

สรุปและข้อเสนอแนะ

เนื่องจากร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด นั้น เป็นร้านสหกรณ์ที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานมากที่สุด มีขนาดใหญ่ที่สุด และมีสาขามากที่สุด ดังนั้น ร้านสหกรณ์ทั้งสองจึงเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนของร้านสหกรณ์อื่น ๆ ทั้งหมด ปัญหาทางการตลาดที่เกิดขึ้นของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด อาจเป็นปัญหาที่ร้านสหกรณ์อื่น ๆ ประสบอยู่ในสภาพเช่นเดียวกัน ดังนั้น การศึกษาถึงกระบวนการค้าปลีก การค้าปลีก ตลอดจนปัญหาที่เกิดขึ้นของร้านสหกรณ์ทั้งสองและหาหนทางแก้ไขนั้น อาจเป็นประโยชน์ต่อร้านสหกรณ์อื่น ๆ ที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้เมื่อเกิดมีปัญหาในกรณีคล้ายคลึงกันขึ้น จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการดำเนินงานบางท่าน ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ ตลอดจนการศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นของผู้บริโภคทั้งร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด พอสรุปปัญหาได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านการบริหารงาน โดยมากที่สุดประสบอยู่เป็นปัญหาเกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decision Making) ซึ่งมักประสบอยู่เสมอในระดับผู้จัดการสาขา โดยเฉพาะร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด การกำหนดขอบเขตอำนาจการตัดสินใจของผู้จัดการสาขาไว้อย่างจำกัดนั้น เป็นการกำหนดงานต่าง ๆ ให้ผู้จัดการสาขาทำตามแนวทางที่สำนักงานใหญ่วางไว้ จะได้ง่ายต่อการควบคุมของสำนักงานใหญ่ แต่ทำให้ผู้จัดการสาขาขาดความเชื่อมั่นในตนเอง เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นเกินขอบเขตอำนาจการตัดสินใจไปเพียงเล็กน้อยก็จะไม่กล้าตัดสินใจ จะผลักภาระไปให้ผู้จัดการใหญ่แทนที่ ผู้จัดการสาขาจะไม่พยายามศึกษาหาวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุงการดำเนินงานของสาขาให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น จะควบคุมงานให้ผ่านไปเพียงวันต่อวันเท่านั้น ปัญหาที่เกี่ยวกับการตัดสินใจนั้นมีดังนี้

1.1 ปัญหาการสั่งซื้อสินค้า ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด นั้นให้อำนาจผู้จัดการสาขาอนุมัติการสั่งซื้อสินค้าได้ครั้งละไม่เกิน 5,000 บาท ทำให้ผู้จัดการสาขามีคอบกล่าตัดสินใจเอง เมื่อเกินวงเงินที่กำหนดไปเพียงเล็กน้อย หรือมักก่อให้เกิดการหลีกเลี่ยงในการสั่งซื้ออยู่เสมอ กล่าวคือ เมื่อการสั่งซื้อครั้งใดเกินวงเงิน 5,000 บาทไป (เนื่องจากมีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับส่วนลดหรือของแถม) เช่น ถ้าซื้อแชมพูตั้งแต่ 20 โหลขึ้นไปจะได้ส่วนลด 10% หรือได้รับแถมบู 1 โหล ต่อการซื้อแชมพูเกิน 1 โหล แต่มูลค่าของแชมพู 20 โหลนี้ เป็นเงินเกิน 5,000 บาทเล็กน้อย ผู้จัดการสาขาจะผลัดภาระไปให้ผู้จัดการใหญ่ทันที เพราะเกรงว่าจะเป็นการฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับ โดยเฉพาะผู้จัดการสาขาที่เป็นสุภาพสตรีด้วยแล้วยิ่งไม่กล้าตัดสินใจเอง ทำให้เสียเวลาต่อผู้ขายและเกิดความเบื่อหน่าย ผู้จัดการสาขาบางท่านก็จะหลีกเลี่ยงโดยทำการแยกบิลสั่งซื้อเป็น 2 ใบเสียเลยจะได้ไม่เกินอำนาจหน้าที่

1.2 ปัญหาด้านการชำระค่าสินค้า ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ไม่มีการซื้อสินค้าเป็นเงินสดเลย นอกจากนี้สาขาแต่ละแห่งผู้จัดการสาขายังไม่มีอำนาจจ่ายเงินชำระค่าสินค้าใด ๆ ทั้งสิ้น กล่าวคือ ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด จะใช้สำนักงานใหญ่เป็นศูนย์กลางในการรับจ่ายเงินเพียงแห่งเดียว เงินที่ขายสินค้าประจำวันของสาขาจะถูกส่งมาให้สำนักงานใหญ่ เมื่อสำนักงานใหญ่หรือสาขาต่าง ๆ สั่งซื้อสินค้าไม่ว่าจะมีมูลค่าเท่าใดก็ตาม ก็จะกำหนดระยะเวลาชำระเงินลงในใบสั่งซื้อ เช่น 10, 15, 30, 45 วัน ซึ่งแล้วแต่ว่าชนิดของสินค้านั้นจะขายได้ยากหรือขายง่ายเพียงใด หรือขึ้นอยู่กับข้อตกลงที่ให้ไว้แก่กัน ผู้ขายจะเป็นผู้นำใบสั่งซื้อไปขอรับเช็คที่สำนักงานใหญ่ขออารีแห่งเดียวเท่านั้น ซึ่งวิธีการเช่นนี้จะเกิดความไม่สะดวกต่อผู้ขายรายย่อยซึ่งขายสินค้าให้ร้านสหกรณ์ครั้งละ 400 - 500 บาท ต้องเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายเพื่อไปขอรับเช็คค่าสินค้าเพียงไม่กี่ร้อยบาท ครั้งต่อ ๆ ไป ผู้ขายรายย่อยเหล่านี้ก็ไม่อยากขายสินค้าให้ร้านสหกรณ์อีก

