

วิธีอ้างอิงบทความนี้: จงรักษ์ สมใจ, สักกรินทร์ อยู่พ่อง และอัครรัตน์ พูลกระจำง. (2568). รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม. วารสารปฏิบัติการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, 11(2), 7-23. <https://doi.org/10.53848/jlsc.v11i2.269514>

Received:	June	16, 2023
Revised:	August	24, 2024
Accepted:	May	08, 2025

รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจร ขนาดกลางและขนาดย่อม

จงรักษ์ สมใจ^{1*}, สักกรินทร์ อยู่พ่อง² และ อัครรัตน์ พูลกระจำง³

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม 2) พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง 3) จัดทำคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 8 ราย และเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม 379 ราย วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของการบริหารจัดการธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักและ 18 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ (1) การบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ การวางแผนการดำเนินงาน การจัดโครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ และการควบคุมการดำเนินงาน (2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาบุคลากร และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (3) การบริหารด้านการตลาด ได้แก่ ผลិតภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด พนักงานผู้ให้บริการ กระบวนการให้บริการ และลักษณะทางกายภาพ (4) ด้านบัญชีและการเงิน ได้แก่ การวางแผนทางการเงิน การปฏิบัติการทางบัญชีการเงิน การควบคุมทางบัญชีการเงิน และการนำผลไปปรับปรุงการดำเนินงาน 2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ตัวแปรมีค่าน้ำหนักระหว่าง 0.680 – 0.974 ซึ่งเป็นค่าที่ยอมรับได้ สามารถนำไปพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสถานีน้ำมันเชื้อเพลิง และได้รับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด 3) คู่มือการบริหารจัดการธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งประกอบด้วยแนวทางปฏิบัติและตัวชี้วัดผลสำเร็จในแต่ละองค์ประกอบเพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงให้ประสบความสำเร็จ และได้รับความเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญมีความเหมาะสมระดับมาก

คำสำคัญ: สถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจร, รูปแบบการบริหาร, ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ประเภทบทความ: บทความวิจัย

* ผู้รับผิดชอบงานหลัก

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, อีเมล: jongrak.s@bas.kmutnb.ac.th

² อาจารย์ คณะพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, อีเมล: sakarin.y@arts.kmutnb.ac.th

³ อาจารย์ คณะเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, อีเมล: akkarat17@gmail.com

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI.) อยู่ในกลุ่ม 2 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

The Format of Managing a Small and Medium Full-service Petrol Station Businesses

Jongrak Somjai^{1*}, Sakarin Yuphong² and Akkarat Poolkrajang³

Abstract

This research aimed to: (1) examine the components of management for medium- and small-sized integrated fuel service stations, (2) develop a management model for fuel service station businesses, and (3) create a management handbook for fuel service station businesses. A mixed-methods research design was employed, combining qualitative and quantitative approaches. Data was collected through in-depth interviews with 8 key informants and questionnaires from 379 respondents. The data were analyzed using confirmatory factor analysis (CFA). The findings revealed that: 1. The management of medium- and small-sized integrated fuel service station businesses consisted of 4 main components and 18 sub-components as follows: (1) Organizational Management: operational planning, organizational structure, entrepreneurial leadership, and operational control. (2) Human Resource Management: human resource planning, personnel development, and human resource retention. (3) Marketing Management: product, price, distribution channels, promotion, service employees, service processes, and physical evidence. (4) Accounting and Financial Management: financial planning, financial accounting operations, financial accounting control, and application of results for operational improvement. 2. The results of the confirmatory factor analysis showed that the factor loadings of the variables ranged from 0.680 to 0.974, which are acceptable values. These findings were further developed into a management model for fuel service station businesses, which was evaluated by experts and deemed highly appropriate. 3. The management handbook for medium- and small-sized fuel service station businesses was developed, comprising practical guidelines and key performance indicators for each component. This handbook serves as a guideline for successfully managing fuel service station businesses and was approved by experts as highly appropriate.

Keywords: Full-service petrol stations, Business management model, small and medium business

Type of Article: Research Article

* Corresponding author

¹ Doctoral Degree Student, Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, E-mail: jongrak.s@bas.kmutnb.ac.th

² Lecture, Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, E-mail: sakarin.y@arts.kmutnb.ac.th

³ Lecture, Faculty of Technical Education Rajamangala University of Technology Thanyaburi, E-mail: akkarat17@gmail.com

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI.) อยู่ในกลุ่ม 2 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

1. บทนำ

ภายหลังจากที่ราคาน้ำมันดิบโลกปรับตัวลดลง ในปี 2558 จากมูลค่า 100-125 เหรียญสหรัฐ ต่อ 1 บาเรล มาอยู่ที่ประมาณ 40-50 เหรียญสหรัฐ ซึ่งนับเป็นราคาที่ต่ำสุดในรอบ 6 ปี มีผลทำให้ราคาขายปลีกน้ำมันสำเร็จรูปในประเทศไทยมีการปรับลดลง ตามการลดลงของราคาน้ำมันดิบโลก เป็นปัจจัยสนับสนุนให้อุปสงค์การใช้น้ำมันภายในประเทศมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการรวบรวมข้อมูลของสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน พบว่า ในปี 2562 การใช้น้ำมันเบนซินและดีเซลเพิ่มขึ้น 3.7% และ 4.7% ตามลำดับ คิดเป็นปริมาณการใช้น้ำมันเบนซิน 32.2 ล้านลิตรต่อวัน และปริมาณการใช้น้ำมันดีเซล 67.4 ล้านลิตรต่อวัน (สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน, 2562) ทั้งนี้เป็นผลมาจากการใช้ในภาคขนส่งทางบกที่เพิ่มมากขึ้น ประกอบกับจำนวนรถเบนซินและดีเซลเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากแนวโน้มการใช้น้ำมันที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตามที่กล่าวข้างต้นนั้น ประกอบกับการที่รัฐบาลออกนโยบายลดปริมาณสำรองน้ำมันสำเร็จรูปลงจาก 6% เหลือ 1% เนื่องจากไม่มีความจำเป็นต้องสำรองน้ำมันสำเร็จรูปในปริมาณสูงในช่วงที่อุปทานน้ำมันดิบในตลาดโลกมีสัดส่วนสูงกว่าความต้องการใช้มาก ทำให้สามารถหาวัตถุดิบได้ง่ายและราคาถูก โดยผู้ประกอบการได้รับประโยชน์อย่างมาก เนื่องจากสามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านสินค้าคงคลังซึ่งสามารถลดระยะเวลาการเก็บน้ำมันจากเดิม 21 วัน เป็น 4 วัน จากปัจจัยสนับสนุนข้างต้นส่งผลให้ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันได้รับความสนใจจากผู้ประกอบการทั้งรายเดิมและผู้ประกอบการรายใหม่ โดยผู้ประกอบการรายเดิมต่างเร่งแผนขยายกิจการเพิ่ม และดึงดูดให้ผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาศึกษาและลงทุนในธุรกิจนี้เพิ่มมากขึ้น จากข้อมูลจากกรมธุรกิจพลังงานระบุว่า ช่วงไตรมาส 2/2563 มีสถานีบริการน้ำมันรวมทั้งสิ้น 29,596 แห่ง เทียบกับ ไตรมาส 1 /2563 ที่ 29,349

