกับการจัดการธุรกิจ และปัจจัยที่เป็นจุดเด่นของสถานีบริการน้ำมันแต่ละชนิดว่ามีความถูกต้องตรงกันหรือไม่

2.5 ควรมีการศึกษากิจการการจัดการธุรกิจในแต่ละด้านอย่างละเอียด เช่น การศึกษาด้านการควบคุมโดยเฉพาะ และทำการศึกษานกระทั่งทราบว่าผลจากการดำเนินธุรกิจในหน้าที่นั้นๆ ส่งผลอย่างไรต่อผลการประกอบการ นอกจากนี้ควรใช้วิธีการสัมภาษณ์หรือคำถามปลายเปิดในการสอบถาม เพราะแต่ละกิจการมีความแตกต่างในการจัดการธุรกิจพอสมควร

## เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. รูปแบบองค์กรธุรกิจ. ใน การจดทะเบียนธุรกิจ.

(Online). <http://www.dbd.go.th/mainsite/index.php?id=102>., 11 มกราคม 2554.

กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานจังหวัดแพร่. เขตการปกครองของจังหวัดแพร่

(Online). <http://www.phrae.go.th/New%20Phrae/sathakit/bokcon2.html>., 12 ธันวาคม 2553.

คำนาย อภิปรัชญาสกุล. 2553. **หลักการจัดซื้อ**. กรุงเทพมหานคร: โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชชิง.

ฉันทนา ศรีนวกุล. 2552. **การเงินธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ท็อป.

ชุมพล ศฤงคารศิริ. 2552. **การวางแผนและควบคุมการผลิต**. พิมพ์ครั้งที่ 19. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น).

ณรงค์ เดชสกุลฤทธิ์. 2544. **การประยุกต์เทคโนโลยีระบบการบริหารหน้าลานอัตโนมัติของสถานีบริการน้ำมัน**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารเทคโนโลยี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ณัชพล สัมมะมงคลกิจ. 2549. **ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคในการใช้บริการสถานีบริการน้ำมัน ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ณัฐฐพันธ์ เขจรนันท์. 2552. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ทองฟู ศิริวงศ์. 2550. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

บุญเกียรติ วิถีทศภาค. 2541. การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการธุรกิจ อาคารบริการ 2 ชั้นใน  
 สถานีบริการน้ำมันบางจาก. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขา  
 เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พรรณภา ชูวนิมิตรกุล. 2548. การเงินธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: แอดวานซ์คอนโทรล.

พิษณุ จงสถิตย์วัฒนา. 2544. การบริหารการตลาด. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์  
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2546. การจัดการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ธรรม  
 สาร.

\_\_\_\_\_. 2545. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.

สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน. สถานการณ์พลังงานไทยปี 2551 และ  
 แนวโน้มปี 2552 (Online). [www.eppo.go.th/info/report-2551/energyforecast2008.doc](http://www.eppo.go.th/info/report-2551/energyforecast2008.doc), 1  
 พฤศจิกายน 2553.

อดุลย์ จาตุรงค์กุล. 2546. การบริหารการตลาด. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์  
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อัจฉรา พุทธิพงษ์สิทธิ์. 2542. ปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่ก่อให้เกิดการใช้ธุรกิจเสริมและใน  
 สถานีบริการน้ำมันของคนกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขา  
 นิเทศศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อำนาจ ชีระวนิช. 2550. การจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: มาเธอร์ บอส แพคเกจจิ้ง.

\_\_\_\_\_. 2552. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: มาเธอร์ บอส แพคเกจจิ้ง.

Thompson, A. Jr. and A. J. Strickland. 2003. **Strategic Management: Concepts and Cases**. 13<sup>th</sup> ed. Boston: McGraw-Hill.

Lovelock, C. and L. Wright. 2001. **Principle of service Marketing and Management**. 2<sup>nd</sup> ed. Prentice Hall, Inc.

Bob, K. and I. Palmer. 1995. **Strategic HRM or managing the employment relationship**. International Journal of Manpower. Vol. 16, No. 5, pp. 6-21.

María J. O. and M. L. Flor. 2010. **The moderating effect of business strategy on the relationship between operations strategy and firms' results**. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 30, No. 6, pp. 612-638.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
จำนวนสถานีบริการน้ำมันแยกตามประเภท

ตารางผนวกที่ ก 1 จำนวนสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดแพร่ จากการสำรวจเมื่อ 29 มกราคม 2554

ประเภทสถานีบริการน้ำมัน	กิจการทั้งหมด	กิจการที่สามารถเก็บแบบสอบถามได้
ประเภท ก	58	27
ประเภท ข	1	1
ประเภท ค ลักษณะที่ 1	21	12
ประเภท ค ลักษณะที่ 2	25	16
ประเภท ง	3	1
<b>รวม</b>	<b>108</b>	<b>57</b>



ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์ผู้จัดการสถานีบริการน้ำมัน

เรื่อง การวิเคราะห์การจัดการธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์.....เวลา.....

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....

ชื่อกิจการ.....สถานที่ตั้ง.....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดตั้งกิจการ

รูปแบบของการจดทะเบียนกิจการ (บุคคลธรรมดา, นิติบุคคล)

ประเภทการจดทะเบียน ( ห้างหุ้นส่วน, ห้างหุ้นส่วนสามัญ, ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล, ห้างหุ้นส่วนจำกัด, บริษัทจำกัด, บริษัทมหาชนจำกัด)

ประเภทของสถานีบริการ ( ประเภท ก, ประเภท ข, ประเภท ค 1, ประเภท ค 2, ประเภท ง)

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการ (ปฏิบัติอย่างไร, ลำดับการปฏิบัติ)

การขออนุญาตจัดตั้งสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง(ตั้งแต่ขออนุญาตเริ่มจัดตั้งจนถึงขั้นตอนการก่อสร้างและเปิดบริการ)

การเสียภาษี (ภาษีที่ต้องเสียมีอะไรบ้าง, ใน 1ปีต้องเสียภาษีโดยเฉลี่ยเท่าไร)

การขออนุญาตจำหน่ายบุหรี่

การขออนุญาตจัดตั้งสถานที่จำหน่ายอาหาร

การสร้างอาคารพาณิชย์

การขึ้นทะเบียนนายจ้าง

ลิขสิทธิ์ ( การปฏิบัติเพื่อให้ได้ลิขสิทธิ์)

เงินทุนจดทะเบียน.....บาท

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินกิจการ

ตราสินค้าของสถานีบริการ.....

จำนวนปีที่ดำเนินกิจการ.....ปี

;วันเปิดสถานี.....

การให้บริการของสถานี

น้ำมัน (ความหลากหลาย, จำนวนอุปกรณ์ให้บริการ)

บริการอื่นๆนอกเหนือจากน้ำมันเชื้อเพลิง ( มี/ไม่มี , ห้องน้ำ, ร้านสะดวกซื้อ, ร้านกาแฟ, เติมน้ำมัน,บริการการ  
 แคร่, บริการให้เช่าวิดีโอเทป, อาคารพาณิชย์ให้เช่า, บริการตู้ ATM, บริการเปลี่ยนน้ำมันเครื่อง, บริการอาหาร  
 จานด่วน)

การส่งเสริมการขาย (มี/ไม่มี, วิธีที่ใช้, ระยะเวลาที่ใช้, ค่าใช้จ่าย, ผลจากการใช้)

อุปกรณ์และสถานที่ในการบริการ (มีอะไรบ้าง, จำนวน, ประเภท, การดูแลรักษาและซ่อมบำรุง)

### ส่วนที่ 3 ลูกค้ำหลักของกิจการ

ยานพาหนะที่เข้ามาใช้บริการมากที่สุด (รถยนต์, รถบรรทุก, รถจักรยานยนต์)

ช่วงเวลาที่เข้ามาใช้บริการ .....