1.3 ปัญหาการรับสมัครคัดเลือกพนักงานใหม่ของร้านสหกรณ์สาขา พนักงานขายเป็นบุคคลที่ต้องติดต่อกับลูกค้าเป็นประจำทุกวัน พนักงานควรเป็นผู้ที่อยู่ในย่านใกล้เคียงกับร้านสหกรณ์สาขาต่าง ๆ ที่พนักงานทำงานอยู่ มิควรอยู่ไกลเกินไป ซึ่งอาจเกิดปัญหาเกี่ยวกับการ

จรรยาทำงานสาย รถยนต์โดยสารประจำทางติดอากาศร้อนทำให้อารมณ์หงุดหงิดซึ่งจะ
ไปส่งผลกระทบโดยตรงกับผู้ซื้อ ผู้จัดการสาขาอมรู้ถึงสภาพความต้องการของสาขาได้ดีกว่า
ฝ่ายสำนักงานใหญ่ การที่สหกรณ์พระนคร ให้สำนักงานใหญ่เป็นผู้รับสมัครคัดเลือกพนักงาน
แต่เพียงผู้เดียว แล้วส่งไปให้สาขาต่าง ๆ ความที่ขอมานั้น อาจได้พนักงานที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสม
ตามที่สาขาต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง

2. ร้านสหกรณ์ทั้ง 2 ไม่สนใจที่จะนำเอาหลักการบริหารแผนใหม่มาใช้ทั้งในด้านการ
การบริหารงานและการลงทุนเท่าที่ควร แก่อาศัยประสบการณ์และความเคยชินของผู้จัดการ
เป็นหลักจึงทำให้เกิดการผิดพลาดได้ง่าย ในการลงทุนจัดตั้งสาขาใหม่ต้องใช้เงินทุนมาก
ทั้งด้านอาคาร สถานที่ รวมทั้งเงินทุนหมุนเวียนประจำวันอีกด้วย สำหรับร้านสหกรณ์กรุงเทพ
จำกัด นั้น พยายามที่จะจัดตั้งสาขาใหม่ด้วยเงินทุนของร้านเองเป็นส่วนมาก ถ้าไม่พอบางส่วน
ก็กู้จากรัฐบาลหรือสถาบันการเงินเอกชนอื่น ๆ / แต่ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด มักประสบปัญหา
อยู่เสมอ กล่าวคือ ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด มีนโยบายที่จะขยายสาขาไปในย่านชุมชนต่าง ๆ
ให้มากที่สุด เพื่อสนองนโยบายของรัฐบาล ซึ่งให้เงินกู้ในการขยายสาขาใหม่สาขาละ 3 ล้าน
บาท แต่ไม่เพียงพอต้องขอกู้จากสถาบันการเงินต่าง ๆ อีก ร้านสหกรณ์สาขาก็ยังต้องใช้วิธี
เช่าอาคารสถานที่ต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วในย่านชุมชนที่ต้องการตั้งสาขา โดยที่เจ้าของสถานที่จะ
คิดค่าเช่าในอัตราต่ำ เพื่อหวังผลให้ประชาชนทั่วไปเข้ามาอาศัย หรืออำนวยความสะดวก
ให้แก่บุคคลในย่านนั้น เมื่อกิจการร้านสหกรณ์สาขาเหล่านั้นเริ่มดีขึ้น ประชาชนเริ่มเข้ามาอยู่
อาศัยหรือใช้บริการมากขึ้น ฝ่ายผู้ให้เขาก็คิดหลักเล็งเมื่อหมดสัญญาเช่า เช่น ขอขึ้นค่าเช่า
ขอมีส่วนในการบริหารร้านสหกรณ์ด้วย ฯลฯ ถ้าฝ่ายบริหารร้านสหกรณ์เห็นว่าเป็นการเอา
เปรียบกันเกินไป ก็ต้องหาสถานที่ตั้งร้านใหม่แทนต่อไป เหมือนอย่างเช่น ร้านสหกรณ์พระนคร
จำกัด ต้องย้ายจากสยามเซ็นเตอร์ (Siam Center) ไปยังสาขามางวิทย์แทน เพราะเจ้าของ
อาคารขอขึ้นค่าเช่าและต้องการมีส่วนในการบริหารร้านสหกรณ์ด้วย ซึ่งเป็นการก้าวก้าวต่อ
ร้านสหกรณ์จนเกินไป

3. จากการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริโภคที่มีได้เป็นสมาชิก (ส่วนหนึ่งนอกเหนือจากที่มีผู้อื่นในครอบครัวเป็นสมาชิกอยู่แล้ว) ส่วนใหญ่ไม่เข้าใจถึงวิธีการสหกรณ์ แม้แต่สมาชิกเอง บางส่วนก็ยังไม่เข้าใจเหมือนกัน เนื่องจากการที่ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด นั้นยึดหลักความสมัครใจอย่างเหนียวแน่น กล่าวคือ ผู้ที่จะเข้าเป็นสมาชิกต้องเข้ามาด้วยความสมัครใจ ไม่มีการชักชวนใด ๆ ทั้งสิ้น แต่สมาชิกก็มีได้เข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์อย่างลึกซึ้งเพียงพอ จึงเห็นผลเพียงว่า เป็นสมาชิกร้านสหกรณ์นั้นก็ ล้วนมีเงินปันผลมีโอกาสรวยดีกว่าที่อื่น ซึ่งความเข้าใจเช่นนี้เป็นอันครายต่อร้านสหกรณ์มาก เพราะสมาชิกจะไม่คอยสนใจในกิจการต่าง ๆ ของร้านสหกรณ์มากนัก แม้แต่การประชุมผู้ถือหุ้นประจำปีก็ดี แต่สมาชิกเหล่านี้จะคอยเฝ้ามองถึงผลกำไรที่ร้านสหกรณ์ปันผลให้ ทราบใดที่ยังได้กำไรอยู่ก็จะไม่เกิดปัญหาขึ้น ถ้าเมื่อใดร้านสหกรณ์ประสบภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ จนผลกำไรลดลงหรือขาดทุน ต้องลดอัตราเงินปันผลลง สมาชิกจะเสื่อมศรัทธาในงานของร้านสหกรณ์มากขึ้น ซึ่งจะเป็นผลให้การใช้บริการของสมาชิกน้อยลงตามไปด้วย