แห่ง เท่ากับ “เพิ่มขึ้น” ถึง 247 แห่ง โดยผู้ค้าน้ำมันที่มีสถานีบริการมากที่สุดขณะนี้คือ บมจ.พีทีจี เอ็นเนอยี หรือ PTG 2,062 แห่ง รองลงมาคือ บมจ. ปตท. มีรวม 1,999 แห่ง บมจ.บางจากคอร์ปอเรชั่น 1,212 แห่ง บมจ. เอสโซ่ (ประเทศไทย) 654 แห่ง บจ.เชลล์แห่งประเทศไทย 545 แห่ง บจ.เชฟรอน (ประเทศไทย) เจ้าของสถานีบริการคาลเท็กซ์ 400 กว่าแห่ง ส่วนที่เหลือเป็นผู้ค้าน้ำมันอิสระ แม้จำนวนสถานีบริการน้ำมันทั่วประเทศจะสูงถึง 29,596 แห่ง แล้วแต่ผู้ค้าน้ำมัน “ทุกราย” ยังมีแผนขยายสถานีบริการต่อเนื่องเพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาด โดย ปตท.ยังคงมีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงสุด 37.23% ทั้งนี้ ตามแผนการลงทุน 5 ปี (2564-2568) ปตท.ต้องการขยายสถานีให้เป็น 2,500 สถานีในประเทศไทยภายในปี 2568 ด้านบางจากฯ ตั้งงบลงทุนกลุ่มธุรกิจการตลาดในปี 2564 อยู่ที่ 1,500 ล้านบาท เพื่อขยายสถานีบริการน้ำมัน (ปั๊มใหม่) จำนวน 100 แห่ง รวมถึงขยายการเติบโตรุในธุรกิจที่ไม่ใช่น้ำมัน (Non-Oil) ส่วนบริษัท เชฟรอน (ไทย) จำกัด ผู้ผลิตและจำหน่ายภายใต้แบรนด์ “คาลเท็กซ์” ยังเดินหน้าขยายการลงทุนธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในประเทศไทยให้ครบตามเป้าหมายภายใต้งบประมาณกว่า 6,000 ล้านบาทจะมีสถานีบริการอยู่ที่กว่า 400 แห่งทั่วประเทศ รวมถึงจะเดินหน้าปรับปรุงสถานีบริการน้ำมันเก่าให้เป็นโฉมใหม่ปีละ 50 แห่ง เพื่อเป็นการดึงดูดผู้บริโภคที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์คนรุ่นใหม่ (กรุงเทพธุรกิจ, 2564)

ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในปัจจุบันมีการแข่งขันที่สูง มีการเปิดสถานีบริการน้ำมันอยู่ในบริเวณเดียวกันหลายแห่ง ในขณะที่ปริมาณผู้ใช้บริการต่อพื้นที่มีอยู่อย่างจำกัด และน้ำมันเป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก ยกเว้นน้ำมันเกรดพรีเมียมที่ผู้ประกอบการแต่ละรายคิดค้นขึ้นมาสำหรับคนรักเครื่องยนต์ แต่ก็มีความคล้ายคลึงที่สูงกว่าน้ำมันเชื้อเพลิงทั่วไป ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงควรต้องมีการสร้างความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ให้กับสถานีบริการ

น้ำมันของตนเอง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการผสมผสานธุรกิจ non-oil เนื่องจากธุรกิจน้ำมัน (Oil) เพียงอย่างเดียวทำกำไรได้ไม่สูงนักผู้ประกอบการหลายรายจึงเลือกที่จะก้าวข้ามจากธุรกิจน้ำมันมาพัฒนาธุรกิจ Non-Oil บางส่วนเนื่องจากสัดส่วนกำไรที่เป็นลักษณะการให้เข้าพื้นที่มีอัตรากำไรสูงถึง 30-50% หากถ้ามดำเนินธุรกิจ ค่าปลีกเองอัตรากำไรจะอยู่ประมาณ 10% สถานีบริการน้ำมันจึงต่างเปิดให้ “เข้าพื้นที่” รอบสถานีบริการเพื่อเปิดเป็นร้านค้า อาทิ ร้านสะดวกซื้อ ร้านอาหาร ร้านกาแฟ ศูนย์บริการล้างรถ ธนาคาร ฯลฯ เนื่องจากมองว่าสถานีบริการน้ำมันเป็นทำเลที่มีศักยภาพ พื้นที่ดังส่วนใหญ่ที่อยู่บนถนนสายหลักและสายรอง โอกาสในการขายที่มีตลอด 24 ชั่วโมง และจำนวน High traffic ในช่วงเทศกาลและวันหยุดยาว

นอกจากนี้กระแสของการใช้รถยนต์ไฟฟ้าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ เนื่องจากโดยปกติแล้วลูกค้าที่มีการแวะเข้าเติมน้ำมัน จะใช้เวลาในการเติมน้ำมันเพียงแค่นับไม่ถึง 5 นาที และใช้เวลาไปกับร้านอื่น ๆ ภายในสถานีบริการน้ำมันมากกว่าหลายเท่า แต่หากวันใดที่รถยนต์ไฟฟ้าเข้ามามีบทบาทเต็มตัวแล้ว สถานีบริการน้ำมันที่เปลี่ยนเป็นสถานีชาร์จไฟฟ้าจะต้องใช้เวลาในการชาร์จประมาณ 20-30 นาที เพื่อให้ได้ไฟฟ้าเกือบเต็มพิกัด ซึ่งจะทำให้ลูกค้าจะต้องใช้เวลาอยู่กับร้านค้าภายในสถานีบริการน้ำมันมากขึ้น จึงยังทำให้การแวะสถานีบริการน้ำมันของคนใช้นั้นมีเป้าหมายที่มากกว่าแค่การแวะมาหาเครื่องดื่มหรือของกินอร่อย ๆ ระหว่างการเดินทาง จึงเป็นโอกาสของผู้ประกอบการธุรกิจสถานีบริการน้ำมันในการปรับตัวเพื่อรองรับธุรกิจ Non-oil ซึ่งมีกระแสเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง

นอกจากการบริหารพื้นที่รอบสถานีบริการน้ำมันให้มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยสร้างอัตราผลกำไรของสถานีบริการน้ำมันให้สูงขึ้นแล้วนั้น ผู้ประกอบ