กลุ่มลูกค้า (ลูกค้าเดิม, ลูกค้าใหม่, เท่าๆกัน)

ลักษณะการมาใช้บริการ (น้ำมัน, บริการอื่นๆ)

### ส่วนที่ 4 หน้าที่ทางธุรกิจของสถานบริการ

#### การตลาด

##### Product

คุณภาพสินค้า ( น้ำมัน, สินค้าอื่นๆ)(มี/ไม่มี, ใช้เกณฑ์อะไรควบคุม)

ความหลากหลายของสินค้า (น้ำมัน, สินค้าอื่นๆ)

##### Price

สำรวจราคา (มี / ไม่มี)(วิธีการ)

การตั้งราคา (เกณฑ์ในการตั้ง, เหตุผล, ผลตอบรับ, ผู้กำหนดราคา)

ต้นทุน (ต้นทุนของแต่ละแหล่งรับสินค้า)

สินเชื่อ (เกณฑ์สำหรับการขายเชื่อ, ขายเท่าไร)

##### Place

ช่วงเวลาในการเปิด

ทำเลที่ตั้ง

สาขา

##### Promotion (วิธีการ, ระยะเวลา, ผลตอบรับ)

การโฆษณาประชาสัมพันธ์

การแจกของ

การให้ส่วนลด

##### Process

เวลาในการบริการ (เติมน้ำมัน, บริการอื่นๆ)

ขั้นตอนในการบริการ

การเติมน้ำมัน

บริการด้านการบำรุงรักษารถยนต์ ( มี , ไม่มี)

บริการเสริมอื่นๆ ( มี , ไม่มี)

การชำระเงิน

การติดตามผล

People (พนักงานและลูกค้า)

ความสามารถในการปฏิบัติงานแต่ละหน้าที่ ( ผู้ควบคุม , เกณฑ์ที่ใช้วัด)

ความมีมารยาทของพนักงาน (ทราบได้อย่างไร , ผู้กำกับดูแล)

ความเป็นกันเอง

Physical Evidence (ลักษณะเด่นที่จับต้องได้)

พื้นที่ (ทั้งหมด , แยกแต่ละส่วนบริการและอาคาร)

โลโก้ของสถานี (บริเวณ , ขนาด , จำนวน)

การรับรองคุณภาพ (มี/ไม่มี , เครื่องการันตี , มาตรฐานของอุปกรณ์)

ความสะอาด (ความถี่ , บริเวณ)

ความสวยงาม (การตกแต่งเป็นพิเศษ , ช่วงเวลา)

การแต่งกายของพนักงาน (มีเครื่องแบบ/ไม่มี , เสื้อ , แจก , อื่นๆ)

Productivity and Service Quality

การอบรมพนักงานก่อนการปฏิบัติงานจริง (ผู้จัดอบรม , ค่าใช้จ่าย , ระยะเวลา)

การประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน (มี/ไม่มี , ความถี่ , เกณฑ์ที่ใช้ , ผู้ประเมิน)

เกณฑ์การวัดคุณภาพผลิตภัณฑ์ (มี/ไม่มี , วิธีตรวจสอบ , ผู้ตรวจสอบ)

**การผลิต/การขายและบริการ**

การจัดซื้อน้ำมัน (-ขั้นตอนการปฏิบัติ,แหล่งที่มา,ความถี่ในการซื้อ)

การจัดซื้อสินค้าที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษารถ (-ขั้นตอนการปฏิบัติ,แหล่งที่มา,ความถี่ในการซื้อ)

การจัดซื้อสินค้าอื่นๆ (-ขั้นตอนการปฏิบัติ,แหล่งที่มา,ความถี่ในการซื้อ)

การตรวจสอบคุณภาพน้ำมัน(ขั้นตอนการตรวจสอบและวิธีปฏิบัติ)

การตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษารถ (ขั้นตอนการตรวจสอบและวิธีปฏิบัติ)

การตรวจสอบคุณภาพสินค้าอื่นๆ (ขั้นตอนการตรวจสอบและวิธีปฏิบัติ)

การเก็บรักษาสินค้าแต่ละชนิด (ปริมาณที่เก็บ , วิธีการ)

ส่วนขอมสูญเสียของสินค้าต่างๆ(%)

การเตรียมการในการให้บริการลูกค้า(ขั้นตอนการปฏิบัติ)

**การจัดการบุคคล**

การสรรหาพนักงาน (วิธีสรรหา , วิธีคัดเลือก)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (มี/ไม่มี , วิธีในการพัฒนา , ระยะเวลา)

การรักษาพนักงานไว้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (มี/ไม่มี , ความถี่ , เกณฑ์ที่ใช้ , ผู้ประเมิน)

ผลตอบแทนและผลประโยชน์ (เงินเดือน , สวัสดิการ , ค่าตอบแทนพิเศษ)

ความปลอดภัยและสุขภาพ (คำรักษาพยาบาล , ประกันสุขภาพ , ความปลอดภัยในการทำงาน)  
พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (การสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน)

การออกจากงาน (ถูกไล่ออก , ลาออก)

#### การเงินและการลงทุนสถานีบริการน้ำมัน

เงินทุนเริ่มแรกในการก่อตั้งกิจการ

แหล่งที่มาของเงินทุน (กู้ , ในระบบ , นอก ระบบ , ดอกเบี้ย)

สัดส่วนการลงทุน(%)

ที่ดิน

อาคารสถานที่และการวางระบบ

อุปกรณ์

เงินทุนหมุนเวียน

ระยะเวลาในการคืนทุน

สัดส่วนรายได้(%) (น้ำมัน , สินค้าและบริการอื่นเกี่ยวกับรถยนต์ , สินค้าอื่นๆ , ค่าเช่า)

สัดส่วนค่าใช้จ่ายหลังจากเริ่มเปิดกิจการ(%) (ต้นทุนสินค้า , ค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการ)

สัดส่วนกำไร(%) (น้ำมัน , สินค้าและบริการอื่นเกี่ยวกับรถยนต์ , สินค้าอื่นๆ , ค่าเช่า)

#### ส่วนที่ 5 หน้าที่ทางการจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมัน

การวางแผน (มีการทำเป็นลายลักษณ์อักษร , คิดไว้ , ระยะเวลา)

เป้าหมาย (กำหนดในรูปแบบใด , ระยะเวลา)

กลยุทธ์ของแผน (วิธีการ , ระยะเวลา)

เป้าหมายเฉพาะเจาะจงของแผน

โครงสร้างองค์กร

การจัดผังองค์กร ( เป็นทางการ , กำหนดคร่าวๆ)

การตัดสินใจ ( โดยรวม , แต่ละตำแหน่งงาน)

ตำแหน่งงานต่างๆและหน้าที่ภายในองค์กร(การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ , จำนวนทั้งหมดแยกตาม

ตำแหน่ง)

การควบคุมภายในองค์กร

วิธีการในการควบคุม (การเงิน , ปริมาณน้ำมัน , สินค้าอื่นๆ)(ความถี่ , ผู้ตรวจสอบ)

การกำหนดมาตรฐานต่างๆสำหรับการปฏิบัติงาน(มี/ไม่มี)

การแก้ไขข้อบกพร่อง

การนำ และการจูงใจ

รูปแบบความเป็นผู้นำ (เน้นคน , เน้นงาน)

สิ่งจูงใจ (มี / ไม่มี , ใช้อะไรจูงใจ)

บทลงโทษ (มี / ไม่มี) (มีอะไรบ้าง)

### ส่วนที่ 6 ข้อมูลอื่น

ข้อตกลงทางธุรกิจ (ความเป็นเจ้าของ , องค์ประกอบที่จำเป็นต้องมีของการตกลงกับเจ้าของตราสินค้า , ความแตกต่างของข้อตกลงแต่ละตราสินค้าที่ติดต่อเพื่อตกลงทางธุรกิจ , หลักปฏิบัติสำคัญในข้อตกลงข้อห้ามและส่วนอนุญาต , สิทธิประโยชน์จากตราสินค้า , ค่าลิขสิทธิ์ , ผู้ลงทุนในการก่อตั้งแต่ละส่วน , การดำเนินงาน)

น้ำมันและสถานี

ร้านสะดวกซื้อ (ตราสินค้าที่ใช้)

การบำรุงรักษารถและคาร์แคร์ (ตราสินค้าที่ใช้)

การทำประกัน (ประเภทของกรมธรรม์ , เบี้ยประกัน , ระยะเวลาที่ทำ)

ความปลอดภัย (มาตรฐานต่างๆที่ต้องได้รับการก่อสร้างสถานี,การรักษาความปลอดภัยภายในสถานี  
ทั้งจากมิถุนาชีพ การตรวจสอบการทุจริตของพนักงาน และอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน )

ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

.....