นอกจากนี้ จากการสอบถามร้านสหกรณ์ทั้ง 2 ยังเห็นว่า หน้าที่ในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับงานสหกรณ์ให้กับประชาชนทั่วไปนั้น เป็นหน้าที่ของรัฐบาลมีใช้หน้าที่ของร้านสหกรณ์เลย เมื่อประชาชนเข้าใจดีแล้วค่อยมาสมัครเป็นสมาชิก ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ผิดที่รัฐบาลไม่สามารถกระจายผลงานของการสหกรณ์ให้ครอบคลุมประชาชนทั่วประเทศได้ เนื่องจากประชาชนมีการศึกษาแตกต่างกันและมีความต้องการไม่เหมือนกัน การกระจายข่าวสารเพื่อสร้างความเข้าใจงานการสหกรณ์ของรัฐบาลนั้น จะทำในหมู่ชนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น เช่น นักเรียน นักศึกษาที่มีการสอนวิชาการสหกรณ์ด้วย หรือกลุ่มเกษตรกรต่าง ๆ ที่รัฐบาลส่งเสริมให้ตั้งเป็นสหกรณ์ก็ย่อมมีการอบรมสั่งสอนกันอย่างใกล้ชิด แต่สมาชิกและบุคคลทั่วไปซึ่งใช้บริการของร้านสหกรณ์นั้นควร เป็นหน้าที่ของร้านสหกรณ์เองในการสร้างความเข้าใจให้กับบุคคลเหล่านี้

4. จากการสัมภาษณ์และผลการวิจัย ปรากฏว่า การจัดการภายในร้านสหกรณ์ทั้งสองยังไม่ดีพอ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานอยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะ

1. ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ควรกำหนดขอบเขตและกระจายอำนาจการบริหารงาน เพื่อให้ผู้จัดการสาขามีอำนาจในการบริหารงานและการตัดสินใจมากขึ้น ถ้าเป็นไปได้ควรให้ร้านสหกรณ์สาขาต่าง ๆ แยกการบริหารงานของตนออกจากสำนักงานใหญ่ โดยยึดถือหลักนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติตามที่สำนักงานใหญ่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นวิธีที่ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ได้ปฏิบัติอยู่ โดยให้ผู้จัดการสาขาที่มีอำนาจตัดสินใจได้เต็มที่สำหรับกิจกรรมที่ได้กระทำอยู่เป็นประจำ สำนักงานใหญ่หรือผู้จัดการใหญ่จะคอย ควบคุม เฉพาะส่วนที่สำคัญ หรือเป็นการตัดสินใจซึ่งเป็นประโยชน์หรือส่งผลกระทบต่อร้านสหกรณ์สาขาอื่น ๆ ด้วย ดังนี้

1.1 การสั่งซื้อสินค้า ถ้าเป็นการดำเนินการสั่งซื้อเพื่อซื้อสินค้ามาขายประจำวันก็ควรให้อำนาจผู้จัดการสาขาสั่งซื้อสินค้าได้เองโดยอิสระ โดยไม่จำกัดวงเงินสั่งซื้อ เพราะผู้จัดการสาขานั้นมีประสบการณ์ในการบริหารงานมากเพียงพอและย่อมคำนึงถึงผลประโยชน์ของร้านสหกรณ์อยู่แล้ว แต่ถ้าเป็นการสั่งซื้อสินค้าใหม่ หรือมีรายการพิเศษจากผู้ผลิต เช่น ส่วนนอก, ของแถม ก็ควรให้เป็นหน้าที่ของผู้จัดการใหญ่สั่งซื้อเอง

1.2 การชำระค่าสินค้านั้น ควรให้อำนาจผู้จัดการสาขา สามารถจ่ายเงินสดเพื่อชำระค่าสินการรายย่อย ๆ ที่สั่งซื้อครั้งละไม่เกิน 700 บาท ได้เช่นเดียวกับที่ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ได้กระทำอยู่ โดยให้อำนาจผู้จัดการสาขาจ่ายเงินชำระค่าสินค้าในวงเงินไม่เกิน 700 บาท เป็นเงินสดได้เลย ถ้าเกิน 700 บาทก็จะวางบิลไว้ที่สาขา เมื่อผู้จัดการใหญ่ไปตรวจสาขาก็จะเซ็นเช็คจ่ายไว้ให้ หรือไม่ก็ส่งบิลไปออกเช็คที่สำนักงานใหญ่เลย ผู้ขายก็จะไปขอรับเช็คได้เมื่อถึงกำหนด เป็นการสะดวกทั้ง 2 ฝ่าย ผู้ผลิตรายเล็ก ๆ ก็จะได้มีทุนหมุนเวียนสำหรับผลิตสินค้ามาขายให้ร้านสหกรณ์อีก