การควรมีการบริหารจัดการต้นทุนที่ดี เนื่องจากธุรกิจสถานีบริการน้ำมันมีค่าตลาดต่ำเพียง 1-1.5 บาทต่อลิตร หรือประมาณ 3-4% ต่อราคาขายปลีก ซึ่งยังมีใช้กำไรสุทธิ เนื่องจากยังต้องนำไปหักค่าใช้จ่าย ณ สถานีบริการ เช่น ค่าแรง พนักงาน ค่าเช่าที่ดิน และค่าสาธารณูปโภคต่าง ๆ ทำให้ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันต้องเพิ่มความระมัดระวังในการบริหารจัดการและการขยายฐานรายได้ สร้างยอดขายด้วยการดึงดูดผู้ใช้บริการ เพื่อเพิ่มสัดส่วนกำไร ให้เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายและเหลือเป็นผลตอบแทนการลงทุน โดยจากการสำรวจข้อมูลดีลเลอร์ สถานีบริการน้ำมัน ปตท.รวม 1,400 แห่ง มีเพียงร้อยละ 25 เท่านั้น ที่มียอดขายดีระดับ 500,000 ลิตร/เดือน มีกำไรเหลือพอชำระเงินกู้ ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 75 กำลังมีปัญหา

ข้อมูลของกรมพัฒนาธุรกิจ กระทรวงพาณิชย์ พบว่านิติบุคคล ประเภทธุรกิจการขายปลีกเชื้อเพลิง ยานยนต์เฉพาะสถานีบริการน้ำมันที่ดำเนินกิจการอยู่จำนวนทั้งสิ้น 7,438 ราย มีผลประกอบการดำเนินธุรกิจขาดทุนต่อเนื่องติดต่อกัน 3 ปี จำนวน 709 ราย (คำนวณจากข้อมูลนิติบุคคลที่ส่งงบการเงินต่อเนื่อง 3 ปี ตั้งแต่ปี งบการเงิน 2558-2561) ซึ่งในจำนวนนี้เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากถึง 693 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 19 สิงหาคม 2562 กรมพัฒนาธุรกิจ, กระทรวงพาณิชย์)

จากที่ผู้วิจัยกล่าวมาข้างต้น ความต้องการใช้น้ำมันสำเร็จรูปในประเทศที่เพิ่มขึ้น เป็นปัจจัยบวกต่อสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรง ในขณะเดียวกันกระแสของการใช้รถยนต์ไฟฟ้าที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีต่อการใช้บริการสถานีบริการน้ำมันมีการปรับเปลี่ยน ความคาดหวังของผู้บริโภคที่เข้ามาใช้บริการธุรกิจ Non-Oil บ่อยกว่าการเข้ามาเติมน้ำมัน ทำให้สถานีบริการน้ำมันต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและโอกาสการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและ

รับรู้รายได้ และในขณะเดียวกันก็ต้องมีการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานที่ดี เพื่อให้มีสัดส่วนผลตอบแทนที่เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย จากเหตุผลที่กล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มาพัฒนาและปรับปรุงการจัดการในธุรกิจสถานบริการน้ำมัน ช่วยลดต้นทุน และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

2. วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบในการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม
3. เพื่อจัดทำคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม

3. สมมติฐานการวิจัย

โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงขนาดกลางและขนาดย่อม มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

การจัดการว่า หมายถึง การดำเนินการในการวางแผน การตัดสินใจ การจัดการองค์การ การนำ และการควบคุมทรัพยากรพื้นฐานขององค์การ อันได้แก่ ทรัพยากร การเงิน สินทรัพย์ถาวร ข้อมูล และทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (พัชรสิริ ชมพูคำ,

2009) หน้าที่พื้นฐานของการจัดการประกอบด้วย กระบวนการดังต่อไปนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราข, 2556)

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ และกำหนดว่าจะทำงานนั้นอย่างไร การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การในอนาคตอันใกล้ในระยะสั้น (Short term) และระยะยาว (Long term)

2. การจัดองค์การ (Organization) หมายถึง การนำเอาแผนงานที่กำหนดไว้มากำหนดหน้าที่สำหรับบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่จะปฏิบัติงานภายในองค์การเป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอาแผนงานไปสู่การปฏิบัติ บุคลากรในองค์การได้รับการมอบหมายงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายโดยงานของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม ต่างประสานสอดคล้องกันสู่ความสำเร็จขององค์การ

3. การนำ (Leading) หมายถึง เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ภาวะผู้นำ และการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ วัตถุประสงค์ของการนำ คือ การเพิ่มผลผลิตขององค์การโดยผ่านแนวคิดทางด้านการให้ความสำคัญกับคน (Human-oriented work situations) มากกว่าการให้ความสำคัญกับงาน (Task-oriented Work Situations)

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง หน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรฐานการวัดผลการทำงานในองค์การ รวมทั้งการวัดผลการทำงานในปัจจุบันเพื่อให้มีมาตรฐาน เช่น มาตรฐานด้าน คุณภาพ มีการเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ลดการสูญเสียสิ้นเปลือง เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์โดยใช้กลยุทธ์ในการสรรหา

คัดเลือก พัฒนา จัดการผลการปฏิบัติงาน จัดการค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย และกลยุทธ์อื่นๆ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (สกล บุญสิน, 2560) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน ในอดีตองค์กรมองบุคลากรว่าเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งด้านการผลิต และให้ความสำคัญเป็นเพียงแค่แรงงานหรือกำลังคน แต่ในปัจจุบันบุคลากรได้ถูกพัฒนาความสำคัญให้เป็นเสมือนทรัพยากร (คิวพร วิยะวงศ์, 2564) ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน เมื่อองค์กรเป็นเจ้าของหรือพัฒนาทรัพยากรที่มีคุณค่า (Valuable) หายาก (Rare) ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Inimitable) (สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิต, 2554) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมจะช่วยให้พนักงานมีความรู้สึกในการทำงานที่ดีและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2556)

4.3 แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด

ส่วนประสมทางการตลาด ว่าหมายถึง ปัจจัยทางการตลาดที่สามารถควบคุมได้ ธุรกิจจะนำมาใช้ร่วมกันเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งส่วนประสมทาง การตลาดนี้ จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ อีกทั้งส่วนประสมทาง การตลาดยังเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้ลูกค้าเกิดความต้องการในสินค้าหรือบริการ (นิชาภัทร อันนันนัย, 2559) กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดบริการ และการรับรู้คุณภาพ บริการมีความสำคัญต่อความภักดีของผู้รับบริการโดยส่งผ่านความพึงพอใจ (วัฒนา โสธรวัฒนา และคณะ, 2562) ผู้ประกอบการจึงต้องมียุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ อันเป็นผลมาจากรูปแบบการตลาดสมัยใหม่ในปัจจุบันที่เน้นผู้บริโภค (Customer oriented marketing) จากที่เคยมุ่งเน้นสร้างยอดขาย ผลักดันสินค้าและบริการออกสู่ตลาด เปลี่ยนเป็นให้ความสำคัญ

สำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อสร้างมูลค่าสูงสุดของลูกค้าในระยะยาวแทน (ณัฐยา สินตระการผล, 2560)

4.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารบัญชีและการเงิน

การประกอบธุรกิจ SMEs ให้ประสบความสำเร็จมีปัจจัยสนับสนุนหลายประการ แต่สิ่งหนึ่งที่มักถูกมองข้ามไป นั่นคือ การมีระบบข้อมูลทางการเงินบัญชีที่ถูกต้องและมีการควบคุมที่สำคัญ ผู้ประกอบธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะใช้ข้อมูลทางบัญชีเป็นแนวทางในการประกอบธุรกิจ ช่วยในการวางแผน การตัดสินใจ และการควบคุม ให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ธุรกิจ SMEs อาจไม่จำเป็นต้องมีระบบบัญชีที่ซับซ้อนเหมือนธุรกิจขนาดใหญ่ แต่ ผู้ประกอบธุรกิจ SMEs ก็ควรให้ความสำคัญโดยการจัดให้มีการจัดบันทึกรายการต่าง ๆ ในการประกอบธุรกิจ ลงในสมุดบัญชีอย่างเป็นระบบ และสามารถนำข้อมูลที่จัดบันทึกนั้นไปจัดทำงบการเงินได้ ซึ่งจะช่วยให้งบการเงินนั้นมีความน่าเชื่อถือและมีคุณภาพ (สลักจิต นิลผาย, 2560) นอกจากนี้การนำหลักวงจร P-D-C-A มาพัฒนาระบบบัญชีการเงิน รวมทั้งออกแบบระบบการเงินและเอกสารทางการเงินที่เกี่ยวข้อง จะทำให้สามารถแยกรายได้ ค่าใช้จ่าย กำไรหรือขาดทุนได้อย่างชัดเจน รู้จักวิธีคำนวณหาต้นทุนผลิตภัณฑ์เพื่อวางแผนการดำเนินงานในอนาคตได้ (พรธมนุช ชัยปิ่นชนะ, 2559)

5. วิธีดำเนินการวิจัย

5.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีการดำเนินการวิจัยแบบผสม (Mixed methods) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุมสนทนากลุ่ม การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ในการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1) กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ นักวิชาการจำนวน 2 รายและผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงที่มีประสบการณ์ในการลงทุนธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 6 ราย โดยทำการเลือกแบบเจาะจง กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการประชุมสนทนา ประกอบด้วย นักวิชาการจำนวน 2 รายและผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง จำนวน 12 ราย และกลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญสำหรับการประเมินคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วยนักวิชาการจำนวน 2 รายและผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง จำนวน 3 ราย

2) กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้ประกอบการผู้จัดการสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงขนาดกลางและขนาดย่อม ที่จดทะเบียนนิติบุคคลจำนวน 7,252 ราย (กรมพัฒนาธุรกิจ กระทรวงพาณิชย์, 2562) ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 379 ราย

5.3 เครื่องมือวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) โดยจำแนกข้อคำถามให้ครอบคลุมตามแนวคิดหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item objective congruence index = IOC) ผลการทดสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง

ของทุกข้อคำถามมีค่ามากกว่า 0.67 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลองค์ประกอบของการบริหารจัดการธุรกิจสถานีเชื้อเพลิง ประกอบด้วยข้อคำถาม 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน ลักษณะการดำเนินงาน จำนวนเงินทุนจดทะเบียน ยอดขายของธุรกิจต่อปี จำนวนพนักงาน รูปแบบการดำเนินการธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน และภาพรวมของผลประกอบการธุรกิจในปีที่ผ่านมา มีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของการบริหารจัดการธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ข้อคำถามเป็นแบบมาตราวัดตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's rating scale) ผู้วิจัยกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนเป็น 5 ระดับ ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการองค์กร ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารการตลาด ด้านการบริหารงานบัญชีและการเงิน

การตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ เพื่อพิจารณาหาความสอดคล้องและความเหมาะสมของข้อคำถามรายข้อกับนิยามเชิงปฏิบัติการ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) ใช้เทคนิค IOC (Index of item-object congruence: IOC) หรือดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามและวัตถุประสงค์ ผลทดสอบที่ได้อยู่ระหว่าง 0.8–1.00 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าข้อคำถามทุกข้อมีความสอดคล้องกับประเด็นการวิจัย จากนั้นจึงได้หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด โดยใช้ค่าครอนบัค อัลฟา

(Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นในภาพรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.984 ซึ่งมีความเชื่อมั่นในระดับดีมาก (George, D & Mallery, P. 2003)

5.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ให้ข้อมูลจากบริษัทที่ได้เลือกไว้เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นนักวิชาการ 2 ราย และผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีประสบการณ์ในการลงทุนธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 6 ราย โดยการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า

การเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีเชิงปริมาณ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ การส่งแบบสอบถามแบบออนไลน์ และการลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูล ณ สถานประกอบการ โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งหมด 376 ชุด คิดเป็นร้อยละ 99.21

5.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) แล้วสังเคราะห์เนื้อหา ทำการสรุปในรูปแบบของตารางสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สถิติเชิงอ้างอิง (Inferential statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

6. ผลการวิจัย

6.1 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกจากนักวิชาการและผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงเกี่ยวกับองค์ประกอบและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม โดย นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์

และสังเคราะห์ ซึ่งสามารถสรุปผลในแต่ละด้านได้ดังนี้

ด้านการบริหารจัดการภายในสถานบริการ ลักษณะโครงสร้างองค์การของสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงมักเป็นรูปแบบง่าย ๆ ไม่มีความซับซ้อน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการเป็นหลัก อาจทำให้การตัดสินใจเกิดความล่าช้า จึงควรมีการมอบอำนาจกระจายอำนาจให้ตัวแทน ตามระดับที่เหมาะสม มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้พูดถึงปัญหาที่ได้ประสบจากการทำงานเพื่อนำปัญหามาปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น มีการดูแลพนักงานเสมือนคนในครอบครัว ทำให้เกิดความผูกพันและรักองค์กร และทำงานด้วยใจ ลดการลาออก

ด้านการตลาด สถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงควรมีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และมีการส่งเสริมการขายให้เหมาะกับแต่ละกลุ่มนอกเหนือจากการส่งเสริมการขายจากสำนักงานใหญ่ เช่น กลุ่มน้ำมันกรอกถัง มีการเติมครั้งละจำนวนมาก มีการแจกน้ำผ้าเย็น มีส่วนลดที่มินิมาร์ท มีผลิตภัณฑ์น้ำมันหลายชนิดให้เลือกใช้ และมีการตรวจสอบคุณภาพน้ำมันอย่างสม่ำเสมอ การปรับราคาน้ำมันควรปรับให้พร้อม กับคู่แข่งรายอื่น เพื่อเป็นการลดความอคติของผู้บริโภค มีการจับมือกับพันธมิตรกับร้านค้าปลีกต่าง ๆ เช่น ปตท. กับ 7-Eleven เพื่อเพิ่มความแตกต่างในการแข่งขัน และอาจร่วมมือกับกลุ่มชุมชน ในการนำสินค้าท้องถิ่นมาจัดแสดง และจำหน่าย สร้างเอกลักษณ์ให้กับสถานีบริการ มีการตกแต่งสถานีบริการให้สะอาด สวยงาม น่ามอง หากสามารถมีจุด Check In จะทำให้เป็นการสื่อสารทางการตลาดได้เป็นอย่างดี