.....

.....

ปัญหาที่พบในการประกอบธุรกิจ (สาเหตุ)

.....

.....

.....

วิธีการแก้ปัญหาที่กิจการใช้ (เหตุผลที่ใช้)

.....

.....

.....



ภาคผนวก ค  
แบบสอบถาม



### แบบสอบถาม

#### เรื่อง การวิเคราะห์หน้าที่ทางการจัดการของสถานีบริการน้ำมัน

แบบสอบถามนี้จัดทำโดยนิสิตปริญญาโท สาขา บริหารธุรกิจ ภาคปกติ รุ่นที่ 25 คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาประกอบการวิจัยวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่ได้รับจากท่านในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ โดยจะนำไปใช้เพื่อการศึกษาและพัฒนาสถานีบริการน้ำมัน และข้อมูลทั้งหมดไม่มีผลกระทบต่อการค้าบริการ จึงขอความกรุณาในการตอบแบบสอบถาม และผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความกรุณา มา ณ โอกาสนี้

วันที่ตอบแบบสอบถาม.....

**คำชี้แจง** กรุณาเติมคำตอบลงในช่องว่างหรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม

แบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลอื่นๆของกิจการ

#### 1. ข้อมูลของกิจการ

1.1 สถานีบริการ(บุคคลธรรมดา(นาย/ นาง / นางสาว) / ห้างหุ้นส่วนสามัญ / ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล / ห้างหุ้นส่วนจำกัด / บริษัทจำกัด / บริษัทมหาชนจำกัด / สหกรณ์) ชื่อ.....

ที่อยู่.....

1.2 ประเภทของสถานีบริการ (กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

ประเภท ก     ประเภท ข     ประเภท ค 1     ประเภท ค 2     ประเภท ง

1.3 ปี ที่เริ่มดำเนินกิจการ พ.ศ. ....

1.4 ช่วงเวลาเปิดบริการ (กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

05.00 น. – 20.00 น.     06.00 น. – 18.00 น.

เปิดตลอด 24 ชั่วโมง     อื่นๆ โปรดระบุ .....

## 2. ลูกค้ำหลักของกิจการ

2.1 ช่วงเวลาที่ลูกค้ำเข้ามาใช้บริการมากที่สุด(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

05.00 น. – 09.59 น.    10.00น. –14.59 น.    15.00 น. - 19.59 น.

20.00 น. – 00.59 น.    01.00 น. – 04.59 น.

2.2 กลุ่มลูกค้ำที่เข้ามาใช้บริการมากที่สุด (กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

ลูกค้ำประจำ    ลูกค้ำจร    พอๆ กัน

2.3 ประเภทของยานพาหนะที่เข้ามาใช้บริการมากที่สุด (กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

รถยนต์ (รถยนต์นั่งและปิกอัพ)    รถบรรทุก    รถจักรยานยนต์

## 3. การประกัน

3.1 การทำประกันภัย

มีการทำประกันภัย    ไม่มีการทำประกันภัย

3.2 ประเภทมธรรม์ที่ทำประกัน(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ประกันภัยที่กฎหมายกำหนดในกฎกระทรวงว่าด้วยการขออนุญาตประกอบกิจการ

ประกันอัคคีภัย    อื่นๆโปรดระบุ.....

3.3 จำนวนเบี้ยประกันที่ต้องจ่าย.....

## 4. ส่วนยอมสูญเสีย(คิดเป็น%จากยอดขายโดยประมาณ)

4.1 ส่วนยอมสูญเสียของน้ำมันต่อเดือน(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

0 1 %    0 2 %    0 3 %    0 4 %    มากกว่า 5%    ไม่มี

4.2 ส่วนยอมสูญเสียของสินค้าอื่นๆ เช่น เครื่องดื่ม ต่อเดือน(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

0 1 %    0 2 %    0 3 %    0 4 %    มากกว่า 5%    ไม่มีจำหน่าย

4.3 ส่วนยอมสูญเสียของค่าเช่าพื้นที่และอาคารต่อเดือน (กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

0 1 %    0 2 %    0 3 %    0 4 %    มากกว่า 5%    ไม่มีจำหน่าย

4.4 ส่วนยอมสูญเสียของผลิตภัณฑ์ดูแลรักษารถต่อเดือน (กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

0 1 %    0 2 %    0 3 %    0 4 %    มากกว่า 5%    ไม่มีจำหน่าย

## 5. ข้อตกลงทางธุรกิจ

- 5.1 การใช้ตราสินค้าของสถานีบริการของท่าน(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)
- เป็นสถานีบริการอิสระไม่ได้ใช้ตราสินค้าของบริษัทรายใหญ่ (ตอบข้อนี้ข้ามไปทำข้อที่ 5.8)
- ใช้ตราสินค้าของบริษัทรายใหญ่
- 5.2 สถานีบริการของท่านใช้ตราสินค้าใด(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)
- Shell       PTT       บางจาก       ESSO       Caltex
- PT       SUSCO       M.P.       อื่นๆโปรดระบุ.....
- 5.3 มีการติดต่อเพื่อขอใช้ตราสินค้ากับบริษัทใดบ้าง(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- Shell       PTT       บางจาก       ESSO       Caltex
- PT       SUSCO       M.P.       อื่นๆโปรดระบุ .....
- 5.4 สิ่งที่ทางบริษัทน้ำมันต้องการเพื่อเป็นองค์ประกอบในการให้ท่านใช้ตราสินค้า(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- เงินทุน       สถานที่       ลักษณะของทำเลที่ตั้ง       ไม่มี
- 5.5 ระยะเวลาของสัญญาที่ตกลงกับบริษัท(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)
- 1 – 5 ปี       มากกว่า5ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี       มากกว่า10ปี แต่ไม่เกิน 15 ปี
- มากกว่า15ปี แต่ไม่เกิน 20 ปี       มากกว่า 20 ปี
- 5.6 ค่าลิขสิทธิ์ที่ต้องจ่ายแก่เจ้าของตราสินค้าน้ำมันต่อปีเป็นจำนวน.....บาท
- 5.7 สิทธิประโยชน์จากการใช้ตราสินค้า(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- การรับประกันผลตอบแทนจากน้ำมัน       การอบรมพนักงานและผู้บริหาร
- การช่วยก่อสร้างและวางระบบสถานี       การให้ยืมอุปกรณ์เพื่อเริ่มกิจการ
- ไม่มี       อื่นๆโปรดระบุ.....
- 5.8 บริการเสริมอื่นๆในสถานีบริการที่ท่านจำเป็นต้องมีการทำข้อตกลงทางธุรกิจกับบริษัทคู่ค้า เช่น 7-11 , 108 shop (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ร้านอาหาร       ร้านสะดวกซื้อ       บริการคาร์แคร์
- บริการให้เช่าวิดีโอเทป       บริการดูแลและซ่อมบำรุงรถ       บริการตู้ ATM
- บริการอาหารจานด่วน       ไม่มี (ตอบข้อนี้ข้ามไปทำข้อ 6)
- อื่นๆโปรดระบุ.....

5.9 บริการเสริมของท่านใช้ตราสินค้าใดบ้าง(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 7-11       108 shop       เลมอนฟาร์ม       Tiger mart       Star mart  
 ร้านซีเล็ค       Amazon       Lotus express       Xpress Lube       Jiffy  
 Pro check       ProServ       เซลล์ คาร์วอช       อีสระ(ตอบข้อนี้ข้ามไปทำข้อ 6)  
 อื่นๆ โปรดระบุ.....

5.10 มีการติดต่อเพื่อขอใช้ตราสินค้ากับบริษัทใดบ้าง(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 7-11       108 shop       เลมอนฟาร์ม       Tiger mart       Star mart  
 ร้านซีเล็ค       Amazon       Lotus express       Xpress Lube       Jiffy  
 Pro check       ProServ       เซลล์ คาร์วอช       ไม่มีการติดต่อ  
 อื่นๆ โปรดระบุ.....