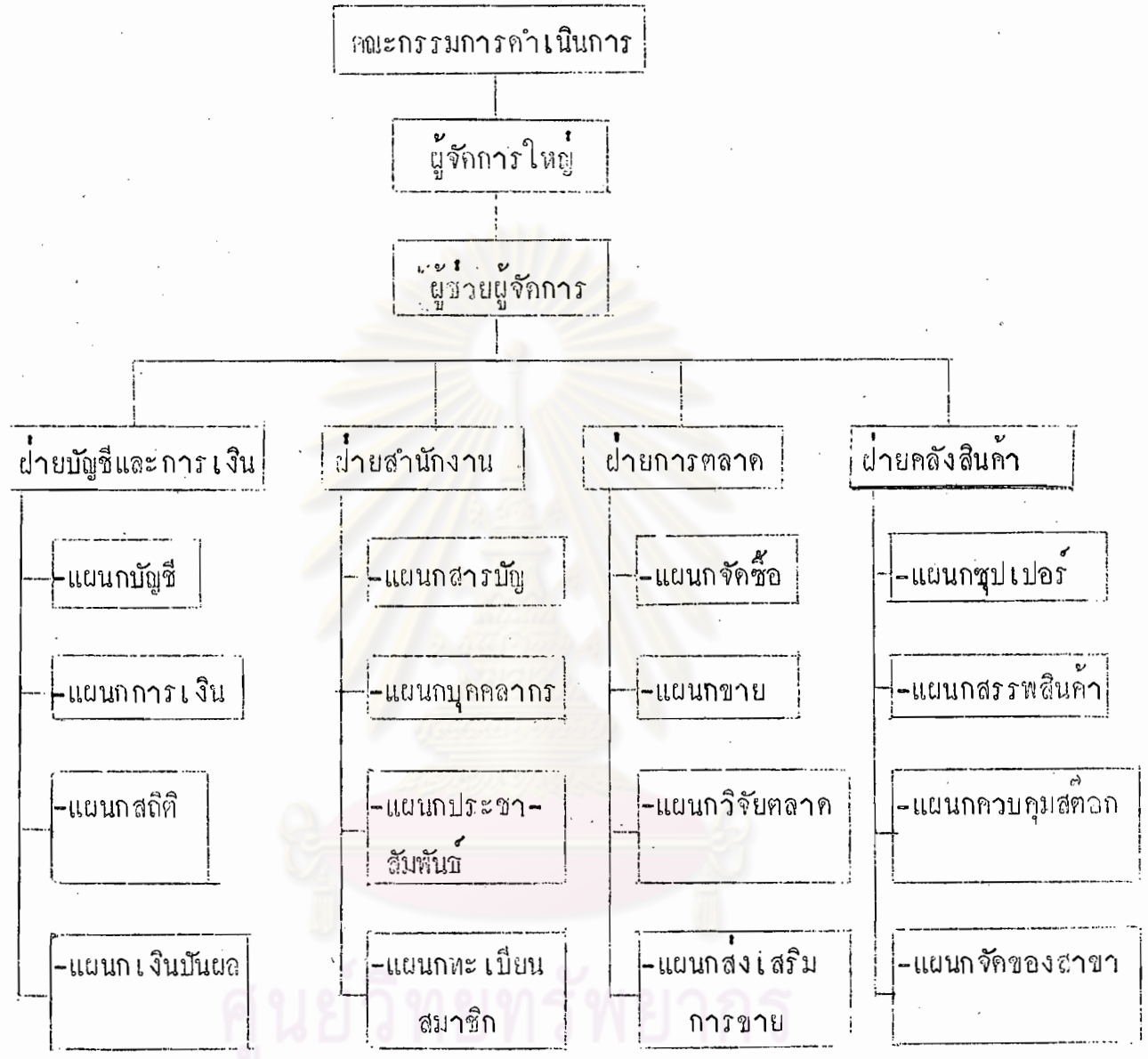
1.3 การรับสมัครคัดเลือกพนักงานของร้านสหกรณ์สาขานั้น ถ้าเป็นพนักงานในระดับค่าหรือพนักงานที่ไม่ต้องใช้ความรู้ความสามารถพิเศษ เช่น พนักงานขาย, พนักงานขนสินค้า ฯลฯ ควรเปิดโอกาสให้ผู้จัดการสาขาแต่ละแห่งรับสมัคร คัดเลือกเอง จะได้พนักงาน

ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่สาขาต้องการมากกว่า แต่พนักงานฝ่ายบัญชี หรือฝ่ายสำนักงาน ซึ่งต้องใช้ผู้ที่มีความสามารถเฉพาะด้านหรือเคยผ่านงานมาแล้ว ควรพิจารณาส่งผู้ที่เคยทำงานจากสำนักงานใหญ่มาแล้วไปยังสาขาต่าง ๆ ที่ต้องการ หรือให้สำนักงานใหญ่รับไว้ฝึกงานที่สำนักงานใหญ่ชั่วคราวระยะหนึ่ง เมื่อเห็นว่า มีความชำนาญดีแล้ว จึงส่งไปยังร้านสหกรณ์สาขาต่าง ๆ จะดีกว่า

2. ด้านการบริหารงาน ร้านสหกรณ์ทั้งสองควรได้นำเอาหลักวิชาการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานด้วย เท่าที่สังเกตพบว่า จำนวนร้านสหกรณ์ในเขตกรุงเทพมหานคร มีเป็นจำนวนมาก ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ แต่ที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานมีน้อยมาก ซึ่งเมื่อหันไปพิจารณาถึงสาเหตุว่า ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น จะพบว่า ผู้บริหารงานของร้านสหกรณ์ส่วนมากจะคุ้นเคยกับวิธีการแบบเก่า ๆ เคยทำมาอย่างไรก็ทำอยู่อย่างนั้น เช่นเดียวกับร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ดังนั้น ในการบริหารงาน สิ่งที่ต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น คือ

2.1 ควรจัดรูปองค์กรเสียใหม่ โดยให้มีการจัดหมวดหมู่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตลาดไว้ด้วยกัน เช่น การจัดซื้อ การขาย การส่งเสริมการขาย การวิจัยตลาด เป็นต้น ให้อยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายการตลาด ซึ่งจะทำให้มีการประสานงานกันได้มากขึ้น และทำให้การบริหารงานเป็นไปไ้รวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมีแผนการจัดตามรูปคือ

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



2.2 การลงทุนเพื่อขยายกิจการ ในการขยายกิจการใหม่ทั้งการขยายเพิ่มหรือสร้างสาขาใหม่เลย ควรได้มีการศึกษาข้อมูลให้ละเอียดชัดเจนเสียก่อน ถ้าเป็นไปได้ ร้านสหกรณ์ควรจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีความสามารถเป็นพิเศษในด้านการลงทุนนี้ มาช่วยศึกษาข้อมูลและวางแผนงานให้ นอกจากนี้ควรได้ทำแผนงานอย่างละเอียดเพื่อเก็บไว้ศึกษาต่อไปในอนาคต อย่พยายามใช้แต่การตัดสินใจของผู้จัดการอย่างเดียว เนื่องจากถ้าผู้จัดการคนปัจจุบันออกไปแล้วได้ผู้จัดการใหม่ที่ไม่มีความสามารถเท่าอาจจะทำให้ร้านสหกรณ์ประสบปัญหาได้ แต่ถ้ามีแผนงานเก็บไว้ผู้จัดการใหม่ยังมีโอกาสศึกษาต่อไปได้

2.3 ควรปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นประโยชน์แก่สมาชิกอย่างแท้จริง เนื่องจากการดำเนินงานปัจจุบันนี้ร้านสหกรณ์มิได้ปฏิบัติตามหลักสหกรณ์สากลเท่าที่ควร จะสังเกตได้ว่า ร้านสหกรณ์ขายสินค้าตามราคาตลาดหรืออาจจะแพงกว่าในบางอย่าง ซึ่งร้านสหกรณ์ควบคุมไม่ทั่วถึง แทนที่จะขายให้สมาชิกในราคาที่ถูกลงกว่าท้องตลาดตามหลักการสหกรณ์ ฉะนั้น ร้านสหกรณ์ควรจะได้ปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นประโยชน์แก่สมาชิกให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ จะทำให้มีผู้สนใจเข้าเป็นสมาชิกมากขึ้นอีก จะทำให้สหกรณ์มีปริมาณธุรกิจมากพอที่จะช่วยตัวเองได้โดยไม่ต้องคอยอาศัยแต่ความช่วยเหลือจากรัฐบาล

3. ร้านสหกรณ์ควรเผยแพร่ข่าวสารด้านการสหกรณ์ เพื่อให้สมาชิกและประชาชนได้เข้าใจหลักและวิธีการสหกรณ์ ตลอดจนผลประโยชน์ที่จะได้รับจากร้านสหกรณ์ด้วยตนเอง อย่างมุ่งหวังให้รัฐหรือหน่วยงานอื่นเป็นผู้เผยแพร่ อีกประการหนึ่งผู้บริหารโลกส่วนมากมิได้ติดต่อกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ ฯลฯ แต่ผู้บริหารติดต่อกับร้านสหกรณ์โดยตรงอยู่แล้ว ฉะนั้น ร้านสหกรณ์ควรหาหนทางสร้างความเข้าใจให้ผู้บริหารโลกมีความเลื่อมใสในงานร้านสหกรณ์เองเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ร้านสหกรณ์ควรรักษาสมาชิกเก่าไว้ด้วย ในขณะที่พยายามหาสมาชิกใหม่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

4. ร้านสหกรณ์กรุงเทพฯ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ควรปรับปรุงการจัดการจัดการด้านการตลาดภายในร้านสหกรณ์เสียใหม่ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนี้

4.1 **ด้านประสิทธิภาพ** ร้านสหกรณ์แต่ละแห่งแต่ละสาขา ตั้งอยู่ในย่านชุมชนต่าง ๆ กัน ซึ่งแต่ละชุมชนหรือแม้แต่ชุมชนเดียวกันนั้น ลูกค้ำก็มีฐานะแตกต่างกันอีกด้วย ลูกค้ำบางคนอาจชอบความหรูหรา ทุ่มเทยอม สิ้นค้าต้องมีราคาแพง มีรสนิยมสูงเพราะตนเองมีฐานะดี ในขณะที่เกี่ยวกับลูกค้ำซึ่งมีฐานะปานกลางอาจต้องการสินค้าที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวันเท่านั้น ดังนั้นเป็นต้น ร้านสหกรณ์เดียวกันแต่ต่างสาขากันอาจมีสินค้าไม่เหมือนกัน ดังนั้นร้านสหกรณ์ต้องคอยตรวจสอบและควบคุมสินค้าที่มีไว้ขายให้อยู่ในสภาพใหม่อยู่เสมอ อย่าพยายามสั่งซื้อสินค้ามาเก็บสต็อกไว้มากเกินไป เพราะถ้าขายไม่ได้แล้วสินค้าเก่าหรือชำรุดจะทำให้ผู้บริโภคเสื่อมความเชื่อถือได้ ดังนั้นถ้าเห็นว่าสินค้าเก่าสามารถเปลี่ยนกับผู้ขายได้ ก็ควรเปลี่ยนเสียใหม่ แต่ถ้าเปลี่ยนไม่ได้ก็ควรขายลดราคาให้หมดไป หรือถ้าหากว่ามีสินค้าชนิดใดขายไม่ดี เก็บไว้เป็นเวลานานทำให้สินค้าเก่าและล้าสมัย ก็แจ้งให้สำนักงานใหญ่ทราบจะได้หาทางระบายไปให้สาขาอื่น ๆ ช่วยขายต่อไป หรือสาขาใดที่มีสินค้าบางชนิดขายดีจนสั่งมาขายไม่ทัน ก็แจ้งให้สำนักงานใหญ่ทราบ จะได้ติดต่อสาขาอื่นที่เหลือมากเอาไปขายก่อน ซึ่งจะเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างสาขาค้วย นอกจากนี้ร้านสหกรณ์ควรมีสินค้าอุปโภค, บริโภค และอื่น ๆ เกือบทุกชนิดไว้ขาย เพื่อว่าผู้บริโภคจะได้ไม่ต้องหาซื้อหลายแห่ง เพราะจะก่อให้เกิดความเบื่อนายค้อผู้บริโภคในการหาซื้อ