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานบริการน้ำมัน สถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงควรมีการคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์น้ำมัน เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน หรือทำให้ความผิดพลาดในการทำงานน้อยลง เช่น การเติมน้ำมันผิดให้กับลูกค้า มีการจ่ายค่าจ้างแรงงานที่

เทียบเท่าหรือสูงกว่าค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ เนื่องจากพนักงานเติมน้ำมัน มีอัตราการเข้าออกสูงมาก หากมีค่าจ้างแรงงานที่ต่ำ อาจเกิดปัญหาในการขาดแรงงาน ได้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับ ตัวผลิตภัณฑ์น้ำมัน และขั้นตอนในการบริการ ซึ่งโดยปกติจะมีการจัดอบรมให้โดยสำนักงานใหญ่ โดยการส่งพนักงานเข้าไปฝึกอบรม หรือสำนักงานใหญ่เข้ามาฝึกอบรมให้ที่สถานีบริการ แต่ทั้งนี้ในส่วนของผู้ประกอบการ/ผู้บริหารสถานีบริการน้ำมัน ควรมีการเน้นย้ำเรื่องขั้นตอนการให้บริการอยู่เสมอ เพราะมิฉะนั้นพนักงานอาจจะเลยมการให้บริการตามขั้นตอนกระบวนการได้ มีการบริหารงานบุคคลในรูปแบบครอบครัว การดูแลเอาใจใส่พนักงาน ให้ความช่วยเหลือเมื่อพนักงานมีความเดือดร้อน จะทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น

ด้านบัญชีและการเงิน สถานีบริการน้ำมัน เชื้อเพลิงควรพัฒนาระบบบัญชีให้มีประสิทธิภาพ โดยการบันทึกข้อมูลที่เป็นหลักฐานทางบัญชีให้มีระบบที่สามารถตรวจสอบได้ง่าย เช่น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเก็บข้อมูลทางบัญชี และผู้ประกอบการสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา เพื่อช่วยพิจารณาแนวโน้มของผลการดำเนินงานว่าประสบความสำเร็จเพียงใด มีการบริหารต้นทุนการดำเนินงาน

เกี่ยวกับ การบริการ สิ่งอำนวยความสะดวก และการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นอย่างดี มีเงินทุน หมุนเวียนที่เพียงพอ เนื่องจากธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน มีรอบเครดิตจากการสั่งซื้อน้ำมันจากผู้ค้าน้ำมันค่อนข้างสั้น ดังนั้นผู้ประกอบการควรมีเงินทุน เพื่อหมุนเวียนที่เพียงพอ มีการวางนโยบาย เกี่ยวกับเงินเชื่อที่ชัดเจน การมีรอบเครดิตที่นาน อาจทำให้กิจการขาดสภาพคล่องได้ พัฒนาระบบบัญชีให้ได้มาตรฐานเพื่อเพื่อที่จะสามารถทราบผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินที่ถูกต้อง และทันเวลา เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และนำไปใช้ในการบริหารงานได้

6.2 ผลการศึกษาขององค์ประกอบในการบริหารจัดการธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม

จากการศึกษาแนวคิด เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้นำมาออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม โดยผ่านการตรวจสอบคุณภาพก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง จำนวน 379 ราย ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบในการบริหารจัดการธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติทดสอบความกลมกลืนแบบจำลององค์ประกอบการบริหารจัดการธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม

ค่าดัชนี	เกณฑ์พิจารณา	ผลการทดสอบความกลมกลืน			
		ก่อนปรับแบบจำลอง	แปลผล	หลังปรับแบบจำลอง	แปลผล
χ^2/df	≤ 3.00	6.519(p=6.519)	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.227(p=0.084)	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.816	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.973	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.756	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.940	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.894	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.997	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.08	0.121	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.025	ผ่านเกณฑ์

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI.) อยู่ในกลุ่ม 2 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติทดสอบความกลมกลืนแบบจำลอง พบว่า แบบจำลองในครั้งแรกไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ดำเนินการปรับแบบจำลองโดยการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น ให้ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งหลังจากปรับตัวแบบแล้ว เพื่อพิจารณาดัชนีความกลมกลืน ได้แก่ ค่าดัชนีไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.227 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.973 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนหลังการปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.940 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.997 และค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.025

ตัวแปรแฝงการบริหารจัดการองค์กร มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวแปรสังเกตทุกตัว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า 0.001 เมื่อเรียงลำดับตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักจากสูงที่สุดไปต่ำที่สุด พบว่า ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ (Leading) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.942 การควบคุมการดำเนินงาน (Controlling) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.854 การจัดโครงสร้างองค์กร (Organiz) มี ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.797 และการวางแผนการดำเนินงาน มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.785 ตามลำดับ

ตัวแปรแฝงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบทุกตัว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า 0.001 เมื่อเรียงลำดับตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักจากสูงที่สุดไปต่ำที่สุด พบว่า การพัฒนาบุคลากร (HRDevelop) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.919 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (PlanHR) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.904 และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (HRRention) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.862 ตามลำดับ

ตัวแปรแฝงการบริหารด้านการตลาด มีค่า

น้ำหนักขององค์ประกอบทุกตัว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า 0.001 เมื่อเรียงลำดับตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักจากสูงที่สุดไปต่ำที่สุด พบว่า พนักงานผู้ให้บริการ (MrkP5) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.914 ด้านกระบวนการให้บริการ (MrkP6) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.816 ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (MrkP3) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.806 ด้านผลิตภัณฑ์ (MrkP1) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.762 ด้านการส่งเสริมการตลาด (MrkP4) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.743 ด้านราคา (MrkP2) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.681 และด้านลักษณะทางกายภาพ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.680 ตามลำดับ

ตัวแปรแฝงด้านบัญชีและการเงิน มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบทุกตัว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า 0.001 เมื่อเรียงลำดับตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักจากสูงที่สุดไปต่ำที่สุด พบว่า การควบคุมทางบัญชีการเงิน (CheckACC) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.974 ด้านการวางแผนการเงิน (PlanACC) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.969 การนำผลไปปรับปรุงการดำเนินงาน (ActACC) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.896 และปฏิบัติการทางบัญชีการเงิน (DoACC) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.855 ตามลำดับ