5.11 ลักษณะของคำตอบแทนหรือข้อตกลงทางธุรกิจจากข้อ 5.8 (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ค่าเช่าที่       เพลอร์เซ็นส่วนแบ่งรายได้       ส่วนแบ่งรายได้และค่าเช่า       ไม่มี

5.12 สิ่งที่ทางบริษัทคู่ค้าต้องการเพื่อเป็นองค์ประกอบในการให้ท่านใช้ตราสินค้า(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- เงินทุน       สถานที่       ลักษณะของทำเลที่ตั้ง       อาคาร       ไม่มี

5.13 ระยะเวลาของสัญญาที่ตกลงกับบริษัท(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

- 1 – 5 ปี       มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี       มากกว่า 10 ปี แต่ไม่เกิน 15 ปี  
 มากกว่า 15 ปี แต่ไม่เกิน 20 ปี       มากกว่า 20 ปี

5.14 ค่าลิขสิทธิ์ที่ต้องจ่ายแก่เจ้าของตราสินค้าบริการเสริมต่อปีเป็นจำนวน.....บาท

5.15 สิทธิประโยชน์จากการใช้ตราสินค้า(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- สามารถซื้อสินค้าจากบริษัทได้ในราคาต่ำ       การอบรมพนักงานและผู้บริหาร  
 การช่วยก่อสร้างและวางระบบการดำเนินการ       การให้ยืมอุปกรณ์เพื่อเริ่มกิจการ  
 การเก็บส่วนแบ่งจากยอดขายเพื่อนำมาปรับปรุงตกแต่งร้านค้า  
 ไม่มี       อื่นๆ โปรดระบุ.....

6. การป้องกันการทุจริต อาชญากรรม และอุบัติเหตุในสถานบริการน้ำมัน(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> มีการติดตั้งตู้เซฟเก็บเงินในสถานบริการ                     | <input type="checkbox"/> มีการติดตั้งถังดับเพลิง            |
| <input type="checkbox"/> มีสวิตช์ฉุกเฉินสำหรับตัดไฟอัตโนมัติบริเวณตู้จ่ายน้ำมัน     | <input type="checkbox"/> มีการติดตั้งสายล่อฟ้า              |
| <input type="checkbox"/> มีการวัดน้ำมันในหลุมใต้ดินทั้งก่อนและหลังลงน้ำมัน          | <input type="checkbox"/> มีพนักงานรักษาความปลอดภัย          |
| <input type="checkbox"/> มีผู้ควบคุมระบบไฟฟ้าภายในและภายนอก                         | <input type="checkbox"/> มีการติดตั้งกล้องวงจรปิด           |
| <input type="checkbox"/> มีป้ายสัญลักษณ์เตือน เช่น ป้ายห้ามสูบบุหรี่ ดับเครื่องยนต์ | <input type="checkbox"/> มีการตรวจเช็คมิเตอร์น้ำมันอยู่ตลอด |
| <input type="checkbox"/> มีการติดตั้งอุปกรณ์ป้องกันอัคคีภัยสำหรับใช้ดับน้ำมัน       | <input type="checkbox"/> มีการซ้อมดับเพลิงเป็นระยะ          |
| <input type="checkbox"/> ไม่มี  | <input type="checkbox"/> อื่นๆโปรดระบุ.....                 |

**คำชี้แจง** กรุณาเติมคำตอบลงในช่องว่างหรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม

**แบบสอบถามส่วนที่ 2** หน้าที่ทางธุรกิจของสถานบริการน้ำมัน

7. การตลาด

7.1 ความหลากหลายของน้ำมันในสถานบริการมีทั้งหมด(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- |  |   |                                    |  |
|--|---|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> ดีเซล         | <input type="checkbox"/> บี 5               | <input type="checkbox"/> บี 3      | <input type="checkbox"/> แก๊สโซฮอล์ 95 |
| <input type="checkbox"/> แก๊สโซฮอล์ 91 | <input type="checkbox"/> เบนซิน 95          | <input type="checkbox"/> เบนซิน 91 | <input type="checkbox"/> E 20          |
| <input type="checkbox"/> E 85          | <input type="checkbox"/> อื่นๆโปรดระบุ..... |                                    |  |

7.2 หลักเกณฑ์ในการตั้งราคาน้ำมัน (กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ใช้น้ำมันที่บริษัทผู้ค้าน้ำมันแจ้งมา | <input type="checkbox"/> คิดจากต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการ |
| <input type="checkbox"/> อ้างอิงสถานบริการในพื้นที่           | <input type="checkbox"/> อื่นๆโปรดระบุ.....            |

7.3 บริการเสริมอื่นๆที่เป็นการลงทุนของเจ้าของสถานภายใน สถานบริการ(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> ห้องน้ำ             | <input type="checkbox"/> ร้านสะดวกซื้อ                           | <input type="checkbox"/> ร้านกาแฟ                   |
| <input type="checkbox"/> เติมลมยาง           | <input type="checkbox"/> บริการคาร์แคร์                          | <input type="checkbox"/> บริการให้เช่าวีดีโอเทป     |
| <input type="checkbox"/> อาคารพาณิชย์ให้เช่า | <input type="checkbox"/> บริการตู้ ATM                           | <input type="checkbox"/> บริการเปลี่ยนน้ำมันเครื่อง |
| <input type="checkbox"/> บริการอาหารจานด่วน  | <input type="checkbox"/> ไม่มีบริการอื่น(ตอบข้อนี้ข้ามไปข้อ 7.5) |   |
| <input type="checkbox"/> อื่นๆโปรดระบุ.....  |  |   |

7.4 หลักการในการตั้งราคาสินค้าและบริการอื่นๆ (กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

คิดจากต้นทุนและกำไร  อ้างอิงจากคู่แข่ง  อื่นๆ โปรดระบุ.....

7.5 กิจการมีสาขาทั้งหมด (กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

1 แห่ง  2 แห่ง  3 แห่ง  4 แห่ง  ตั้งแต่ 5 แห่งขึ้นไป

7.6 กิจกรรมด้านการส่งเสริมการขายที่กิจการดำเนินการ(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

การลดราคา  การแจก , แคม เช่น แคมน้ำดื่ม  การสะสมแต้ม

ไม่มี  อื่นๆ ระบุ.....

7.7 ช่องทางการโฆษณาที่กิจการใช้(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

หนังสือพิมพ์  วิทยุ  ป้ายโฆษณา  ป้ายบอกตำแหน่งขนาดใหญ่

ไม่มี  อื่นๆ โปรดระบุ.....

7.8 ช่วงเวลาเฉลี่ยในการเติมน้ำมัน .....นาที

7.9 ช่วงเวลาเฉลี่ยในการเก็บเงิน .....นาที

7.10 โลโก้ของสถานบริการ  มี  ไม่มี

7.11 ใบบรรรองคุณภาพน้ำมัน  มี  ไม่มี

7.12 ใบบรรรองมาตรฐานอุปกรณ์ ชั่ง ตวง วัด  มี  ไม่มี

7.13 เครื่องแบบของพนักงาน  แจกให้  จำหน่าย  ไม่มี

7.14 โปรดระบุพื้นที่รวมของสถานบริการ.....ตร.ม.