4.2 **ด้านราคาสินค้า** คงได้กล่าวมาแล้วว่า ลูกค้ำบางคนเป็นสมาชิกทั้งสองร้านและยังซื้อสินค้าจากสาขาต่าง ๆ อีกด้วย ในบางครั้งเมื่อพบว่าสินค้าชนิดเดียวกันแต่ระดับมีราคาไม่เท่ากันทั้งในร้านสหกรณ์เดียวกันหรือต่างสหกรณ์กันก็ตาม หรือมีราคาสูงกว่าร้านค้ำอื่น ๆ เสียอีก ลูกค้ำเหล่านี้จะเกิดการเปรียบเทียบและเข้าใจร้านสหกรณ์ผิดคิดว่าหวังผลกำไรจากสมาชิกมากเกินไป ทำให้เสื่อมศรัทธา ดังนั้น ราคาสินค้าของร้านสหกรณ์ต้องไม่แพงกว่าราคาท้องตลาด ถ้าเป็นไปได้สำนักงานใหญ่ของร้านสหกรณ์กรุงเทพฯ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ควรควบคุมราคาสินค้าให้ทุกสาขาทั้งราคาเท่ากันสำหรับสินค้ายี่ห้อเดียวกัน ซึ่งมีขนาดเท่ากัน ผู้บริโภคจะได้มั่นใจว่า ร้านสหกรณ์ขายสินค้าไม่แพง เวลาซื้อสินค้าก็ไม่ต้องคอยสอบถามราคาจากร้านอื่น ๆ ทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย นอกจากนี้จะเป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีของร้านสหกรณ์ให้เกิดแก่ผู้บริโภคด้วย

นอกจากนี้ สำหรับร้านสหกรณ์เดียวกันแต่ต่างสาขากัน สำนักงานใหญ่ควรได้พยายามควบคุมสินค้าชนิดเดียวกันให้มีราคาเท่ากัน โดยที่สำนักงานใหญ่เป็นแกนกลางในการประสานงานกับร้านสหกรณ์สาขาต่าง ๆ ให้ทั่วถึง กล่าวคือ พยายามสอบถามแต่ละสาขาว่าสาขาใดมีสินค้าอะไรขาดตลาดบ้าง และในขณะที่เดียวกันสาขาใดมีสินค้าอะไรเหลือมาก จะได้อ่ายเทไปให้สาขาที่ขายก็ช่วยขายให้ นอกจากนี้แต่ละสาขาเมื่อต้องการสั่งซื้อสินค้าครั้งใหม่ ถ้าสินค้าที่ซื้อใหม่มีราคาสูงกว่าราคาที่เคยซื้อในครั้งก่อน ควรตรวจสอบกับสาขาอื่นดูก่อนว่ามีเหลือมากหรือไม่จะก็ช่วยขายกันให้หมดกันไปเลย

4.3 ขยายสถานที่จำหน่ายสินค้าออกไปให้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยการจัดสินค้าให้เป็นหมวดหมู่ ไม่เกะกะทางเดินของผู้บริโภค การจัดสินค้าให้เป็นระเบียบจะเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดความแออัดลงได้ เนื่องจากว่า ความแออัดนั้นนอกจากจะทำให้ผู้ซื้อไม่ได้รับความสะดวกทั้งปวงแล้วยังทำให้เกิดความรำคาญใจอีกด้วย ดังนั้น การจัดวางสินค้าให้เป็นหมวดหมู่เรียบร้อย หรือจัดทางเดินของผู้บริโภคให้กว้างขวางเดินได้สะดวก จะเป็นทางหนึ่งที่จะอำนวยความสะดวกและเกิดความสบายใจแก่ผู้บริโภคในการเลือกซื้อสินค้า

4.4 ควรจัดให้มีการส่งเสริมการขายบ้าง โดยเฉพาะร้านสหกรณ์กรุงเทพฯ จำกัด ซึ่งแทบจะไม่เคยจัดเลย การส่งเสริมการขายนี้อาจจะจัดเป็นครั้งคราวทั้งการโฆษณาลดราคาสินค้า ตลอดจนการแจกของแถม หรือร่วมชิงโชค การจัดให้มีการส่งเสริมการขายจะเป็นแรงดึงดูดใจลูกค้าให้มารับบริการจากร้านสหกรณ์เพิ่มขึ้น เนื่องจากร้านสหกรณ์ต้องแข่งขันกับร้านสรรพสินค้าอื่น ๆ ตลอดจนร้านค้าเล็ก ๆ อยู่ตลอดเวลา ซึ่งคู่แข่งของร้านสหกรณ์มีการส่งเสริมการขายอยู่ตลอดเวลา จนกระทั่งลดราคาสินค้าตั้งแต่ 5% จนถึง 10% แต่ร้านสหกรณ์โดยเฉพาะร้านสหกรณ์กรุงเทพฯ จำกัด มิได้มีการส่งเสริมการขายเลยมาเป็นเวลานานแล้ว ในสภาพเช่นนี้เมื่อพิจารณาแล้ว ร้านสหกรณ์คงต้องเลิกกิจการไปนานแล้ว เพราะไม่สามารถแข่งขันกับคนอื่นได้ จากการสังเกตของผู้เขียนพบว่า ในระยะที่คู่แข่งที่ใกล้ชิดของร้านสหกรณ์กรุงเทพฯ จำกัด สำนักงานใหญ่บางลำภู คือ ห้างบางลำภูสรรพสินค้า มีการส่งเสริมการขายโดยการแจกคูปองลดราคาสินค้าต่าง ๆ ถึง 20% นั้นส่งผลกระทบต่อลูกค้าของร้านสหกรณ์กรุงเทพฯ จำกัด ลดลงจนบางตาไม่แน่นชนิดเหมือนแต่ก่อน แม้ว่าเมื่อ