6.3 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าระหว่าง 0.680 – 0.974 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยน้ำหนักองค์ประกอบทุกข้อมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบหลักจำนวน 4 องค์ประกอบ และองค์ประกอบย่อยมาจัดทำเป็น(ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการ

น้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การวางแผนการดำเนินงาน การจัดโครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ และการควบคุมการดำเนินงาน 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาบุคลากร และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ 3) การบริหารด้านการตลาด ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านพนักงานผู้ให้บริการ ด้านกระบวนการให้บริการและด้านลักษณะทางกายภาพ และ 4) ด้านบัญชีและการเงิน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การวางแผนการเงิน การปฏิบัติการทางบัญชีการเงิน การควบคุมทางบัญชีการเงิน และการนำผลไปปรับปรุงการดำเนินงาน

ผู้วิจัยได้นำ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสถานีสาน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม และนำเสนอเพื่อรับฟังความ

คิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการจำนวน 2 ราย และผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงจำนวน 12 ราย โดยการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus group discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นต่อ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสถานีสาน้ำมันเชื้อเพลิง

แบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านอรรถประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้องตามหลักวิชาการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$) และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมให้มีการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อรูปแบบการบริหารจัดการสถานีสาน้ำมันในอนาคต เช่น พฤติกรรมของผู้ใช้บริการภายในสถานีสาน้ำมันในแต่ละกลุ่มช่วงวัย และกระแสการใช้พลังงานไฟฟ้าเพื่อทดแทนการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง ผู้วิจัยจึงได้มาปรับปรุงแก้ไขเพื่อเป็นรูปแบบการบริหารจัดการสถานีสาน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารจัดการสถานีสาน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI.) อยู่ในกลุ่ม 2 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

6.4 ผลการจัดทำคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิง

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบกับผลการศึกษาทฤษฎีและแนวความคิด เอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ตามรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้น มากำหนดเป็นกรอบแนวทางเพื่อการจัดทำคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมี 4 องค์ประกอบหลัก และ 18 องค์ประกอบย่อย โดยรายละเอียดของคู่มือประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ความสำคัญของการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิง และส่วนที่ 4 การประเมินผลการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ผู้วิจัยได้นำคู่มือที่ได้พัฒนาให้แก่ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยนักวิชาการและผู้ประกอบการจำนวน 5 ราย เพื่อประเมินความเหมาะสมของคู่มือ ในด้านการออกแบบรูปเล่มของคู่มือ ด้านเนื้อหาในคู่มือ ด้านการนำคู่มือไปใช้ประโยชน์ ผลการประเมินพบว่า คู่มือมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$)

7. สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า การบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักในการบริหารจัดการ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการองค์กร พบว่า การมีภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ มีค่าน้ำหนักมากที่สุด 2) การ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การพัฒนาบุคลากรมีค่าน้ำหนักมากที่สุด 3) การบริหารด้านการตลาด พบว่า พนักงานผู้ให้บริการ มีค่าน้ำหนักมากที่สุดและ 4) การบริหารด้านบัญชีและการเงิน พบว่า การควบคุมทางบัญชีการเงิน มีค่าน้ำหนักมากที่สุด ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.680 – 0.974 มาจัดทำเป็น (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อขอความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยนักวิชาการจำนวน 2 รายและผู้ประกอบการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงจำนวน 14 ราย ผ่านการประชุมสนทนากลุ่ม โดยได้รับความเห็นชอบรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยมติเป็นเอกฉันท์ และได้รับผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด ผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้แก่ผู้ประกอบการ โดยผลการประเมินคู่มือจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน พบว่า คู่มือการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม มีระดับความเหมาะสมมาก

การอภิปรายผลองค์ประกอบของการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่

ด้านการบริหารจัดการองค์กรมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผนการดำเนินงาน การจัดโครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ การควบคุมการดำเนินงาน และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐพล ศิริวรเวทย์ (2554) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมัน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการจัดการ

การทำหน้าที่ทางธุรกิจ ขั้นตอนการบริการ ปัญหาวิธีการแก้ไขและปัจจัยสู่ความสำเร็จ พบว่า การวางแผน การจัดองค์กร การนำของเจ้าของกิจการ และการควบคุมกิจการ เป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ จากผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่มีน้ำหนักสูงสุด ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงควรมีทักษะในด้านความคิด สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี รวดเร็ว มีความรอบรู้เกี่ยวกับธุรกิจสถานบริการน้ำมัน เป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าชุมชนรอบข้าง และมีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนินทร์รัฐ รัตนพงศ์ (2560) ซึ่งศึกษากลยุทธ์การพัฒนาเพื่อความอยู่รอดและเติบโตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดเพชรบุรี พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำ ได้แก่ ความมุ่งมั่น ความคิดริเริ่มและแก้ปัญหาและคำนึงส่วนตัว มีความสัมพันธ์กับความอยู่รอดและเติบโตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สอดคล้องกับ นวพร สังวร และสุพรรณิ ชินะเกท (2559) ที่ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การตลาดของธุรกิจขนาดย่อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีอิทธิพลเชิงสาเหตุทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และความสำเร็จขององค์กรในอนาคตจะขึ้นอยู่กับผู้นำที่กล้าเปลี่ยนแปลง ทำในสิ่งที่ท้าทายและออกนอกกรอบแนวคิดเดิม วิธีการที่องค์กรสามารถใช้ในการรับมือและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Beitler, M. 2006)

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาบุคลากร และการธำรงรักษาบุคลากร โดยผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่มีน้ำหนักสูงสุด ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร โดย สถานีบริการน้ำมันควรมีการดูแลเอาใจใส่พนักงาน เปรียบเสมือนคนใน

ครอบครัว มีระบบการส่งเสริมการทำความดี โดยมีรางวัลและค่าตอบแทนให้แก่พนักงานที่มีความตั้งใจ และทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิต สุขสุวรรณธร และวิจิต อู่อ้น (2562) รูปแบบการพัฒนางานบริการสำหรับธุรกิจรักษาความปลอดภัยในประเทศไทย พบว่า เส้นทางการก้าวหน้าในอาชีพ การให้แรงจูงใจในด้านค่าตอบแทนและรางวัล การสร้างความผูกพันในงาน และประสิทธิภาพการทำงาน คือปัจจัยที่จะพัฒนางานบริการไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้พนักงานควรได้รับการอบรมด้านมาตรฐานการบริการอย่างต่อเนื่อง และมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เพื่อพัฒนาทักษะและทำงานทดแทนกันได้ สอดคล้องกับ Bernardin and Joycel (2013) ซึ่งองค์การจะบรรลุเป้าหมายได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ แล้วนำเอาวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาช่วยเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานให้ดีขึ้นไป เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบของการเรียนรู้ที่ออกแบบมา เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว มีความชำนาญในงานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ยังเป็นส่วนช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าด้านอาชีพ และทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กร ทำให้พนักงานพร้อมที่จะทุ่มเทในการปฏิบัติงานส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