ไม่เกิน 1 ไร่  1-3 ไร่  มากกว่า 3 ไร่

7.15 ความถี่ของการดูแลความสะอาดของสถานบริการ.....ต่อสัปดาห์

1-4 ครั้ง  5-8 ครั้ง  ตั้งแต่ 9 ครั้งขึ้นไป

7.16 การตกแต่งสถานบริการ

มีการจัดสวนโดยรอบสถาน  ไม่มีการตกแต่ง

7.17 การตกแต่งเพิ่มเติมช่วงเทศกาล  มี  ไม่มี

7.18 ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกค้า(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

เน้นความเป็นกันเอง  เน้นการบริการที่สมบูรณ์แบบ  ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่าย



- 8.11 ผู้ทำหน้าที่จัดซื้อผลิตภัณฑ์อื่นที่เกี่ยวข้องกับรถยนต์ที่มีจำหน่ายในสถานบริการ (กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)  
 เจ้าของกิจการ/ผู้จัดการ  ฝ่ายจัดซื้อ  เสมียน  อื่นๆ .....
- 8.12 ความถี่ในการซื้อผลิตภัณฑ์อื่นที่เกี่ยวข้องกับรถยนต์ต่อเดือน เช่น น้ำมันเครื่อง(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)  
 1 ครั้ง  2 ครั้ง  3 ครั้ง  ตั้งแต่ 4 ครั้งขึ้นไป
- 8.13 แหล่งจัดซื้อผลิตภัณฑ์อื่นที่เกี่ยวข้องกับรถยนต์ เช่น น้ำมันเครื่อง น้ำกลั่น (กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)  
 ตัวแทนจำหน่าย  แหล่งขายปลีก – ส่ง  
 ทั้งสองแหล่ง  อื่นๆ โปรดระบุ.....
- 8.14 การจำหน่ายผลิตภัณฑ์อื่นๆเช่น เครื่องดื่ม ที่มีจำหน่ายในสถานบริการ  
 มีจำหน่าย  ไม่มีจำหน่าย(ตอบข้อนี้ข้ามไปทำข้อ 8.18 )
- 8.15 ผู้ทำหน้าที่จัดซื้อผลิตภัณฑ์อื่นอื่นๆเช่น เครื่องดื่ม ที่มีจำหน่ายในสถานบริการ (กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)  
 เจ้าของกิจการ/ผู้จัดการ  ฝ่ายจัดซื้อ  เสมียน  อื่นๆ .....
- 8.16 ความถี่ในการซื้อผลิตภัณฑ์อื่นๆที่จำหน่ายในสถาน เช่น เครื่องดื่ม ต่อสัปดาห์(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)  
 1 ครั้ง  2 ครั้ง  3 ครั้ง  ตั้งแต่ 4 ครั้งขึ้นไป
- 8.17 แหล่งจัดซื้อผลิตภัณฑ์อื่นอื่นๆ เช่น เครื่องดื่ม ที่มีจำหน่ายในสถานบริการ (กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)  
 ตัวแทนจำหน่าย  แหล่งขายปลีก – ส่ง  
 ทั้งสองแหล่ง  อื่นๆ โปรดระบุ.....
- 8.18 การบริการน้ำมันเป็นแบบใด (กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)  
 มีพนักงานบริการ  ลูกค้าบริการตนเอง  เจ้าของสถานบริการเอง
- 8.19 วิธีการควบคุมจำนวนน้ำมันที่จำหน่ายว่าตรงกับจำนวนเงินที่ขายหรือไม่(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)  
 ดูจากมิเตอร์รวม  ดูจากถังใต้ดิน  เชื่อมต่อข้อมูลจากหัวจ่ายเข้าคอมพิวเตอร์  
 ใช้เหล็กวัดจากถังเก็บน้ำมันแล้วนำไปหักจากยอดที่วัดล่าสุด  วัดจากลูกดิ่งข้างถังลอย  
 เชื่อมต่อข้อมูลจากถังเก็บเข้าคอมพิวเตอร์โดยตรง  ไม่มีการตรวจเช็ค  
 อื่นๆ โปรดระบุ.....

## 9. การจัดการบุคคล

- 9.1 จำนวนกะการทำงานใน 1 วันมีทั้งหมด(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)  
 1 กะ  2 กะ  3 กะ

9.2 วิธีการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ประกาศตามสื่อโฆษณาต่างๆ       รับจากผู้เข้ามาสมัครเอง       หากจากคนรู้จัก  
 จากกรมแรงงาน       ไม่มีการรับพนักงานเข้าทำงาน(ตอบข้อนี้ข้ามไปทำข้อ 10.1)

9.3 วิธีการในการคัดเลือก (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- การสอบข้อเขียน       การสัมภาษณ์       อื่นๆ โปรดระบุ.....

9.4 จำนวนพนักงานและหัวหน้างานโดยเฉลี่ยใน 1 กะมีจำนวนรวมกันเท่าใด(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

- 1-3 คน       4-6 คน       7-9 คน       ตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป

9.5 กิจกรรมที่ช่วยเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานจริง(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- อธิบายก่อนเริ่มงาน       อบรมและทดสอบก่อนเริ่มงาน       ให้พนักงานเก่าคอยเป็นที่เลี้ยง  
 เลือกจากประสบการณ์       ไม่มี       อื่นๆโปรดระบุ.....

9.6 วิธีการพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่กิจการใช้มีอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- การจัดฝึกอบรม       การหมุนเวียนหน้าที่       การเพิ่มความรับผิดชอบ       ไม่มี

9.7 อัตราการลาออกและถูกไล่ออกของพนักงานในรอบ 1 ปีมีจำนวนเท่าใด (กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

- 1 คน       2 คน       3 คน       ตั้งแต่ 4 คนขึ้นไป       ไม่มี

9.8 ระดับเงินเดือนของพนักงานและผู้จัดการต่ำสุดและสูงสุดของกิจการ

- เงินเดือนต่ำสุด.....บาท      - เงินเดือนสูงสุด.....บาท

9.9 รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับพนักงานเป็นแบบใด(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

- รายวัน       รายเดือน       รายสัปดาห์       อื่นๆโปรดระบุ.....

9.10 สวัสดิการที่มีให้กับพนักงาน(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ที่พัก       ค่ารักษาพยาบาล       ประกันสังคม       ประกันสุขภาพ  
 ไม่มี       อื่นๆโปรดระบุ.....

9.11 สิ่งจูงใจอื่นๆ(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- โบนัส       เบี้ยเลี้ยงพิเศษในช่วงเทศกาล       ไม่มี       อื่นๆโปรดระบุ.....

9.12 บทลงโทษ(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ตักเตือน       ตัดเงินเดือน       พักงาน       ไล่ออก       ลงโทษตามกฎหมาย  
 ไม่มี       อื่นๆโปรดระบุ.....

## 10. การเงินและการลงทุน

10.1 แหล่งที่มาของเงินทุนในการก่อตั้งกิจการ(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

เงินทุนของเจ้าของ     เงินทุนจากหุ้นส่วน/ญาติ     เงินกู้ยืมในระบบ     เงินกู้ในระบบ

10.2 สัดส่วนค่าลงทุน

ที่ดิน ..... บาท

อาคาร ..... บาท

การตกแต่ง วางระบบ ..... บาท

อุปกรณ์ ..... บาท

อื่นๆระบุ ..... บาท

รวมค่าลงทุนทั้งหมด ..... บาท

10.3 การลงทุนด้านที่ดิน(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

เช่า     ซื้อ     เป็นเจ้าของอยู่แล้ว

10.4 การลงทุนด้านอาคารสถานที่(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

เช่า     ซื้อ     ปลูกสร้างใหม่     เป็นเจ้าของอยู่แล้ว

10.5 ระยะเวลาในการคืนทุน(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

1 - 5 ปี     5.1 - 10 ปี     10.1 - 15 ปี     มากกว่า 15 ปี

10.6 ระยะเวลาเครดิตที่มีกับผู้ขายน้ำมัน.....วัน

10.7 ระยะเวลาเครดิตที่มีกับผู้ขายผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับรถ.....วัน

10.8 ระยะเวลาเครดิตที่มีกับผู้ขายผลิตภัณฑ์อื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับน้ำมัน.....วัน

10.9 สัดส่วนการขายน้ำมันโดยประมาณต่อเดือนแยกตามชนิดน้ำมัน

เบนซิน 95 จำนวน .....ลิตร

เบนซิน 91 จำนวน .....ลิตร

แก๊สโซฮอล์ 95 จำนวน .....ลิตร

แก๊สโซฮอล์ 91 จำนวน .....ลิตร

E 20 จำนวน .....ลิตร

E 85 จำนวน .....ลิตร

ดีเซล จำนวน .....ลิตร

ดีเซล B 5 จำนวน .....ลิตร

ดีเซล B 3 จำนวน .....ลิตร

10.10 สัดส่วนของรายได้โดยประมาณแยกตามสินค้าและบริการ โดยระบุเป็น % จากรายได้ทั้งหมดต่อเดือน

น้ำมันคิดเป็น .....%

ผลิตภัณฑ์อื่นๆ .....%

ค่าเช่าคิดเป็น .....%

บริการเสริมอื่นๆคิดเป็น .....%

รวม 100 %

10.11 สัดส่วนกำไรโดยประมาณแยกตามสินค้าและบริการ โดยระบุเป็น % จากรายขายทั้งหมดต่อเดือน

น้ำมันคิดเป็น .....%

ผลิตภัณฑ์อื่นๆ .....%

บริการเสริมอื่นๆคิดเป็น .....%

ค่าเช่า .....%

รวม 100%

**คำชี้แจง** กรุณาเติมคำตอบลงในช่องว่างหรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม

หน้ากิจกรรมที่ทางกิจการปฏิบัติในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา

แบบสอบถามส่วนที่ 3 หน้าที่ทางการจัดการ

## 11. การวางแผน

11.1 การวางแผน(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นรูปเล่ม  ไม่มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร

11.2 การกำหนดระยะเวลาของแผนที่ตั้งไว้(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

ไม่เกิน 6 เดือน  ไม่เกิน 1 ปี  ไม่เกิน 5 ปี  ไม่เกิน 10 ปี

ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป  ไม่กำหนดเวลาแน่นอน

## 11.3 การกำหนดเป้าหมาย(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

- ไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติ
- มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติ

## 11.4 การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

- มีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ชัดเจนและปฏิบัติตามแนวทางที่วางไว้อย่างเคร่งครัด
- ไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน
- อื่นๆ โปรดระบุ.....

## 11.5 การกำหนดระยะเวลาของกลยุทธ์ที่ตั้งไว้(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

- ไม่เกิน 6 เดือน
- ไม่เกิน 1 ปี
- ไม่เกิน 5 ปี
- ไม่เกิน 10 ปี
- ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป
- ไม่กำหนดเวลาแน่นอน

## 11.6 จุดเน้นที่ใช้ในการดำเนินงานมากที่สุด(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

- พยายามที่จะลดต้นทุนในการดำเนินงานในด้านต่างๆ
- พยายามสร้างความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ

## 12. การจัดการ

## 12.1 การมอบหมายงาน(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

- มีการกำหนดความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน
- มีการกำหนดความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งอย่างยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา

## 12.2 การตัดสินใจ(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

- การตัดสินใจแทบทุกเรื่องเจ้าของ/ผู้จัดการทำการตัดสินใจ
- เจ้าของ/ผู้จัดการทำการตัดสินใจเฉพาะเรื่องที่สำคัญจริงๆ

## 12.3 จำนวนพนักงานทั้งหมดรวมตัวท่านด้วย(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

- 0-3 คน
- 4-6 คน
- 7-9 คน
- 10-12 คน
- มากกว่า 12 คนขึ้นไป

## 12.4 จำนวนผู้จัดการและหัวหน้างาน (รวมตัวท่านด้วย) (กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

- 0-1 คน
- 2 คน
- 3 คน
- มากกว่า 3 คนขึ้นไป

## 12.5 พนักงานสายปฏิบัติ เช่นคนเติมน้ำมัน ขายของ ล้างรถ เป็นต้น(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

- 0-2 คน
- 3-4 คน
- 5-6 คน
- 7-8 คน
- มากกว่า 9 คนขึ้นไป

12.6 พนักงานสายสนับสนุน เช่นคนทำบัญชี การเงิน เป็นต้น(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

- 1 คน       2 คน       3 คน       มากกว่า 3 คนขึ้นไป

### 13. การนำและการจูงใจ

13.1 ระบบรางวัล (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- การให้โบนัสเมื่อมีกำไร       การให้เงินรางวัลเมื่อทำงานครบตามข้อกำหนด  
 การเพิ่มค่าจ้าง       การให้เงินรางวัลพิเศษ เมื่อผลงานดี  
 ไม่มี

13.2 วิธีการนำ (กรุณาเลือกตอบเพียง 1 ข้อ)

- เน้นกำหนดมาตรฐานงาน วิธีการปฏิบัติงานและการกำกับแนะนำในการทำงาน  
 เน้นดูแลเอาใจใส่พนักงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและในเรื่องสวัสดิการ

### 14. การควบคุม

14.1 ระบบการควบคุมเงินสด(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

- มีการตรวจนับและจัดเก็บเงินสดที่ขายทุกกะ  
 มีการตรวจนับและจัดเก็บเงินสดที่ขายทุกวัน  
 มีการตรวจนับและจัดเก็บเงินสดไม่ทุกวัน

14.2 ระดับของการควบคุมปริมาณน้ำมันในสต็อก(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

- มีการควบคุมทุกวัน       มีการควบคุมไม่ทุกวัน

14.3 ระดับของการควบคุมปริมาณสินค้าประเภทน้ำมันหล่อลื่นในสต็อก(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

- มีการควบคุมทุกวัน       มีการควบคุมไม่ทุกวัน       ไม่มีจำหน่าย

14.4 ระดับของควบคุมปริมาณสินค้าอื่นๆ ในสต็อก(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

- มีการควบคุมทุกวัน       มีการควบคุมไม่ทุกวัน       ไม่มีจำหน่าย

14.5 รูปแบบของวิธีการควบคุม(กรุณาตอบเพียง 1 ข้อ)

- เน้นการกำหนดระเบียบข้อบังคับ       เจ้าของ/ผู้จัดการกำกับดูแลโดยตรง

15. ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจน้ำมัน( ตอบ 5 ลำดับโดย 1 มีผลมากที่สุด 2 – 5 มีผลรองลงมาตามลำดับ)

- |   |   |
|---|---|
| ..... ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และบริการ             | ..... ชื่อเสียง                           |
| ..... ราคา  | ..... สินค้าได้มาตรฐาน                    |
| ..... มีการจัดการด้านการเงินที่ดี                   | ..... การโฆษณา                            |
| ..... ความสะอาด                                     | ..... การจัดโปรโมชัน (แจก แคม ฯ)          |
| ..... การเข้าถึงและตอบสนองต่อข้อมูล เช่น ราคาน้ำมัน | ..... ทำเลที่ตั้ง                         |
| ..... สายสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้จัดส่งสินค้า   | ..... ตราสินค้า                           |
| ..... การบริการที่ดี                                | ..... การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน |
| ..... การบริหารจัดการบุคคล                          | ..... สิ่งอำนวยความสะดวก                  |

16. ปัญหาและอุปสรรคตั้งแต่เริ่มต้นกิจการ

.....

.....

.....

17. แนวทางและวิธีการแก้ไข

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือนานาชาติ



ภาคผนวก ง  
ขั้นตอนการจดทะเบียนสถานบริการน้ำมัน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

**คู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานรับจดทะเบียนเป็นผู้ค้ำน้ำมันเชื้อเพลิง ตามมาตรา 11  
แห่งพระราชบัญญัติการค้า น้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ. 2543**

**1. ผู้มีหน้าที่ต้องจดทะเบียนเป็นผู้ค้ำน้ำมันตามมาตรา 11 (สถานีบริการ)**

ผู้ค้ำน้ำมันประเภทสถานีบริการซึ่งจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง และก๊าซปิโตรเลียมเหลว ให้แก่ประชาชนโดยวิธีการเติมหรือใส่ลงในที่บรรจุน้ำมันเชื้อเพลิงของยานพาหนะ โดยใช้มาตรวัดน้ำมันเชื้อเพลิงตามกฎหมายว่าด้วยมาตรา ชั่ง ตวง วัด ที่ติดตั้งไว้เป็นประจำ

**2. การยื่นขอจดทะเบียน**

กฎกระทรวงกำหนดคุณสมบัติของผู้รับใบอนุญาต และหลักเกณฑ์ และวิธีการขอและออกใบอนุญาตหรือใบทะเบียนเป็นผู้ค้ำน้ำมัน พ.ศ.2545 กำหนดให้ผู้ค้ำน้ำมันตามมาตรา 11 (สถานีบริการ) ยื่นแบบ นพ.103 พร้อมด้วยหลักฐานประกอบ ดังนี้

- 1) สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน สำเนาทะเบียนบ้านของผู้จดทะเบียน และสำเนาทะเบียนบ้านที่ตั้ง สถานีบริการในกรณีที่เป็นบุคคลธรรมดา
- 2) สำเนาหนังสือรับรองการจดทะเบียนนิติบุคคลที่ออกให้ไม่เกิน 6 เดือน ในกรณีที่เป็นนิติบุคคล เว้นแต่กรณีที่ตรวจสอบการจดทะเบียนนิติบุคคลได้ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้าจัดทำขึ้น
- 3) เอกสารแสดงสิทธิ์ในการใช้สถานที่เพื่อประกอบกิจการสถานีบริการ
- 4) เอกสารอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายการค้า (ถ้ามี)
- 5) หนังสือมอบอำนาจ (ถ้ามี) พร้อมสำเนาบัตรประจำตัวประชาชนของผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจ

### 3. การกรอกแบบพิมพ์

- 1) ผู้ค้ำนำมันต้องกรอกข้อความตามที่กำหนดในคำขอจดทะเบียนให้ถูกต้องครบถ้วน
- 2) ให้เขียนข้อความตัวบรรจงหรือพิมพ์เป็นภาษาไทย
- 3) กรณีนิติบุคคล ให้หุ้นส่วนผู้จัดการหรือกรรมการผู้มีอำนาจผูกพันบริษัทลงลายมือชื่อเป็นผู้ขอจดทะเบียน และประทับตราของห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทแล้วแต่กรณี
- 4) กรณีบุคคลธรรมดาให้บุคคลนั้น ลงลายมือชื่อเป็นผู้ขอจดทะเบียน
- 5) หลักฐานประกอบคำขอจดทะเบียนให้ผู้ขอจดทะเบียนรับรองสำเนาถูกต้องตรงกับต้นฉบับทุกฉบับ

อนึ่ง คำขอจดทะเบียนสามารถถ่ายสำเนาหรือพิมพ์จากเว็บไซต์ของกรมธุรกิจพลังงานได้

### 4. การรับจดทะเบียน

1) ให้พนักงานเจ้าหน้าที่ตรวจสอบคำขอและเอกสารประกอบคำขอครบถ้วนแล้ว ให้ตรวจสอบที่ตั้ง สถานีบริการว่าซ้ำกับรายชื่อที่เคยรับจดทะเบียนไว้หรือไม่ หากพบว่ามีที่ตั้งซ้ำกับรายชื่อที่เคยจดทะเบียนไว้แล้ว ให้รับจดทะเบียนรายใหม่ซึ่งมีเอกสารสิทธิ์ในการใช้สถานที่ประกอบกิจการและมีหนังสือแจ้งให้รายเก่ามาแจ้งเลิกภายใน 30 วัน ด้วย

2) บันทึกการรับจดทะเบียนลงในสมุดทะเบียนผู้ค้ำนำมันตามมาตรา 11 (สถานีบริการ) เพื่อออกคำขอเลขที่ และทะเบียนเลขที่

3) การรับคำขอ (ช่องเฉพาะเจ้าหน้าที่)

- คำขอเลขที่ ให้ระบุเลขที่คำขอโดยให้เริ่มจากรหัสจังหวัด ตามด้วยเลขที่ / ปี พ.ศ. เช่น กท 1/2553 (เมื่อขึ้น ปี พ.ศ. ใหม่ ให้เริ่มเลขใหม่ เช่น กท 1/2554)

- รับวันที่ วันที่รับคำขอจดทะเบียนเป็นผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 11 (สถานีบริการ)

- ทะเบียนเลขที่ เริ่มจากรหัสจังหวัดตามด้วยลำดับที่ของใบอนุญาตซึ่งจะเรียงตามลำดับตลอดไป ตามด้วยลำดับที่ของใบอนุญาตที่จะออกในแต่ละปีของผู้ค้าน้ำมัน ตามมาตรา 11 (สถานีบริการ) เช่น กท 1/1/2544 (เมื่อขึ้น ปี พ.ศ. ใหม่ ให้เริ่มเลขใบอนุญาตใหม่ เช่น กท 801/1/2545)

## 5. การจัดเก็บค่าธรรมเนียม

1) เมื่อพนักงานเจ้าหน้าที่ได้ตรวจสอบคำขอและหลักฐานประกอบคำขอพบว่าถูกต้องและครบถ้วนแล้ว ให้ดำเนินการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมตามกฎหมายกำหนดค่าธรรมเนียมค่าธรรมเนียมรายปี และหลักเกณฑ์ และวิธีการชำระค่าธรรมเนียมรายปี สำหรับผู้ค้าน้ำมันและผู้ขนส่งน้ำมัน พ.ศ.2545 โดยผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 11 เรียกเก็บ ดังนี้

- ค่าขอ 100 บาท

- ใบทะเบียน 1,000 บาท

- ค่าธรรมเนียมรายปี สำหรับผู้ค้าน้ำมันที่มีหัวจ่ายไม่เกิน 5 หัวจ่าย ปี ละ 1,000 บาท สำหรับผู้ค้าน้ำมันที่มีหัวจ่ายเกิน 5 หัวจ่าย ให้คิดหัวจ่ายที่เกินหัวจ่ายละ 100 บาท แต่เมื่อรวมกันแล้วไม่เกิน 5,000 บาท

2) การชำระค่าธรรมเนียมรายปีตั้งแต่ปีที่สองเป็นต้นไป ให้ชำระภายในเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปี

## 6. การส่งมอบใบอนุญาต

1) พิมพ์ใบอนุญาตตามข้อมูลคำขอจดทะเบียนแบบ นพ.103 ลงในแบบ นพ.106

2) ระบุวันที่ในใบอนุญาตตามวันที่ที่รับชำระค่าธรรมเนียม ทั้งต้นฉบับและสำเนา

3) ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือปลัดงานจังหวัด หรือผู้ที่ผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมาย ตรวจสอบ ความถูกต้อง พร้อมทั้ง ลงลายมือชื่อและวันที่ออกใบทะเบียน ทั้งต้นฉบับและสำเนาประทับตรา กรมธุรกิจพลังงานด้วยสีแดง และให้ผู้ค้าน้ำมันลงชื่อรับใบทะเบียนด้านหลังของสำเนาใบทะเบียน ด้วย (กรณีรับด้วยตนเอง) พร้อมมอบสำเนาประกาศกรมทะเบียนการค้า จำนวน 3 ฉบับ ดังนี้

- ประกาศ เรื่อง กำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับการจัดระบบการค้าและป้องกันการปลอมปน น้ำมันเชื้อเพลิงของผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 10 และมาตรา 11 พ.ศ.2545

- ประกาศ เรื่อง กำหนดวิธีการและเงื่อนไขในการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ.2545

7. การขอรับใบแทนใบทะเบียนเป็นผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 11 กรณีสูญหายหรือชำรุดให้ดำเนินการ ดังนี้

1) คำขอใบแทน

1.1 ผู้ค้าน้ำมันยื่นคำขอตามแบบ นพ.103 โดยมีคำว่า “ใบแทน” กำกับไว้ที่ด้านหน้า

1.2 กรณีสูญหายให้แนบสำเนาใบแจ้งความหรือกรณีชำรุดให้ส่งคืนใบทะเบียนที่ชำรุดพร้อม คำขอใบแทนดังกล่าว และส่งสำเนาคำขอใบแทนให้สำนักการค้าและการสำรองน้ำมันเชื้อเพลิง เพื่อบันทึกข้อมูลภายในวันจันทร์ของสัปดาห์ถัดไป

1.3 พิมพ์ใบแทนใบทะเบียน ตามแบบ นพ.106 โดยประทับคำว่า “ใบแทน” ด้วยสีแดงบน หัวกระดาษพร้อมใบประจำต่อ

2) การส่งมอบใบแทนใบทะเบียน ระบุวันที่ในใบทะเบียนตามวันที่ที่รับชำระค่าธรรมเนียม ทั้ง ต้นฉบับและสำเนา

## 8. การแจ้งเปลี่ยนแปลงรายการ

### 8.1 กรณีการแจ้งเปลี่ยนแปลงรายการ

#### 8.1.1 การแจ้งเปลี่ยนแปลงชื่อผู้จดทะเบียน

1. แบบแจ้ง นพ.107
2. เอกสารประกอบได้แก่

2.1 สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนและสำเนาทะเบียนบ้านของผู้แจ้ง (กรณีเป็นบุคคลธรรมดา)

2.2 สำเนาหนังสืออนุญาตให้เปลี่ยนชื่อ/ชื่อสกุล (กรณีเป็นบุคคลธรรมดา)

2.3 สำเนาหนังสือรับรองนิติบุคคลที่มีชื่อใหม่ (กรณีเป็นนิติบุคคล) ที่ออกให้ไม่เกิน 6 เดือน เว้นแต่ที่ตรวจสอบการจดทะเบียนนิติบุคคลได้ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่กรมจัดทำขึ้น

2.4 ใบทะเบียนฉบับเดิม

2.5 หนังสือมอบอำนาจ (ถ้ามี) พร้อมสำเนาบัตรประจำตัวของผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจ

#### 8.1.2 การแจ้งเปลี่ยนแปลงสถานที่ตั้ง

1. แบบแจ้ง นพ.107
2. เอกสารประกอบได้แก่

2.1 สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนและสำเนาทะเบียนบ้านของผู้แจ้ง (กรณีเป็นบุคคลธรรมดา)

2.2 สำเนาทะเบียนบ้านที่ตั้งสถานประกอบการที่เปลี่ยนแปลง (กรณีเป็นบุคคลธรรมดา)

2.3 สำเนาหนังสือรับรองนิติบุคคลที่มีชื่อใหม่ (กรณีเป็นนิติบุคคล) ที่ออกให้ไม่เกิน 6 เดือน เว้นแต่ที่ตรวจสอบการจดทะเบียนนิติบุคคลได้ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่กรมจัดทำขึ้น

2.4 ใบทะเบียนฉบับเดิม

2.5 หนังสือมอบอำนาจ (ถ้ามี) พร้อมสำเนาบัตรประจำตัวของผู้มอบอำนาจ และ ผู้รับมอบอำนาจ

## 8.2 การรับแจ้ง

1. ให้พนักงานเจ้าหน้าที่ตรวจสอบแบบแจ้งเปลี่ยนแปลง นพ.107 ว่ากรอกข้อมูลและมีเอกสารครบถ้วน แล้วแต่กรณีถูกต้องแล้ว ให้รับแจ้งการเปลี่ยนแปลง

2. บันทึกการรับแจ้งเปลี่ยนแปลงลงในทะเบียนการแจ้งเปลี่ยนแปลงรายการของผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 11 โดยให้เริ่มจากรหัสจังหวัด ตามด้วย เลขที่ / ปี พ.ศ. เช่น กท1/2553 (เมื่อขึ้น ปี พ.ศ. ใหม่ ให้เริ่มเลขใหม่ เช่น กท 1/2554)

3. แบบ นพ.107 (ช่องเฉพาะเจ้าหน้าที่)

- รับเลขที่ ให้กรอกเลขที่รับแบบแจ้งเปลี่ยนแปลงตามข้อ (2.2)
- รับวันที่ ระบุวันที่รับแบบแจ้ง
- ใบทะเบียนเลขที่ ระบุเลขที่ใบทะเบียนเดิมของผู้ค้าน้ำมันที่ขึ้นแบบแจ้งเปลี่ยนแปลง

4. กรณีเพิ่มจำนวนหัวจ่ายของผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 11 (สถานีบริการ) หากหัวจ่ายน้ำมันที่เพิ่มขึ้น จากเดิมเกิน 5 หัวจ่าย ให้เรียกเก็บค่าธรรมเนียมรายปี หัวจ่ายที่เพิ่มหัวจ่ายละ 100 บาท แต่

เมื่อรวมกันแล้วไม่เกิน 5,000 บาท ทั้งนี้ ถ้าเพิ่มหัวจ่ายขึ้น จากเดิมไม่เกิน 5 หัวจ่าย ไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมเพิ่ม

### 8.3 การออกใบประจำต่อ

1. บันทึกรายการที่เปลี่ยนแปลงลงในใบประจำต่อทั้งฉบับจริงและฉบับสำเนาให้ตรงกัน โดยพิมพ์ข้อความตามตัวอย่างที่แนบมาพร้อมนี้ ทั้งนี้ให้ผู้อำนวยการสำนักงานพลังงานภูมิภาค หรือผู้ที่อธิบดีมอบหมาย ลงชื่อกำกับท้ายข้อความที่พิมพ์ฉบับที่ส่งมอบให้ผู้ค้าน้ำมัน พร้อมทั้งประทับตรากรมธุรกิจพลังงานด้วยสีแดงบนหัวกระดาษ

2. สำเนาใบประจำต่อให้แนบไว้กับสำเนาใบทะเบียนมาตรา 11 และแบบแจ้ง นพ.107 ให้แนบกับคำขอ นพ.103

3. จัดส่งสำเนาแบบแจ้งเปลี่ยนแปลงแบบ นพ.107 ให้สำนักบริการธุรกิจและการสำรวจน้ำมันเชื้อเพลิงบันทึกข้อมูลภายในวันจันทร์ของสัปดาห์ถัดไป

## 9. การแจ้งเลิกประกอบกิจการ

### 9.1 การแจ้งเลิก

1. แบบแจ้ง นพ.111
2. เอกสารประกอบได้แก่

2.1 สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนและสำเนาทะเบียนบ้านของผู้แจ้ง (กรณีเป็นบุคคลธรรมดา)

2.2 สำเนาหนังสือรับรองนิติบุคคลที่ระบุที่เปลี่ยนแปลงที่ออกให้ไม่เกิน 6 เดือน (กรณีเป็นนิติบุคคล) เว้นแต่ที่ตรวจสอบการจดทะเบียนนิติบุคคลได้ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่กรมจัดทำขึ้น

2.3 ต้นฉบับใบทะเบียนผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 11 (สถานีบริการ)

2.4 หนังสือมอบอำนาจ (ถ้ามี) พร้อมสำเนาบัตรประจำตัวของผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจ

## 9.2 การรับแจ้ง

1. บันทึกการแจ้งเลิกลงในทะเบียน เปลี่ยนแปลงรายการหรือเลิก ผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 11 เพื่อออกเลขที่แบบแจ้ง โดยให้เริ่มจากรหัสจังหวัด ตามด้วยเลขที่ / ปี พ.ศ. เช่น กท 1/2553 (เมื่อขึ้นปี พ.ศ. ใหม่ ให้เริ่มเลขใหม่ เช่น กท 1/2554)

2. แบบ นพ.111 (ช่องเฉพาะเจ้าหน้าที่)

- รับเลขที่ ให้กรอกเลขที่รับแบบแจ้งเลิกตามข้อ 2 (1)
- รับวันที่ ระบุวันที่รับแบบแจ้งเลิก
- ใบทะเบียนเลขที่ ระบุเลขที่ใบทะเบียนของผู้ค้าน้ำมันที่เลิกประกอบธุรกิจ

3. นำแบบแจ้งเลิกดังกล่าวพร้อมต้นฉบับใบทะเบียนของผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 11 รวมไว้กับคำขอแบบ นพ.103

4. จัดส่งสำเนาแบบแจ้งเลิกแบบ นพ.111 ให้สำนักบริการธุรกิจและการสำรองน้ำมันเชื้อเพลิง เพื่อบันทึกข้อมูลทุกวันจันทร์ของสัปดาห์ถัดไป

## กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

1. กฎกระทรวง สถานีบริการน้ำมัน พ.ศ. 2552
2. พระราชบัญญัติมาตราซ่งตวงวัด พ.ศ. 2542 และ พระราชบัญญัติมาตราซ่งตวงวัด (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2549
3. พระราชบัญญัติ ทางหลวง พ.ศ. 2535

4. พระราชบัญญัติ ทะเบียนพาณิชย์ พ.ศ. 2499

5. พระราชบัญญัติ ควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522



## ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ – นามสกุล	นายณัฐพล ศิริวรเวทย์
วัน เดือน ปี ที่เกิด	วันที่ 18 เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2528
สถานที่เกิด	จังหวัดแพร่
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การเงิน) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