เปรียบเทียบราคาที่ห้างบางลำภูสรรพสินค้าตราคางแล้ว ยังแพงกว่าราคาที่บ้านสหกรณ์
กรุงเทพ จำกัด ขายอีกด้วย แต่ผู้บริโภคจะไม่คำนึงถึงขนาดนั้น เพราะจะคิดหรือมองเพียง
ผิวเผินว่า สินค้าที่ตราคางหรือมีของแถมย่อมถูกกว่า และได้รับผลประโยชน์ทันที อีกประการ
หนึ่งในขณะนี้ร้านสรรพสินค้าต่าง ๆ หันมาใช้กลยุทธ์ด้านการตลาด โดยการใช้กลยุทธ์บัตร
เครดิตแข่งขันกัน จึงย่อมมีผลกระทบต่อร้านสหกรณ์มากขึ้น ดังนั้น ร้านสหกรณ์
กรุงเทพ จำกัด ควรใช้กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขายด้วย เช่น การโฆษณา การแจก
คูปองและสินค้ามูลค่า 7 บาท ทุกยอดซื้อ 200 บาท ตลอดจนการจัดรายการชิงโชคแจก
รางวัลด้วย ย่อมทำให้กิจการร้านสหกรณ์เจริญมากขึ้น

4.5 การจัดทำมีการอำนวยความสะดวกในร้านอื่น ๆ ร้านสหกรณ์ควรจัด
ให้มีสิ่งต่อไปนี้

ก. ควรจัดทำมีที่จอดรถให้เพียงพอ และมีพนักงานคอยบริการอำนวยความสะดวก
และความสะอาดและรักษาความปลอดภัยให้ด้วย ผู้บริโภคที่นำรถส่วนตัวมามักจะ เป็นห่วงรถของตน
จะจอดไว้ริมถนนก็กลัวว่าจะหาย เวลาเลือกซื้อสินค้าก็กังวลใจอาจต้องออกไปดูรถบ่อย ๆ
การบริการด้านที่จอดรถนี้มีปัญหาทั้งร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด
กล่าวคือ ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด สำนักงานใหญ่บางลำภู และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด
สาขาบางรัก ไม่มีที่จอดรถเป็นของร้านสหกรณ์เอง ลูกค้ายิ่งไม่ได้รับความสะดวกในกรณี
เช่นนี้ถ้าเป็นร้านสาขาซึ่งสร้างไว้นานแล้วไม่สามารถขยายได้ ร้านสหกรณ์ก็อาจจะไม่สามารถ
แก้ปัญหาได้ แต่ถ้าเป็นสาขาสร้างใหม่ก็มีที่จอดรถด้วยร้านสหกรณ์ควรจัดทำมีพนักงานไว้
คอยบริการอำนวยความสะดวกต่อผู้บริโภค ตลอดจนมีมาตรการป้องกันรักษาความปลอดภัย
ในทรัพย์สินของผู้บริโภคเหล่านี้ด้วย ลูกค้ายิ่งไม่ต้องกังวลอีกต่อไป

ข. ควรรับพนักงานให้เพียงพอที่จะบริการอำนวยความสะดวกแก่
ลูกค้าให้ทั่วถึง จำนวนพนักงานขายไม่พอย่อมก่อให้เกิดความไม่สะดวกในการซื้อสินค้าของ
ผู้บริโภค โดยเฉพาะอย่างยิ่งร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ซึ่งใช้นโยบายให้ผู้บริโภคช่วยตนเอง
(self service) ลูกค้าต้องดำเนินการเองตั้งแต่รับบิลไปชำระเงินเองที่แคชเชียร์แล้ว
นำบิลไปชำระรับสินค้าที่เคาท์เตอร์ ทำให้เกิดความล่าช้าและเป็นการไม่ให้ความสำคัญแก่ลูกค้าเลย

ลูกค้ามักไม่ชอบวิธีการ เช่นนี้ ทำให้ลูกค้าเบื่อนายและเกิดความรำคาญได้ ผู้เขียนเห็นว่าหน้าที่เหล่านี้ควร เป็นหน้าที่ของพนักงานชายที่ต้องคอยบริการให้ทั้งหมดตั้งแต่เริ่มกระบวนการสั่งซื้อจนผู้ซื้อได้รับสินค้าเลย ไม่ใช่ให้ลูกค้าเป็นผู้ดำเนินการทั้งหมดเสียเอง ร้านสหกรณ์ควรจ้างพนักงานเพิ่มชั้นอีกชุดหนึ่งในช่วงที่มีลูกค้ามาก หรือวันหยุดเทศกาลอื่น ๆ จะเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าได้เป็นอย่างมาก นอกจากนี้ จากการสังเกตของผู้เขียนพบว่า มีลูกค้าอีกไม่น้อยที่เสียเรื่องมารยาทของพนักงานว่า ใช้งานไม่สุภาพ ซึ่งพนักงานชายควรให้เกียรติลูกค้าและให้บริการโดยเสมอกัน อย่าว่าในฐานะของลูกค้าด้วยเครื่องแต่งกายซึ่งเป็นการไม่ถูกต้อง

ค. ควรจัดห้องน้ำที่สะอาดไว้บริการให้ความสะดวกแก่ลูกค้าให้เพียงพอด้วย และมีป้ายบอกทิศทางไปห้องน้ำให้ชัดเจน บางครั้งผู้บริโภคมีความจำเป็นต้องเข้าห้องน้ำ แต่ไม่ทราบว่าร้านสหกรณ์มีห้องน้ำไว้บริการหรือไม่และอยู่ที่ใด จะถามพนักงานชายก็ไม่กล้า บางครั้งต้องรีบออกไปใช้บริการตามร้านอาหารใกล้ ๆ ทำให้ลูกค้าเสียเวลาในการซื้อของ นอกจากนี้ห้องน้ำที่ร้านสหกรณ์มีอยู่นั้นมักมีไว้เพื่อให้พนักงานของร้านสหกรณ์เองใช้มากกว่าที่จะมุ่งหวังไว้เพื่อบริการลูกค้า ดังนั้น ร้านสหกรณ์ควรได้จัดห้องน้ำที่เพียงพอตลอดจนมีป้ายแสดงทิศทางไปห้องน้ำที่มีความชัดเจนเป็นที่สังเกตง่ายไว้คอยบริการลูกค้าก็จะช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าได้