ด้านการบริหารการตลาด ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลិតภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด พนักงานผู้ให้บริการ กระบวนการให้บริการ และลักษณะทางกายภาพ โดยผลการวิจัยพบว่า พนักงานผู้ให้บริการ มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิง สถานีบริการน้ำมันควรมีการให้บริการที่มีขั้นตอนเป็นมาตรฐาน การให้บริการด้วยความสุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความกระตือรือร้นในการให้บริการ

พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์น้ำมัน รวมถึงรูปแบบการส่งเสริมการขาย และสามารถให้คำแนะนำลูกค้าได้ สอดคล้องกับ กฤติวิทย์ ทารเทา (2560) ที่กล่าวว่า การให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ และการค้นหาความต้องการ เพื่อสนองการบริการที่ถูกต้อง นับว่าเป็นหัวใจสำคัญ ของการบริการ เป้าหมายสูงสุดของการบริการ คือ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้า ชอบใจ และติดใจกลับมาใช้บริการอีกต่อ ๆ ไป ความพึงพอใจในการบริการจะทำให้ตระหนักถึง คุณค่าของการสร้างและรักษาความพึงพอใจของ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริการทั้งผู้รับบริการ และ ผู้ให้บริการ เป็นผู้ที่มีความสำคัญในกระบวนการ บริการของธุรกิจนั้น ๆ นอกจากนี้ ศิริพร อินโให้ (2565) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงคือ ลูกค้าได้รับประโยชน์จากการซื้อผลิตภัณฑ์และบริการ ทั้งนี้การออกแบบการตลาดเชิงสัมพันธ์ภาพซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นบนความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกค้า องค์กรควรรับรู้ความคาดหวังของลูกค้า ผ่านการตลาดแบบบูรณาการที่นำเสนอความแตกต่างของสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า

ด้านการบริหารงานบัญชีและการเงิน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผนทางการเงิน บัญชีการเงิน การปฏิบัติการทางบัญชีการเงิน การควบคุมทางบัญชีการเงิน และการนำผลไปปรับปรุงการดำเนินงาน โดยการควบคุมทางบัญชีการเงิน มีค่าองค์ประกอบสูงสุด เนื่องจากการทำธุรกิจสถานประกอบการน้ำมันจำเป็นต้องมีการควบคุมทางบัญชีที่ดี มีการบริหารต้นทุนการดำเนินงาน เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าแรงงาน และต้นทุนการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีสัดส่วนกำไรไม่สูงมาก ณัฐนันท์ อุบลครุฑ กฤตยาวิทย์ เกตุวงศา และวราวรรณ ชูวิรัช (2563) กล่าวว่า ผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการควบคุมทางบัญชี ซึ่งส่งผลให้ข้อมูลทางบัญชีของธุรกิจมีความถูกต้องครบถ้วน มีคุณภาพ และความน่าเชื่อถือ สามารถนำข้อมูลทางการเงินบัญชี

มาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ลดความเสี่ยงและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ สถานีบริการน้ำมันควรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเก็บข้อมูลทางบัญชี เพื่อผู้ประกอบการสามารถตรวจสอบ และช่วยพิจารณาแนวโน้มของผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับ อภิญา ดวงภักดี (2560) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการใช้ระบบสารสนเทศทางการบัญชีเพื่อการวางแผนทรัพยากร กรณีศึกษาบริษัทผลิตไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย พบว่า การใช้งานโปรแกรมระบบสารสนเทศทางการบัญชี จะช่วยยกระดับมาตรฐานการทำงานในองค์กร ช่วยให้ผู้ใช้งานเกิดความมั่นใจ มีความกล้าในการตัดสินใจมากขึ้น ทั้งยังช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมในองค์กร ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การอภิปรายผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน ซึ่งประกอบไปด้วยรูปแบบการบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการตลาด และการบริหารงานบัญชีและการเงิน สอดคล้องกับ พุดทะวง พัดทะดวง และธิดา ตรีศิริโชติ (2562) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารธุรกิจครอบครัวไปสู่การบริหารธุรกิจแบบ SMEs ในด้านธุรกิจการศึกษา ในเขตภาคกลางของ สปป.ลาว ที่ศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเงิน การบริการ การจัดการเทคโนโลยี มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวที่พัฒนาเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) สอดคล้องกับ พระมหาสหัส คำคุ้ม (2556) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ พบว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ควรนำรูปแบบการบริหารนี้ใช้ เพื่อให้

สอดคล้องสภาพบริบทของสังคมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รูปแบบการบริหารจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถใช้ในสถานการณ์นั้นได้ตามยุค ตามสมัย ตามเหตุการณ์ของโลก เพื่อความสอดคล้องรับกันหรือเข้ากันได้กับสถานการณ์นั้น ๆ

การอภิปรายผลคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม จากรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมัน ผู้วิจัยได้นำมาจัดทำเป็นคู่มือเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมัน สอดคล้องกับ รัชชานา นานิน (2555) ศึกษาการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานรูปแบบการวิเคราะห์ ได้กล่าวว่า คู่มือการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปแล้วหมายถึงเอกสารที่ใช้แสดงการปฏิบัติงาน แนะนำระบบงาน และใช้ประกอบการทำงาน เพื่อประโยชน์ในการควบคุมกระบวนการและผลลัพธ์ให้มีคุณภาพ ในส่วนของคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อมประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้ ส่วนที่ 1 ความสำคัญของการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิง และส่วนที่ 4 การประเมินผลการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งได้ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบรูปเล่มของคู่มือ ด้านเนื้อหา และด้านการนำคู่มือไปใช้ประโยชน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับดี สอดคล้องกับ สุเทพ ไชยวุฒิ (2560) ศึกษาการพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการงานวิชาการของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ได้มีการประเมินความพึงพอใจต่อคู่มือการบริหารจัดการงานวิชาการของคณะ ครุศาสตร์ มหวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านรูปเล่มของคู่มือ ด้านเนื้อหาของคู่มือ และด้านการนำคู่มือไปใช้ประโยชน์

ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับดี

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้ประกอบการสามารถนำคู่มือการบริหารจัดการธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงแบบครบวงจรขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งประกอบด้วยแนวทางการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดผลสำเร็จในแต่ละด้าน อาทิเช่น

- ด้านการบริหารจัดการองค์การ ผู้ประกอบการควรมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน และชี้แจงเป้าหมายดังกล่าวให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ เพื่อการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการดำเนินงานตามเป้าหมาย โดยการตั้งเป้าหมายที่ดีต้องสามารถวัดผลได้ บรรลุได้จริง เป็นไปได้ และมีกรอบเวลาชัดเจน ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะเป็นการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน และนำไปสู่การวัดผลได้อย่างชัดเจน

- ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้ประกอบการควรจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงาน (Training) เพื่อให้พนักงานเข้าใจในงานที่ทำอยู่และช่วยให้พนักงานมีความรู้ ทักษะที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งทักษะที่มีความสำคัญต่อพนักงานภายในสถานบริการน้ำมัน ได้แก่ ทักษะในด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการ โดยสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการพัฒนาระบบการสอนงาน เช่น วิดีโอเทรนนิ่ง

- ด้านการบริหารด้านการตลาด พนักงานผู้ให้บริการควรมีการให้บริการที่มีขั้นตอนที่เป็นมาตรฐาน เช่น การโบกรถ การตั้งป้ายจอดรถ มีความสุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความกระตือรือร้นในการให้บริการแตกต่าง สามารถนำเสนอการบริการที่เกินความคาดหวังของลูกค้า

- การบริหารด้านบัญชีและการเงิน ผู้ประกอบการควรตรวจสอบสถานการณ์ทางการเงินอย่างสม่ำเสมอว่าทุกอย่างเป็นไปตามแผนที่วางที่วางไว้

หรือหากเป็นไปตามแผนต้องค้นหาสาเหตุ แล้วปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการควบคุม ตรวจสอบทางการเงิน

7.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยในครั้งต่อไป ควรศึกษาวิจัยในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารของธุรกิจสถานีสถานีบริการ

น้ำมันเชื้อเพลิง เพื่อรองรับการผสมผสานกับธุรกิจสถานีชาร์ตไฟฟ้าในอนาคต

2. การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาวิจัยหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารในการบริหารจัดการธุรกิจสถานีสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและทักษะในการบริหารงาน

เอกสารอ้างอิง

- กรุงเทพธุรกิจ. (2564). *ผู้ค้าน้ำมัน เปิดเกมรุกขยายปั๊มปี 64 ชิงฐานลูกค้ารักษามาร์เก็ตแชร์*. ค้นเมื่อ 3 เมษายน 2565, จาก: <https://www.bangkokbiznews.com/business/914825>.
- กฤติวิทย์ หารเทา. (2560). *ความพึงพอใจในการบริการและความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริการ*. ค้นเมื่อ 2 เมษายน 2566, จาก: <https://www.cctvbangkok.com/ความพึงพอใจในการบริการ>.
- ชนัด สุขสุวรรณธร และวิจิต อุ๋อัน. (2562). *รูปแบบการพัฒนางานบริการสำหรับธุรกิจรักษาความปลอดภัยในประเทศไทย*. สักทอง : *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (สทมส.)*, 25(2), 131-142.
- ณัฐนันท์ อุบลครุฑ, กฤตยาวิดี เกตุวงศา และวราวรรณ ชูวิรัช. (2563). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการบริการกับคุณภาพข้อมูลทางบัญชีของธุรกิจโลจิสติกส์ในประเทศไทย*. *วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 13(1), 138-150.
- ณัฐพล ศิริวรรณ. (2554). *การจัดการธุรกิจของสถานีบริการน้ำมัน*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐยา สันตะการผล. (2560). *กลยุทธ์การตลาด*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ธนินทร์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ. (2560). *กลยุทธ์การพัฒนาเพื่อความอยู่รอดและเติบโตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดเพชรบุรี*. รายงานการวิจัยกองทุนวิจัยและสร้างสรรค์ คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นพพร สังวร และสุพรรณิ ชื่นเกท. (2559). *กลยุทธ์การตลาดของธุรกิจขนาดย่อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. รายงานการวิจัยคณะกรรมการธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.
- นิชาภัทร อันนันทน์. (2559). *คุณภาพการบริการและส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการร้านอาหารอิสลามในเขตกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เนตรพัฒนา ยาวีราข. (2556). *การจัดการสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปปี้ล กรุ๊ป จำกัด.
- พรรณนุช ชัยปิ่นชนะ. (2559). *การพัฒนาการจัดการการเงินของกลุ่มผักริษย์ ตำบลหนองปากครั้ง อำเภอมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน*. *วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต*, 4(1), 84-97.

- พระมหาสหัส คำคุ้ม. (2556). *การพัฒนารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล*. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ, มหาวิทยาลัย ศรีปทุม.
- พุดทะวง พัดทะดาวง และจีพัน ตริศิริโชติ. (2562). การพัฒนารูปแบบการบริหารธุรกิจครอบครัวไปสู่ การบริหารธุรกิจแบบ SMEs ในด้านธุรกิจการศึกษา ในเขตภาคกลางของ สปป.ลาว. *วารสารวิทยาลัย พาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 14(2), 127-142.
- รัฐชนา นานอิน. (2555). การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานรูปแบบการวิเคราะห์. *วารสารวิชาการและวิจัย มทร.พระนคร*, 6(1), 139-153.
- วัฒนา โสธรวัฒนา, อมรรัตน์ ศรีวานดี และเยาวภา ปฐุมศิริกุล. (2562). รูปแบบกลยุทธ์การตลาดบริการ การรับรู้คุณภาพบริการที่ส่งผลต่อความภักดีของผู้รับบริการกับสถาบันกวดวิชาในประเทศไทย. *วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 41(160), 22-56.
- ศิริพร อินโด้. (2565). ปัจจัยเชิงสาเหตุทางการตลาดเชิงสัมพันธภาพที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและวิจัย*, 6(1), 16-32.
- ศิวพร วยะวงศ์. (2564). *แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้าง ผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ*. ปริญญากิจการมหาบัณฑิต วิทยาลัย การจัดการ, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สกล บุญสิน. (2560). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. เชียงใหม่: ศูนย์บริหารงานวิจัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สลักจิต นิลผาย. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพของงบการเงินของธุรกิจ SMEs ในประเทศไทยจากมุมมอง ของผู้บริหาร. *วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร*, 5(3), 38-49.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิต. (2554). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีวีแอลการพิมพ์ จำกัด.
- สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน. (2562). *รายงานประจำปี 2562*. ค้นเมื่อ 8 พฤศจิกายน 2563, จาก: <https://www.eppo.go.th/index.php/th/information/services/ct-menu-item-54>.
- สุเทพ ไชยจุฒ. (2560). *การพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการงานวิชาการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่.
- อภิญญา ดวงภักดี. (2560). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการใช้ระบบสารสนเทศทางการบัญชีเพื่อการ วางแผนทรัพยากร : กรณีศึกษาบริษัทผลิตไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์บัญชีมหา บัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- Beitler, M. (2006). *Strategic organizational change* (2nd ed.) New York: Practitioner Press International.
- Bernardin, J.H. & Joyce E.A. Russell. (2013). *Human resource management: an experiential approach*. Irwin/McGraw-Hill.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *Reliability analysis. SPSS for Windows, step by step: a simple guide and reference*, 14th edn. Boston: Allyn & Bacon, 222-232.