ง. ควรควบคุมการบริการด้านห้องอาหาร (คือพื้นที่ซอป) ให้ดีตลอดจนความสะดวกของห้องอาหารด้วย เนื่องจากห้องอาหารของร้านสหกรณ์นั้น ร้านสหกรณ์มิได้ดำเนินการเองแต่ให้ผู้อื่นเช่าดำเนินการ ร้านสหกรณ์จึงไม่สามารถควบคุมได้อย่างทั่วถึง ผู้บริโภคมักไม่ค่อยได้รับความสะดวก ผู้เขียนเห็นว่า ถ้าห้องอาหารสามารถบริการลูกค้าได้อย่างทั่วถึง ลูกค้าสามารถนั่งพักผ่อนได้เมื่อเวลาเดินเลือกซื้อสินค้านาน ๆ จะเกิดความเมื่อยล้า ลูกค้าก็สามารถนั่งทานอาหารหรือ เครื่องดื่มได้เพื่อผ่อนคลายความเมื่อยล้าก็จะช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้บริโภคยิ่งขึ้น

จ. ควรมีป้ายบอกราคาสินค้าไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากแผ่นป้ายที่บอกราคาบางครั้งแสดงไว้มองไม่ชัดเจน บางทีก็เล็กจนเกินไปมองไม่เห็นหรือกลัวว่าหน้าอยู่ด้านล่าง ผู้บริโภคเกรงใจไม่กล้าถามพนักงานขาย ทำให้ไม่กล้าตัดสินใจซื้อ ถ้าหากร้านสหกรณ์ช่วยแก้ปัญหาข้อบกพร่องดังกล่าวนี้ โดยจัดให้มีป้ายแสดงราคาที่ชัดเจนเป็นที่สังเกตง่ายก็จะช่วยให้ผู้บริโภคเห็นชัดและตัดสินใจซื้อได้รวดเร็วขึ้น

ฉ. ร้านสหกรณ์ไม่ควรประหยัคถุงใส่ของเกินไป มีผู้บริโภคหลายคนบ่นว่า เมื่อซื้อสินค้าแล้วขอลงเพิ่มทางร้านมักไม่ค่อยให้ เรื่องนี้จากการศึกษาพบว่า บางครั้งร้านสหกรณ์ต้องควบคุมไว้ซึ่งต้นทุนสินค้า การแจกถุงมาก ๆ ทำให้ต้นทุนสินค้าสูงไปด้วย และเพื่อป้องกันกำไรขโมยของเพราะสินค้าที่ใส่ถึงแล้วพนักงานไม่กล้าไปขอตรวจดูว่าชำระเงินหรือยัง ซึ่งน่าเห็นใจร้านสหกรณ์เป็นอย่างยิ่ง แต่อย่างไรก็ตาม ในบางครั้งถ้าผู้บริโภคมีเหตุผลควรแก่การขอลงเพิ่มทางร้านควรพิจารณาให้ไม่ควรประหยัคจนเกินไป

ช. ร้านสหกรณ์ควรมีเพลงที่ไพเราะเปิดให้ผู้บริโภคฟังเวลาที่เลือกซื้อสินค้าจะเป็นการช่วยเพิ่มบรรยากาศและลดความเครียดของผู้บริโภคด้วย นอกจากนี้ยังสามารถแทรกสิ่งที่น่าสนใจเข้าไปเป็นช่วง ๆ ได้เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับทราบ เช่น คำขอบคุณต่อผู้มีอุปการะคุณต่อร้านสหกรณ์ ขอแนะนำค่านการเลือกซื้อสินค้าต่าง ๆ ขอแนะนำเกี่ยวกับร้านสหกรณ์บางประการที่เห็นว่า เป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภคที่ยังไม่เข้าใจจะได้ทราบเสีย การกระจายข่าวสารถึงช่วงที่ร้านสหกรณ์จะจัดรายการพิเศษต่าง ๆ เช่น การลดราคาประจำปี การจัดเทศกาลเนื่องในวันสหกรณ์ เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริโภคได้ทราบล่วงหน้า วิธีการเช่นนี้เป็นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ซึ่งลงทุนน้อยมากแต่ได้รับผลคุ้มค่า ซึ่งร้านสหกรณ์น่าจะได้พิจารณาคำเนิการบ้าง

ซ. ข้อเสนอแนะประการสุดท้าย ร้านสหกรณ์ควรมีกล่องรับฟังความคิดเห็นของผู้บริโภค ผู้บริโภคที่ใดมีความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่ดี เป็นประโยชน์ต่อร้านสหกรณ์และประชาชนส่วนรวมแล้ว ร้านสหกรณ์ควรจัดรางวัลสมนาคุณให้ สมาชิกก็จะมีควมสนใจต่อกิจการร้านสหกรณ์มากขึ้น เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน นอกจากนี้ ยังได้รับทราบความต้องการของผู้บริโภคอีกด้วย บางครั้งสมาชิกเกิดมีปัญหาด้านการบริการของ

พนักงานก็ไม่กล้าบอกผู้จัดการ เมื่อกลับมาแล้วก็เขียนจดหมายหรือบัตรสนเท่ห์ร้องเรียน
มายังผู้จัดการ ดังนั้น ก่อองรับฟังความคิดเห็นจะช่วยแก้ปัญหา และส่งเสริมความเข้าใจ
อันดีต่อกัน นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดประโยชน์ส่วนรวม ผู้บริโภคก็จะใช้บริการจากร้านสหกรณ์
โดยสม่ำเสมอ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย