

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การจัดการสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทย : ปัญหาและแนวทางการพัฒนา

COOPERATIVE STORES MANAGEMENT IN THAILAND :

PROBLEMS AND DEVELOPMENT GUIDELINES



โดย
นางสาวอรทัย ใจป้อ

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์)

พ.ศ.2540



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์)
ปริญญา

เศรษฐศาสตร์สหกรณ์
สาขาวิชา

เศรษฐศาสตร์และสหกรณ์การเกษตร
ภาควิชา

เรื่อง การจัดการสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทย : ปัญหาและแนวทางการพัฒนา
COOPERATIVE STORES MANAGEMENT IN THAILAND : PROBLEMS AND
DEVELOPMENT GUIDELINES

นามผู้วิจัย นางสาวอรทัย ใจป้อ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ประยงค์ สายประเสริฐ)

วันที่ 9 เดือน ๗ ค.ศ. ๒๕๕๐

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ จรรยาสุภาพ)

วันที่ 9 เดือน ๗ ค.ศ. ๕๐

กรรมการ

(อาจารย์วรภรณ์ ศิริโกคากิจ)

วันที่ 9 เดือน ๗ ค.ศ. ๕๐

หัวหน้าภาควิชา

(อาจารย์วิเชียร วันชัยนาวิน)

วันที่ 9 เดือน ๗ ค.ศ. ๕๐

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ศาสตราจารย์ กำพล อดุลวิทย์)

ประธานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา

วันที่ ๓๐ เดือน ๗ ค.ศ. ๕๐

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : การจัดการสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทย : ปัญหาและแนวทางการพัฒนา

ผู้วิจัย : นางสาวอรทัย ใจป้อ

ชื่อปริญญา : วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาเอก : เศรษฐศาสตร์สหกรณ์

ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ :

(รองศาสตราจารย์ประยงค์ สายประเสริฐ)

..... ๙ / ๑๒ / ๒๕๕๐

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ลักษณะของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ วิธีการดำเนินงานและการจัดการของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า และความคิดเห็นของผู้จัดการเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการดำเนินงาน การจัดการ และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ร้านค้า โดยการรวบรวมข้อมูลจากการใช้แบบสอบถามด้วยวิธีจัดส่งทางไปรษณีย์ไปยังผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทย โดยมีผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าตอบแบบสอบถามส่งกลับมามีจำนวน 160 ร้านสหกรณ์ แล้วนำมาประมวลผล และวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ค่าทางสถิติต่าง ๆ พบว่า

1. สหกรณ์ร้านค้าส่วนมากมีสถานที่ตั้งอยู่ในสถานศึกษา และหน่วยงาน โดยเป็นสหกรณ์ที่มีจำนวนสมาชิกน้อยกว่า 500 คน ผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าส่วนมากจะมีงานประจำในหน้าที่อยู่แล้ว เช่น ครู อาจารย์ ทหาร หรือตำรวจ เป็นต้น ช่วยปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้จัดการให้สหกรณ์ร้านค้า และส่วนมากไม่ได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนจากสหกรณ์ร้านค้าเลย มีผู้จัดการเพียงครึ่งหนึ่งที่เคยได้รับการฝึกอบรม หรือคูงานเกี่ยวกับสหกรณ์ร้านค้า ส่วนที่เหลืออีกครึ่งหนึ่งไม่เคยได้รับการฝึกอบรม หรือคูงานเกี่ยวกับสหกรณ์ร้านค้ามาก่อน

2. การดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้า พบว่าส่วนมากยังขาดครุภัณฑ์ที่จำเป็นที่ต้องใช้ในสหกรณ์ร้านค้า เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องบันทึกเงินสด เครื่องอ่านรหัสสินค้า นอกจากนี้มีการตรวจนับสินค้าเพียงปีละหนึ่งครั้ง รวมทั้งมีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาช่วยในการควบคุมคลังสินค้าน้อยมาก ส่วนสินค้าที่สหกรณ์ร้านค้าส่วนมากนำมาจำหน่าย และบริการ จะเป็นสินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภค และเครื่องเขียน สำหรับการส่งเสริมการขายใช้น้อยมาก ทั้งนี้วิธีการส่งเสริมการขาย ที่ส่วนใหญ่ใช้มีเพียงการเฉลี่ยคืนตามส่วนของธุรกิจ

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ร้านค้าของ
ผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า คือ การใช้ระบบภาษีมูลค่าเพิ่ม ความรู้ ความเข้าใจของสมาชิก ความ
สามารถและประสพการณ์ของคณะกรรมการดำเนินการ เป็นต้น -



ABSTRACT

Title : Cooperative Stores Management in Thailand : Problems and Development Guidelines

By : Miss Orathai Jaipor

Degree : Master Of Science (Cooperative Economics)

Major Field : Cooperative Economics

Chairman, Thesis Advisory Board : *Prayong Saiprasert.*

(Associate Professor Prayong Saiprasert)

..... *9* / *June* / *1997*

This research was conducted with the purpose of examining characteristics of cooperative stores' managers which affected the cooperative stores' management, the manager's operations and management, their opinions on problems and obstacles in operations as well as their recommendations. The data were collected by means of questionnaires mailed to all cooperative stores' managers in Thailand ; only 160 questionnaires were completed. The data analysis was conducted by using various statistics. The results were as follows :

1. Most cooperative stores were located at private and government institutions particularly in academic environments. They were relatively small in size and had less than 500 members. The managers were normally recruited from members within the institutions and therefore received no compensation. Only half of managers had been trained and had taken study tours concerning cooperative stores.

2. Most cooperative stores lacked necessary equipment such as cash register, computer, bar-coding machine, etc. An investigative inventory was done only once a year and more importantly, inventory control by computer system was available in only very few cooperative stores. Most cooperative stores sold consumer goods and stationery with few promotion sales activities.

3. The managers' problems in the operation and development of the cooperative stores were the value added tax system , lack of knowledge and understanding by the members, and incompetent and inexperienced board of directors.

คำนิยม

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์จากประธานกรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ประสงค์ สายประเสริฐ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ จรรยาสุภาพ และอาจารย์วราภรณ์ ศิริโกคากิจ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา เกี่ยวกับแนวทางในการทำวิจัย ตลอดจนการตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดีซึ่งรวมทั้งอาจารย์ศิริพร กิรติการกุล ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย กรุณาแนะนำ และแก้ไขเพิ่มเติมเพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ต้องขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรรยา อภิชาติตรากุล ที่ช่วยตรวจสอบและแนะนำทศด้อยฉบับภาษาอังกฤษ และอาจารย์พรทิพย์ คำดี ที่กรุณาตรวจรูปเล่ม วิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์เหมาะสมยิ่งขึ้น รวมทั้งผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าทั้ง 160 ท่าน และผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ทำให้การวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ในท้ายสุดนี้ ขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้วิจัย และผู้อำนวยการกองแผนงาน เจ้าหน้าที่กองแผนงานทุกท่าน ที่ได้ให้กำลังใจในการทำงานวิจัยครั้งนี้ ทั้งนี้ทั้งนั้นผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ นายจรูญ ใจป้อ และนางจำลอง ใจป้อ บิดา มารดา ของผู้วิจัย ที่ให้กำลังใจ และสนับสนุนการศึกษาของผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

อรทัย ใจป้อ

เมษายน 2540

สารบัญเรื่อง

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
คำนิยม	(6)
สารบัญเรื่อง	(7)
สารบัญตาราง	(9)
บทที่ 1 บทนำ	
ความนำ	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
ขอบเขตและข้อจำกัดในการวิจัย	3
นิยามศัพท์ปฏิบัติการ	4
บทที่ 2 การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง	
โครงสร้างขององค์การ	6
การจัดการองค์การ	11
แนวทางการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ร้านค้า	13
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	20
กรอบแนวความคิดในการวิจัย	22
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	
สถานที่ทำการวิจัย	23
การรวบรวมข้อมูล	23
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	24
การทดสอบแบบสอบถาม	25
การวิเคราะห์ข้อมูล	25

สารบัญเรื่อง (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์	
ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้จัดการ และสหกรณ์ร้านค้า	27
ตอนที่ 2 การดำเนินงานในสหกรณ์ร้านค้า	36
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าเกี่ยวกับ ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการดำเนินงานของ สหกรณ์ร้านค้า	42
ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะและแนวทางการปรับปรุงสหกรณ์ร้านค้า ของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า	44
บทที่ 5 สรุปผลและข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย	46
การอภิปรายผล	49
ข้อเสนอแนะ	50
ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป	52
เอกสารอ้างอิง	53
ภาคผนวก	56
ก. รายงานสถิติสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 2532-2536	57
ข. แสดงจำนวนสหกรณ์ร้านค้าแบ่งตามภาคของประเทศไทย	60
ค. ประวัติของผู้วิจัย	64

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ลักษณะส่วนบุคคล และประสบการณ์ของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า	28
2	ลักษณะการจ้างงาน และแหล่งรายได้ของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า	30
3	ลักษณะทั่วไปของสหกรณ์ร้านค้า	31
4	ลักษณะโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ร้านค้า	33
5	สวัสดิการของพนักงานสหกรณ์ร้านค้า	34
6	แสดงจำนวนครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ที่ใช้ในสหกรณ์ร้านค้า	35
7	แหล่งสินค้า วิธีการและหลักเกณฑ์การสั่งซื้อสินค้า ของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า	36
8	วิธีการควบคุมสินค้าคงคลังของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า	38
9	นโยบายการตั้งราคาสินค้าของสหกรณ์ร้านค้า	39
10	การจำหน่ายสินค้าและบริการในสหกรณ์ร้านค้า	40
11	การส่งเสริมการขายของสหกรณ์ร้านค้า	41
12	แสดงความคิดเห็นของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า ที่มีต่อ การดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้า	43
13	ข้อเสนอแนะและแนวทางปรับปรุงสหกรณ์ร้านค้าของ ผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า	45

บทที่ 1

บทนำ

(INTRODUCTION)

ความนำ

สหกรณ์ร้านค้า หรือร้านสหกรณ์เป็นสหกรณ์ที่ผู้บริโภครวมตัวกันจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภค มาจัดจำหน่ายสำหรับสมาชิกและบุคคลทั่วไป โดยที่สมาชิกลงทุนร่วมกันในสหกรณ์ด้วยความสมัครใจโดยยึดหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์ เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการซื้อสินค้าอุปโภคบริโภค ขจัดการเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง โดยที่สหกรณ์ร้านค้าแห่งแรกในประเทศไทยชื่อร้านสหกรณ์บ้านเกาะ จำกัดสินไช้ ตั้งที่อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในปี พ.ศ. 2480 และสหกรณ์ร้านค้าในเมืองแห่งแรก คือ ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัดสินไช้ ตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2482

ในปัจจุบันวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้าได้เปลี่ยนไปจากการจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายให้สมาชิกแล้ว ยังเป็นการให้บริการและการอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป ที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ที่มีสหกรณ์ร้านค้าตั้งอยู่สามารถหาซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคต่าง ๆ โดยไม่จำเป็นต้องเสียเวลาเดินทางไปหาซื้อจากแหล่งอื่น ๆ รวมทั้งสหกรณ์ร้านค้าที่มีการจัดตั้งขึ้นภายในหน่วยงานทั้งของรัฐบาลและเอกชน ยังเป็นร้านค้าสวัสดิการสำหรับข้าราชการและลูกจ้างด้วย

ในขณะที่เดียวกันที่เศรษฐกิจของประเทศไทยมีการพัฒนา จึงมีการพัฒนาธุรกิจประเภทร้านค้าของเอกชนทั้งในรูปแบบของร้านสรรพสินค้า ร้านค้าส่ง ร้านค้าปลีก จึงได้เกิดขึ้นอย่างมากมายทำให้เกิดการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจของร้านค้าด้วยกันอย่างรุนแรง มีการนำเอาเทคนิค และวิธีการต่าง ๆ ทั้งการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การลด แลก แจก แถม มาใช้เพื่อจูงใจผู้บริโภค เพื่อที่จะสามารถขายสินค้าให้ได้มากที่สุด ส่งผลต่อการประกอบการธุรกิจร้านค้า ซึ่งหลายแห่งได้ปิดกิจการลงในที่นี้รวมถึงสหกรณ์ร้านค้าด้วย และบางแห่งกำลังประสบปัญหาด้านการดำเนินธุรกิจ ไม่สามารถที่จะแข่งขันกับธุรกิจร้านค้าขนาดใหญ่ เหตุผลอันเนื่องมาจากปัจจัยหลายอย่างไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างของสหกรณ์ร้านค้า คณะกรรมการดำเนินการสมาชิก รวมทั้งตัวของผู้จัดการที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จก้าวหน้าของสหกรณ์ร้านค้าเป็นอย่างไร จะสังเกตได้จากในรอบ 5 ปี ระหว่าง พ.ศ.2532 - 2536 จำนวนของสหกรณ์ร้านค้าลดลงจากปี 2532 มี 396 ร้าน เหลือ 394 ร้านในปี 2536 ในส่วนของจำนวนสมาชิกมีการเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น จากปี 2532 มีจำนวน 586,850 คน เพิ่มขึ้นเป็น 618,700 คน หรือคิดเป็น

ร้อยละ 5.43 สำหรับปริมาณการถือหุ้นของสมาชิกซึ่งมีมูลค่า 114.73 ล้านบาท ในปี 2532 แต่เมื่อถึงปี 2536 มีมูลค่าหุ้นเพิ่มเป็น 124.25 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 8.30 ส่วนยอดการจำหน่ายสินค้าในปี 2532 จำหน่ายได้ 2,626.97 ล้านบาท เมื่อถึงปี 2536 มียอดการจำหน่ายสินค้าเป็น 3,732.84 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 42.29 และในส่วนของกำไรสุทธิจาก 79.90 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 7.19 แต่เมื่อถึงปี 2536 เพิ่มขึ้นเป็น 152.80 ล้านบาท หรือคิดเป็นเพียงร้อยละ 3.03 จะเห็นว่าเป็นการเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ก.)

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคอันเกิดจากการจัดการสหกรณ์ร้านค้า เพื่อจะได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้าแต่อย่างไรก็ตาม นอกจากสมาชิกของสหกรณ์ร้านค้าจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้สหกรณ์ร้านค้าประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจนั้น ยังมีปัจจัยอีกหลายอย่าง เช่น การบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ การดำเนินธุรกิจของฝ่ายจัดการ และการแข่งขันของธุรกิจอื่นที่เริ่มมีบทบาทสำคัญต่อการดำรงอยู่ของสหกรณ์ร้านค้า และเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้าเช่นกัน

ดังนั้น การศึกษาถึง “การจัดการสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทย : ปัญหาและแนวทางการพัฒนา” ในส่วนที่เกี่ยวกับผู้จัดการหรือผู้ที่ปฏิบัติงานผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า จะทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ โดยสามารถกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้าให้ดำรงอยู่ได้ และพัฒนาสหกรณ์ร้านค้าให้ทันกับสถานการณ์การแข่งขันด้านการดำเนินธุรกิจการค้าในปัจจุบันเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อสมาชิกของสหกรณ์ร้านค้า และภาพรวมของขบวนการสหกรณ์ของประเทศไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

(Objectives of the Research)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาลักษณะของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า ที่มีผลต่อการจัดการธุรกิจของสหกรณ์
2. เพื่อศึกษาถึงวิธีการดำเนินงานและการจัดการของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคที่มีต่อการดำเนินงาน การจัดการ และแนวทางการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้า

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Results)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่าจะได้ประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. สามารถทราบแนวทางในการดำเนินธุรกิจ และการจัดการของสหกรณ์ร้านค้า
2. สามารถประยุกต์แนวความคิดในการพัฒนาสหกรณ์ร้านค้า เพื่อนำมาปรับใช้ในการดำเนินงานและการจัดการสหกรณ์ร้านค้า
3. จากผลการศึกษาวิจัยที่ได้ในครั้งนี้ ผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าและหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ร้านค้า สามารถนำไปใช้ เป็นแนวทางในการจัดการการดำเนินธุรกิจ และการพัฒนาสหกรณ์ร้านค้าให้ประสบความสำเร็จต่อไป

ขอบเขตและข้อจำกัดของการวิจัย (Scope and Limitation of the Research)

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษาเฉพาะส่วนของคุณลักษณะของผู้จัดการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการของสหกรณ์ร้านค้า ที่มีผลต่อการจัดการการดำเนินธุรกิจ ปัญหาอุปสรรค รวมทั้งแนวทางการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้า ในปี 2539 เท่านั้น

ข้อจำกัดของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลในปี 2539 โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า หรือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า จำนวนทั้งสิ้น 363 ร้าน (ณ วันที่ 1 มกราคม 2538) ไปทางไปรษณีย์ได้รับแบบสอบถามตอบกลับจากผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าจำนวน 186 ร้านค้า ซึ่งในจำนวนนี้พบว่ามีสหกรณ์ร้านค้าที่เลิกกิจการจำนวน 26 ร้าน ดังนั้นคงมีข้อมูลของสหกรณ์ร้านค้า จำนวน 160 ร้านค้าเท่านั้น (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ข.)

นิยามศัพท์ปฏิบัติการ (Operational Definition of Term)

เพื่อความเข้าใจในความหมายของศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดความหมายเฉพาะ ดังนี้

สหกรณ์ร้านค้า หมายถึง สหกรณ์ร้านค้าที่มีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลถูกต้องตามพระราชบัญญัติ สหกรณ์ พ.ศ.2511

การจัดการสหกรณ์ร้านค้า หมายถึง การจัดการธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้าให้ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของสหกรณ์ร้านค้าซึ่งการจัดการธุรกิจ ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การควบคุม และการประเมินผล ระเบียบและวิธีการดำเนินงานเกี่ยวกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์โดยยึดหลักและวิธีการสหกรณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพอันจะนำมาซึ่งความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ผู้จัดการ หมายถึง ผู้จัดการที่คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาจัดจ้างให้เข้ามาดำเนินงาน ผู้จัดการชั่วคราวกรณีที่สหกรณ์ร้านค้ายังมีได้มีการจัดจ้างผู้จัดการในระยะเวลาอันอาจเป็นกรรมการคนใดคนหนึ่งที่ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้จัดการ แต่ต้องอยู่ในความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการ ส่วนผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการกรณีที่ผู้จัดการไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ในระยะเวลาใดเวลาหนึ่งได้ โดยผู้จัดการอาจแต่งตั้งผู้ช่วยผู้จัดการ หรือพนักงานอื่นที่เห็นสมควร เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการในระยะเวลาอัน แล้วแจ้งให้คณะกรรมการดำเนินการทราบ

คณะกรรมการดำเนินการ หมายถึง ผู้ที่ได้รับเลือกตั้งจากสมาชิกของสหกรณ์ร้านค้า เพื่อเป็นตัวแทนสมาชิกในการกำหนดนโยบาย และคอยควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้จัดการและพนักงานของสหกรณ์ร้านค้า

การฝึกอบรม หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่จะมุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในงานสหกรณ์ ให้แก่บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

ความคิดเห็น หมายถึง ความรู้สึกชอบ หรือไม่ชอบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือต่อสภาพแวดล้อม

การค้าส่ง หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลหรือสถาบันเพื่อทำการจำหน่ายสินค้าให้กับบุคคลและอุตสาหกรรม ผู้ที่ใช้เป็นสถาบันหรือที่ทำการค้าพาณิชย์

การค้าปลีก หมายถึง การจำหน่ายสินค้าประเภทต่างๆ ที่เป็นที่ต้องการและพอใจไปสู่ผู้บริโภคคนสุดท้ายในราคาที่สมเหตุสมผล และมักจะทำการชักจูงให้ผู้บริโภคได้ทราบว่ามีสินค้าต่างๆ เหล่านี้สร้างความพอใจให้กับเขา

สินค้าคงคลัง หมายถึง การจัดหาสินค้าเข้าร้านในคลังสินค้าให้อยู่ในสภาพที่ดีและพร้อมที่จะขาย

การกำหนดราคาสินค้า หมายถึง กลยุทธ์ในการตั้งราคาสินค้าของสหกรณ์ร้านค้า ตามนโยบายของสหกรณ์ร้านค้า อาจใช้วิธีการตั้งราคาโดยการนำต้นทุนบวกด้วยกำไรขั้นต้น หรือการเปรียบเทียบราคากับคู่แข่งกัน เป็นต้น

การส่งเสริมการขาย หมายถึง กิจกรรมเฉพาะอย่างที่ปฏิบัติเพิ่มเติมจากการขาย โดยการใช้พนักงาน เช่น การจัดตั้งแสดงสินค้า ณ จุดซื้อ ใบปลิว คู่มือ และจดหมายตรงถึงลูกค้า เป็นต้น

การควบคุมสินค้าตามจำนวนเงิน (Dollar Control) หมายถึง การควบคุมสินค้าคงเหลือเป็นตัวเลขยอดเงินของราคาสินค้าทั้งหมด โดยแสดงราคาขายปลีกของสินค้านั้นๆ ซึ่งจะแสดงแต่ยอดเงินไม่แสดงรายละเอียดอื่นของสินค้า เช่น แบบ หรือขนาดของสินค้า เป็นต้น

การควบคุมสินค้าตามจำนวนหน่วย (Unit Control) หมายถึง การควบคุมสินค้าคงเหลือ เป็นจำนวนหน่วยสินค้า โดยจะต้องแสดงรายละเอียดในประเภทของสินค้าที่นำหน้า ชื่อจากที่ไหน เมื่อใด จะมีการบันทึกจำนวนเงินทุกครั้งที่มีซื้อขาย และมีการเปลี่ยนแปลงในสินค้า ทำให้ทราบยอดสินค้าคงเหลือในแต่ละวัน

บทที่ 2

การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง

(REVIEW OF RELATED LITERATURES)

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบถึงปัญหา และการดำเนินการวิจัยได้อย่างถูกต้อง โดยครอบคลุมเนื้อหา ดังนี้

โครงสร้างขององค์การ

การจัดการองค์การ

แนวทางการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โครงสร้างขององค์การ

โครงสร้างขององค์การจะประกอบด้วยบุคคลหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งยังเป็นการแสดงให้เห็นถึงภาระหน้าที่ ความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบระหว่างตำแหน่งภายในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การถ้าโครงสร้างขององค์การดีก็จะเป็นการช่วยสนับสนุนให้งานในหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ ซึ่งโครงสร้างขององค์การจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังต่อไปนี้ (อุทัย, 2529)

1. ภารกิจหน้าที่ (Function) องค์การทุกประเภทที่จัดตั้งขึ้น ย่อมจะต้องมีหน้าที่ หรือวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง โดยทั่วไปแล้วภารกิจหรือหน้าที่ขององค์การจะกำหนดไว้อย่างเป็นการถาวรมากกว่าจะกำหนดให้ชั่วคราว

2. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) หมายถึง การแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ แล้วมอบให้แก่แต่ละคน หรือฝ่าย/แผนก รับผิดชอบอย่างเป็นทางการและจัดให้มีการประสานงานกันอย่างเป็นระบบ

3. สายการบังคับบัญชา (Hierarchy) หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแสดงให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชาจะเป็นการบอกถึงหน้าที่ความรับผิดชอบงาน ว่าใครรับผิดชอบอะไร

4. ช่วงการควบคุม (Span of Control) คือ สิ่ง que แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบเพียงไรมีผู้ใต้บังคับบัญชาก็คน และมีหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบก็หน่วยงาน ซึ่งการจัดช่วงการควบคุมเป็นเทคนิค

สำคัญในการจัดองค์การ เพราะว่าถ้าช่วงของการควบคุมกว้างหรือยาวเกินไป อาจทำให้การบังคับบัญชา หรือควบคุมงานไม่ทั่วถึง

5. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายถึง อำนาจในการควบคุมบังคับบัญชาของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือคณะบุคคล ซึ่งแสดงออกอย่างชัดเจน และความอิสระในการตัดสินใจ เพื่อป้องกันการก้าวก่ายหน้าที่ของกัน

สหกรณ์ร้านค้าส่วนใหญ่ในประเทศไทย จะเป็นสหกรณ์ร้านค้าที่มีขนาดเล็ก โดยโครงสร้างของสหกรณ์ร้านค้าประกอบด้วยสมาชิก ซึ่งมีความต้องการเหมือนกัน ร่วมกันจัดตั้งสหกรณ์เป็นเจ้าของร่วมกัน โดยสมาชิกสหกรณ์ร้านค้ามีสิทธิเท่าเทียมกัน และเมื่อมีจำนวนสมาชิกของสหกรณ์ร้านค้าจำนวนมาก จึงไม่สะดวกแก่การบริหารงานภายในสหกรณ์ได้ จึงได้มีการเลือกตั้ง ตัวแทนโดยการเสนอชื่อและเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ เพื่อมอบอำนาจให้สมาชิกกลุ่มที่ได้รับการเลือกตั้งมาทำหน้าที่บริหารงาน เรียกว่า คณะกรรมการดำเนินการโดยจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสมาชิกในการปฏิบัติงานของสหกรณ์ ทั้งทางด้าน การกำหนดนโยบาย การวางแผน และการจัดจ้างบุคคลเข้ามาทำหน้าที่ทางด้าน การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้า และควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ ซึ่งจะประกอบด้วยผู้จัดการ และพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ สามารถเขียนเป็นโครงสร้างได้ดังนี้



(ที่มา : กองสหกรณ์พาณิชย์และธนกิจ กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2537)

โดยแต่ละฝ่ายมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน สามารถแบ่งได้ ดังนี้
สมาชิกสหกรณ์ มีหน้าที่ ดังนี้

- 1) เข้าร่วมประชุมที่สหกรณ์ร้านค้าจัดขึ้น
- 2) เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถเข้ามาบริหารงาน
- 3) ลงทุนถือหุ้นและฝากเงินเพื่อเพิ่มทุนให้แก่สหกรณ์
- 4) อุดหนุนหรือทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ
- 5) หมั่นศึกษา หาความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์เพื่อช่วยกันแก้ไขปรับปรุงสหกรณ์ให้ก้าวหน้า
- 6) แนะนำชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจเกี่ยวกับงานสหกรณ์
- 7) ร่วมมือกับสหกรณ์ทุกทาง เพื่อก่อให้เกิดความเจริญแก่สหกรณ์
- 8) ขอมรับถือใช้หรือแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่ รวมทั้งเสนอข้อคิดเห็นและลงมติในที่ประชุมใหญ่
- 9) เข้าชื่อกันให้มีการเรียกประชุมใหญ่วิสามัญ เมื่อเห็นว่ามีเรื่องจำเป็น ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่า หนึ่งในห้า หรือผู้แทนสมาชิกไม่น้อยกว่า หนึ่งในห้า ของจำนวนผู้แทนสมาชิกทั้งหมด

คณะกรรมการดำเนินการ มีหน้าที่ ความรับผิดชอบ 2 ด้าน คือ 1) รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ และ 2) รับผิดชอบต่อสมาชิก สามารถแยกได้ดังนี้

1. รับผิดชอบต่อเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ ได้แก่

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการควบคุมธุรกิจของสหกรณ์
- 2) แต่งตั้งนิเทศ และถอดถอนพนักงานของสหกรณ์ออกจากตำแหน่ง พิจารณา กำหนดอัตราเงินเดือน และหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 3) แต่งตั้งคณะกรรมการหากมีความจำเป็น เพื่อศึกษาปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินงาน
- 4) เรียกประชุมเมื่อมีความจำเป็นหรืออาจเป็นการเรียกประชุมเมื่อสมาชิกร้องขอตามข้อบังคับสหกรณ์
- 5) อนุมัติการตกลงทางธุรกิจเมื่อทำสัญญากับผู้แทนจำหน่ายหรือผู้ค้าส่ง
- 6) เลือกธนาคารที่จะฝากเงินและมอบหมายบุคคลที่จะลงนามในเช็ค
- 7) กู้ยืมเงินเพื่อความมุ่งหมายที่กำหนดไว้
- 8) จัดให้มีระบบบัญชีที่สมบูรณ์ รายงานเกี่ยวกับการเงิน การตรวจสอบบัญชี และรายงานการประชุมของคณะกรรมการดำเนินการ

2. รับผิดชอบต่อสมาชิก ได้แก่

- 1) ปฏิบัติงานอย่างเต็มสติปัญญาและความสามารถ
- 2) เป็นตัวแทนรักษาผลประโยชน์ของสมาชิกโดยยึดหลักวางตนเป็นกลาง
- 3) คัดเลือกผู้จัดการที่มีความสามารถ
- 4) รับนโยบายและวิธีการปฏิบัติตามแนวทางธุรกิจที่ดี ซึ่งตั้งอยู่บนฐานของการศึกษาและวิเคราะห์ข้อเท็จจริง ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ตรวจสอบติดตามการดำเนินงาน
- 5) พิจารณาว่า ผู้จัดการสหกรณ์ได้ปฏิบัติตามนโยบายของสหกรณ์หรือไม่
- 6) ศึกษาผลการดำเนินงานสหกรณ์ เพื่อพิจารณานโยบายของสหกรณ์ว่าควรจะดำเนินการต่อไป หรือควรเปลี่ยนแปลงแก้ไขประการใด
- 7) ดำเนินการอย่างแข็งขัน และการให้ข่าวสารแก่สมาชิกไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกิจกรรมหรือปัญหาต่าง ๆ
- 8) จัดให้บริการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพสูงและไว้ใจได้ โดยยึดประโยชน์ของสมาชิกเป็นสำคัญอันดับแรก โดยไม่คำนึงว่าตนเองจะได้รับประโยชน์หรือไม่
- 9) วางแผนระยะยาวเพื่อสนองความต้องการของสมาชิก

ผู้จัดการ ต้องรับผิดชอบในการบริหารงาน และต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในสาขาเฉพาะที่ตนเองรับผิดชอบ และประสบการณ์ในการบริหารงานทั่ว ๆ ไป ตลอดจนความรู้ด้านกระบวนการบริหาร มีหน้าที่ดังนี้

- 1) ศึกษาและเสนอแนะคณะกรรมการดำเนินการ เกี่ยวกับการวางนโยบายและปฏิบัติตามนโยบายที่วางไว้
- 2) ปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการประจำวัน รับผิดชอบเรื่องการเงินและการบัญชี
- 3) รักษาผลประโยชน์ของสมาชิก
- 4) ส่งเสริมให้สมาชิกใช้บริการของสหกรณ์
- 5) จัดให้มีการสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์และบุคคลภายนอก
- 6) รายงานผลการดำเนินงาน ให้คณะกรรมการดำเนินการทราบอย่างน้อยเดือนละครั้ง
- 7) ควบคุมและดูแลการปฏิบัติงาน ของพนักงานสหกรณ์ผู้ได้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพ

โดยลักษณะของผู้จัดการที่ดี ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) ทำงานเข้ากันได้ดีกับสมาชิก และบุคคลทั่วไป
- 2) เป็นนักธุรกิจที่ดี
- 3) สามารถดำเนินธุรกิจได้เป็นผลดี
- 4) รู้ว่าสินค้าและบริการใดที่สมาชิกต้องการ รู้ว่าสินค้าและบริการใดที่สหกรณ์จะสามารถจัดจำหน่ายให้แก่สมาชิกได้
- 5) ผู้จัดการต้องเข้าใจว่าสหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจเหมือนธุรกิจอื่น ๆ แต่มีข้อแตกต่าง 3 ประการคือ 1) สมาชิกควบคุมสหกรณ์ด้วยวิธีการลงคะแนนเสียงตามระบอบประชาธิปไตย 2) สหกรณ์ไม่มีนโยบายแสวงหากำไร แต่มุ่งเฉลี่ยเงินปันผลจากกำไรคืนให้แก่สมาชิก ดังนั้นสหกรณ์จึงดำเนินธุรกิจในราคาต้นทุน และ 3) สหกรณ์จ่ายเงินปันผลตามหุ้นที่สมาชิกถือในสหกรณ์ในอัตราจำกัด
- 6) ผู้จัดการสหกรณ์ต้องทำให้สมาชิกชอบและไว้วางใจ ทำงานหนักโดยไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อย ทำงานได้ดี ซื่อสัตย์สุจริต ตัดสินใจอย่างถูกต้อง ต้องหาทางช่วยเหลือสมาชิกได้คืออย่างยิ่ง สามารถบริหารธุรกิจและควบคุมพนักงานของสหกรณ์ได้
- 7) ผู้จัดการจะต้องดำเนินงานตามแผนของคณะกรรมการดำเนินการ ใช้สามัญสำนึกในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ากรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้นเมื่อจำเป็น จัดจ้างคนดีมีฝีมือ และซื่อสัตย์เข้าทำงาน จัดฝึกอบรมพนักงานสหกรณ์อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
- 8) รายงานผลการดำเนินงานของสหกรณ์ แนะนำแนวทางที่จะทำให้สหกรณ์เจริญก้าวหน้าให้ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการทราบอยู่เสมอ จัดทำรายงานเสนอต่อที่ประชุมประจำปี
- 9) วางแผนและคิดโครงการล่วงหน้าถึงความต้องการของสมาชิก
- 10) ระลึกอยู่เสมอว่าสมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์
- 11) ไม่ให้สิทธิพิเศษแก่พนักงานสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ หรือสมาชิกเป็นเฉพาะราย
- 12) ผู้จัดการจะต้องไม่แสวงหาสิทธิพิเศษอื่นเพื่อตนเอง และมีส่วนร่วมในกิจการของชุมชนสหกรณ์แห่งประเทศไทย

พนักงาน สำหรับพนักงานของสหกรณ์ร้านค้าจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งพนักงานจะต้องเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี

ให้บริการ และอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกของสหกรณ์ร้านค้า รวมทั้งผู้ที่ใช้บริการของสหกรณ์ซึ่งจะมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่ เช่น พนักงานขายก็จะรับผิดชอบในส่วนของการบริการขายสินค้า การแนะนำสินค้า และคุณภาพ รวมทั้งการใช้สินค้าหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ให้กับผู้ใช้บริการของสหกรณ์ร้านค้า พนักงานบัญชีก็รับผิดชอบเกี่ยวกับด้านระบบบัญชีต่าง ๆ ของสหกรณ์ร้านค้า พนักงานคลังสินค้าก็จะรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมสินค้าคงคลัง การสั่งซื้อสินค้า เป็นต้น

โดยสรุปโครงสร้างของสหกรณ์ร้านค้าคงแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ฝ่ายบริหาร ซึ่งจะเป็นผู้กำหนดนโยบายของสหกรณ์ร้านค้า ได้แก่ สมาชิกโดยผ่านที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการซึ่งเป็นฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ ผู้จัดการและพนักงานของสหกรณ์ร้านค้า (พศ., 2533)

การจัดการองค์การ

การจัดการเป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญในการจัดการสหกรณ์ร้านค้า ผู้จัดการนับว่าเป็นบุคคลสำคัญ ผู้จัดการที่มีความรู้ ความสามารถ และมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ข่อมส่งผลให้สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่ประสบความสำเร็จเพื่อสมาชิก การจัดการดังกล่าวผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องทำหน้าที่ในการจัดการ เรียกว่า หน้าที่ของการจัดการ (Functions of Management) ได้แก่

- การวางแผน (Planning)
- การจัดองค์การ (Organizing)
- การจัดบุคคล (Staffing)
- การอำนวยการ (Directing)
- การควบคุม (Controlling)

การวางแผน (Planning) ผู้จัดการองค์การธุรกิจทุกคนจะต้องวางแผนงานของตนเองทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานเพราะจะต้องจัดการวางแผนงานหรือแนวทางปฏิบัติทั้งองค์การ ซึ่งในการวางแผนทางธุรกิจมีลักษณะที่เด่นคือ การยืดหยุ่น เพราะการวางแผนเป็นเรื่องของอนาคต ผู้จัดการต้องมีการคาดการณ์ล่วงหน้าสำหรับความต้องการสินค้า หรือบริการของลูกค้านในอนาคตทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ค่าจ้างแรงงาน และการบริการ ดังนั้นในการวางแผนทางธุรกิจจึงต้องใช้หลักการยืดหยุ่นไว้ด้วยเพราะจะช่วยให้การปรับแผนงานได้คล่องตัวยิ่งขึ้น

การจัดองค์การ (Organizing) ในการจัดการองค์การธุรกิจ ผู้จัดการควรชี้แจงหลักการ
ดังนี้

- 1) การกำหนดส่วนงานและการแบ่งงาน เช่น การระบุชนิดของงาน การจัด
หมวดหมู่ของงาน จัดบุคคลและมอบหมายงาน
- 2) การกำหนดความสัมพันธ์ภายในองค์การ เช่น กำหนดสายการบังคับบัญชา
กำหนดช่วงการบังคับบัญชา
- 3) การกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ เช่น กำหนดภารกิจของงาน
กำหนดสิทธิ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง

การจัดบุคคล (Staffing) องค์การธุรกิจให้ความสำคัญของงานบริหารงานบุคคล
เพราะว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ซึ่งองค์การจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับ
กับคน องค์การธุรกิจจะต้องมีการศึกษาและเตรียมงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไม่ว่าจะเป็น
การกำหนดแบบของงาน วิเคราะห์งาน อธิบายลักษณะของงาน มาตรฐานการปฏิบัติ
กฎของงาน

การอำนวยการ (Directing) ผู้จัดการองค์การธุรกิจจะต้องอำนวยการเรื่องต่าง ๆ
ไม่ว่าการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ประกาศใช้ระเบียบและออกคำสั่ง ตัดสินใจสั่งการ ผู้จัดการ
ที่มีความสามารถสูง จะสามารถอำนวยการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์การธุรกิจนั้น ๆ จะ
ดำเนินการไปด้วยดีไม่ว่าผู้จัดการจะอยู่หรือไม่ โดยจะมีการประสานงานซึ่งมีความสัมพันธ์
อย่างยิ่งต่อขนาดขององค์การธุรกิจ ถ้าองค์การธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ก็ยิ่งจำเป็นต้องมีระบบการ
ประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ

การควบคุม (Controlling) เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนและ
เป้าหมายหรือข้อตกลงตามที่กำหนดไว้หรือไม่ สามารถแบ่งได้ 4 ประเภท คือ 1)การควบคุม
ด้านปริมาณงาน 2) การควบคุมด้านคุณภาพงาน 3) การควบคุมด้านเวลา และ 4) การควบคุม
ด้านค่าใช้จ่าย ซึ่งในการควบคุมงานจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานควบคู่กันไปด้วยเพื่อ
เป็นการติดตามวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ และยังสามารถที่จะ
พิจารณาถึงความเหมาะสมของการจัดคนเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบ
พนักงาน (ศิริอร, 2531)

ความรับผิดชอบของผู้จัดการและพนักงาน ได้แก่ การบริหารนโยบายตามที่คณะกรรมการ
ดำเนินการดำเนินการกำหนด งานของผู้จัดการเป็นการให้บริการแก่สมาชิกโดยตรงตัวผู้จัดการ

ถือว่าเป็นตัวจักรที่สำคัญ ถ้าสหกรณ์ใดมีผู้จัดการที่มีความสามารถสหกรณ์นั้นจะเข้มแข็ง แต่ถ้ามีผู้จัดการที่อ่อนแอสหกรณ์นั้นก็อ่อนแอตามไปด้วย การจัดการสหกรณ์ให้สำเร็จย่อมแตกต่างกับการจัดการองค์การธุรกิจทั่วไป คือ จะต้องประสบความสำเร็จในด้านสหกรณ์ และในด้านธุรกิจด้วย

การจัดการคือหัวใจของความสำเร็จของการดำเนินงานสหกรณ์ ดังนั้นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ให้แก่ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ จึงนับว่าเป็นความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน แนวทางในการพัฒนางานด้านการจัดการมีดังนี้

เน้นการบริหารงานตามแนววิทยาศาสตร์ โดยกำหนดมาตรฐานของการทำงานและความสามารถของพนักงาน เปรียบเทียบกับมาตรฐานของการทำงานที่กำหนดไว้ และค้นหากระบวนการทำงานและวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุด

เน้นการบริหารงานโดยคำนึงถึงหลักทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ทางด้านขวัญและกำลังใจของพนักงาน ให้คำแนะนำปรึกษา การกระจายอำนาจ และผลประโยชน์ตอบแทนในรูปของตัวเงินและสวัสดิการ เพื่อฝ่ายจัดการจะได้ทุ่มเทความรู้ ความสามารถให้กับงานอย่างเต็มที่โดยจัดส่งฝ่ายจัดการสหกรณ์เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่สนับสนุนสหกรณ์แห่งประเทศไทยเป็นผู้จัดขึ้น เช่น หลักสูตรผู้จัดการ พนักงานสินเชื่อ พนักงานการตลาด พนักงานบัญชีและหลักสูตรอื่น ๆ ที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งของรัฐบาลและภาคเอกชนที่จัดขึ้น ถ้าเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานสหกรณ์ทั้งนี้เพื่อให้ฝ่ายจัดการมีความพร้อมในการดำเนินงานสูง (ประยงค์, 2536)

แนวทางการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ร้านค้า

การค้าปลีกในปัจจุบันได้มีการบริหารงานที่ซับซ้อน และมีกิจกรรมต่าง ๆ เพิ่มขึ้นตามความเจริญเติบโตของกิจการ โดยมีลักษณะที่เด่นชัดของการดำเนินธุรกิจ คือ การเปลี่ยนแปลงแนวความคิดในการดำเนินงานทางการตลาด นอกจากการแสวงหากำไรยังให้ความสำคัญในด้านจริยธรรมมากขึ้น การขาดแคลนทรัพยากรต่าง ๆ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ลักษณะของตลาดมีการค้าเสรีมากขึ้น และการขยายธุรกิจในแนวกว้างเพื่อลดความเสี่ยงภัยทางด้านธุรกิจ

แนวทางในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้า เพื่อให้สามารถที่จะดำเนินธุรกิจแข่งขันได้กับธุรกิจร้านค้าของเอกชนนั้น ผู้จัดการหรือผู้บริหารต้องรับฟังข้อเสนอแนะ และความต้องการของสมาชิกอยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน ขณะเดียวกันต้องใช้

เทคนิคและกลยุทธ์ทางการตลาดให้มากขึ้น (สุดาควง, 2534) ซึ่งอาจมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจได้หลากหลายรูปแบบ ดังนี้

1. การดำเนินธุรกิจค้าส่ง

การค้าส่งมีความสำคัญต่อกระบวนการตลาดมาก ในฐานะที่เป็นตัวเชื่อมที่สำคัญในระบบช่องทางการจัดจำหน่าย ในปัจจุบันผู้ค้าส่งมีความทันสมัย หรือมีความคิดก้าวหน้า มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานของตนเพื่อเผชิญกับร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ เช่น ห้างสรรพสินค้า ร้านค้าปลีก ร้านค้าแบบลูกโซ่ ร้านขายของถูก เมื่อเผชิญกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ผู้ค้าส่งจะมีการปรับปรุงการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า และพยายามหาทางตอบสนองความต้องการด้วยแนวคิดทางการตลาดสมัยใหม่ เช่น การใช้เทคนิคการส่งเสริมการขายโดยขอความร่วมมือจากผู้ผลิตและผู้ค้าปลีก ซึ่งหน้าที่โดยรวมของผู้ค้าส่งมีดังนี้

1.1 คาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับความต้องการ ในฐานะที่เป็นตัวแทนการซื้อให้กับลูกค้าของเขา โดยจะพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าของเขาและทำการซื้อตามการพยากรณ์ดังกล่าว

1.2 จัดพวกสินค้าใหม่ อาจจะทำการจัดพวกสินค้าใหม่อย่างน้อยหนึ่งชั้นตอนหรือบางครั้งก็จัดพวกใหม่เลย ทั้งนี้เพื่อจัดหาประเภทของสินค้าที่ลูกค้าต้องการโดยให้มีต้นทุนต่ำที่สุด

1.3 ต้องการถือครองสินค้าคงคลังโดยทำการถือครองสินค้าคงคลัง เพื่อช่วยบรรเทาภาระความจำเป็นที่จะต้องมีสินค้าคงคลังอย่างเดียวกันกับของลูกค้าของตนเอง

1.4 ทำการส่งสินค้า หมายถึง ทำหน้าที่ในการจัดส่งสินค้าแก่ลูกค้า ซึ่งส่วนใหญ่จะมีเครื่องอำนวยความสะดวกในการขนส่ง เพื่อที่จะทำการจัดส่งแก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีอัตราค่าใช้จ่ายที่ต่ำ

1.5 ให้สินเชื่อสำหรับลูกค้า โดยการให้เครดิตแก่ลูกค้าจะมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับลูกค้าที่มีทุนอยู่อย่างจำกัด ในบางกรณีก็เป็นเหตุผลอย่างหนึ่งที่ลูกค้าพอใจซื้อสินค้าจากพ่อค้าขายส่งมากกว่าจากผู้ผลิตโดยตรง เพราะผู้ผลิตไม่สามารถให้เครดิตพวกเขาได้

1.6 ให้ข้อมูลข่าวสาร และบริการแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับสินค้ากับลูกค้า เพราะว่าคุณขายส่งและพนักงานมักจะเป็นผู้ชำนาญในผลิตภัณฑ์ที่เขาจัดจำหน่าย ดังนั้นเขาจึงเหมาะสมที่จะเป็นผู้แนะนำเกี่ยวกับราคาสินค้า เทคนิคต่างๆ ในการขาย หรือติดตั้งผลิตภัณฑ์นั้นๆ

1.7 ทำหน้าที่ในการซื้อส่วนหนึ่ง คือ ช่วยทำหน้าที่ในการจัดซื้อให้แก่ลูกค้า เพราะว่าผู้ขายส่งนั้นจะมีพนักงานของตนเองเพื่อออกไปติดต่อลูกค้าถึงที่ ทำให้ช่วยแบ่งเบาหน้าที่ในการเสาะแสวงหาสินค้าของลูกค้า โดยที่ลูกค้าเพียงแต่พิจารณาถึงผลิตภัณฑ์ที่พนักงานแต่ละคนนำมาเสนอขายแล้วก็ตัดสินใจซื้อ

1.8 เป็นเจ้าของและทำการเปลี่ยนสิทธิในตัวสินค้า การที่เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์นั้นๆ ทำให้สามารถตัดสินใจขายของให้แก่ลูกค้าโดยตรง โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพิ่ม เช่น ค่านายหน้า

2. การดำเนินธุรกิจค้าปลีก

การค้าปลีกจะเป็นการเกี่ยวข้องกับการขายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคคนสุดท้าย ถ้าความพยายามในการค้าปลีกไม่สัมฤทธิ์ผล จะทำให้สินค้านั้น ๆ อาจจะจำหน่ายไม่ได้ การค้าปลีกไม่เกี่ยวกับสินค้าอุตสาหกรรม หรือสินค้าบริโภคที่จำหน่ายให้แก่ผู้ค้าปลีกหรือผู้ค้าส่ง การค้าปลีกจะประกอบด้วยการซื้อขายสินค้าประเภทต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่ต้องการและพอใจของตลาดบางส่วน เพื่อมีไว้จำหน่ายในราคาสมเหตุสมผล และมักจะทำการชักจูงให้ผู้บริโภคที่เป็นเป้าหมายได้ทราบว่าสินค้าต่าง ๆ เหล่านั้นจะสร้างความพอใจให้กับเขา กิจกรรมต่าง ๆ ที่มีพ่อค้าปลีกจะต้องปฏิบัติเรียกรวมกันว่า “การสินค้า” (อดุลย์, 2526)

หน้าที่ของผู้ค้าปลีกและผู้ค้าส่งจะคล้ายคลึงกัน แต่ของผู้ค้าปลีกจะค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อนกว่าผู้ค้าส่ง เพราะลูกค้าของกิจการค้าปลีกจะมีมากกว่าจึงมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน เช่น วัย ระดับการศึกษา ระดับรายได้ รสนิยม เชื้อชาติ ศาสนา เป็นต้น การตอบสนองลูกค้าแต่ละกลุ่มจะต้องอาศัยความชำนาญสูง จึงทำให้กิจการค้าปลีกประสบความสำเร็จได้ ซึ่งหน้าที่ของผู้ค้าปลีกมีหลักสำคัญ 4 ประการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค คือ

- 2.1 มีสินค้าคงคลังให้เพียงพอกับปริมาณขาย
- 2.2 มีเงินทุนเพื่อลงทุนในทรัพย์สินหมุนเวียน และทรัพย์สินถาวร รวมถึงตัวอาคารร้านค้า อุปกรณ์ในการขายสินค้า และเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ให้ครบถ้วน
- 2.3 มีพนักงานที่มีความสามารถ ความพยายามที่จะช่วยให้กิจการค้าปลีกประสบความสำเร็จ
- 2.4 มีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอสำหรับการซื้อสินค้าเข้าร้าน

ซึ่งประเภทของการค้าปลีกสามารถจำแนกได้ดังนี้

การค้าปลีกจำหน่ายตามอาคารบ้านเรือน ซึ่งเป็นวิธีการที่เก่าแก่และมีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งในประเทศไทย และพบบ่อยที่สุด เช่น หาบเร่ แผงลอย เป็นต้น การค้าปลีกที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์สายเดี่ยว หรือจำกัดจำนวนผลิตภัณฑ์ในสายเดี่ยว ซึ่งร้านค้าปลีกประเภทนี้ จะมีความชำนาญในการผลิตสินค้าเฉพาะผลิตภัณฑ์บางสาย เช่น ร้านค้าเฟอร์นิเจอร์ หรือร้านค้าเครื่องแต่งกาย เป็นต้น

การค้าปลีกในรูปของร้านสรรพสินค้า เป็นร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าประเภทต่าง ๆ อย่างกว้างขวางมีการจัดร้านค้าโดยแบ่งเป็นแผนกต่าง ๆ คล้ายกับร้านค้าปลีกหลายประเภทอยู่ภายในร้านเดียวกัน

การค้าปลีกทางไปรษณีย์ โดยร้านค้าปลีกจัดทำแคตตาล็อกส่งไปให้ผู้บริโภค เพื่อสั่งซื้อสินค้าตามหมายเลข และรูปภาพที่ปรากฏในแคตตาล็อก เช่น เครื่องสำอาง เป็นต้น
การค้าปลีกโดยเครื่องจักร เช่น เครื่องคั้ม หนังสือพิมพ์ เป็นต้น

และกิจกรรมค้าปลีกสินค้าประเภทอาหาร อีกประเภทหนึ่งที่กำลังเริ่มเป็นที่นิยมกันในประเทศไทยคือรูปแบบของซูเปอร์มาร์เกต โดยมีแนวความคิดที่ว่าผู้บริโภคสามารถหยุดรถครั้งเดียวสามารถซื้อได้ทุกอย่าง ได้มีการนำรวมเข้าไปในร้านสรรพสินค้า

3. การส่งเสริมการขาย

การส่งเสริมการขาย เป็นตัวแปรที่สำคัญทางการตลาดที่ทำหน้าที่ในการติดต่อสื่อสารข่าวสารระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อ เพื่อมุ่งที่จะทำการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งหน้าที่ของนักการตลาดจะต้องแจ้งให้ผู้บริโภคที่เป็นเป้าหมายทางการตลาดของเขาทราบถึงการใช้ผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้อง มีการจำหน่ายในสถานที่ที่ถูกต้อง ราคาที่ถูกต้อง นักการตลาดสามารถติดต่อสื่อสารได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับการเลือกผสมวิธีการต่าง ๆ ในการส่งเสริมการขายของเขาดังนี้

3.1 การขายโดยใช้พนักงาน เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายที่คาดว่าจะ เป็นลูกค้าในลักษณะที่เรียกว่า “ตัวต่อตัว” (Face To Face) โดยการพบปะซึ่งกันและกันโดยตรง

3.2 การขายในวงกว้าง หมายถึง กิจกรรมเฉพาะอย่าง que สื่อสารกับผู้บริโภค จำนวนมากในเวลาเดียวกัน การโฆษณาในรูปแบบการตั้งแสดงสินค้า บางครั้งก็อาจจะเกี่ยวข้องกับการพิมพ์เอกสารเผยแพร่ด้วย

3.3 การส่งเสริมการขาย หมายถึง กิจกรรมกำหนดขึ้นมาโดยการปฏิบัติเพิ่มเติมจากการขายโดยใช้พนักงาน และการขายในวงกว้าง เช่น การประชาสัมพันธ์ ณ จุดซื้อ ใบปลิว คู่มือและจดหมายตรง ทางหนังสือพิมพ์ วิทยุหรือโทรทัศน์ เป็นต้น

3.4 การลดราคาสินค้าในโอกาสพิเศษ เป็นการกระตุ้นความต้องการของลูกค้า หรือความต้องการล้างสต็อกสินค้า โดยจัดเป็นโอกาสต่าง ๆ เช่น เทศกาลปีใหม่ สงกรานต์ วันแม่ เป็นต้น

3.5 การแสดงการปฏิบัติงานสินค้า และการตั้งแสดง ข้อดีของการส่งเสริมการขายประเภทนี้ คือสามารถเข้าถึงลูกค้า ณ จุดที่เขา กำลังทำการตัดสินใจซื้อ และสามารถก่ออิทธิพลต่อการเลือกซื้อ นอกจากนั้นยังเป็นการส่งเสริมให้มีการซื้อโดยปัจจุบันทันด่วน

3.6 การส่งเสริมการขายโดยมุ่งสู่การค้าที่ใช้กับผู้บริโภค เช่น การแข่งขันชิงรางวัลส่วนลด และส่วนออมเพื่อการซื้อ การตั้งแสดงและการโฆษณา ชิงโชค จับสลาก จัดนำเที่ยว การแถมสินค้า การสัมมนาทางวิชาการ

4. การควบคุมสินค้าคงคลัง

การควบคุมสินค้าคงคลัง หมายถึง การรวบรวม จัดบันทึกรายการเกี่ยวกับสินค้า ในคลังสินค้า และสินค้าที่มีอยู่ในมือ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรายงานให้ผู้บริหารทราบว่า สินค้าใด ขายได้คล่องตัว สินค้าใดขายออกได้ยาก สินค้าใดสมควรจะสั่งซื้อเพิ่ม และสินค้าชนิดใดควรลดราคาเพื่อล้างสต็อกหรือตัดยอดสต็อกออกไป การควบคุมสินค้าคงคลังในเรื่องของคุณภาพ แบบ สี ขนาด แพ้ชั้นในอนาคต ให้มีปริมาณที่พอสมควรจะทำให้การดำเนินงานของร้านค้าขาย ปลีกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประโยชน์ของการควบคุมสินค้าคงคลังมี ดังนี้

4.1 ช่วยให้ทราบรายละเอียดประกอบการพิจารณาการจัดซื้อสินค้าให้ตรงกับความต้องการของผู้อุปโภคบริโภค

4.2 ช่วยให้เงินลงทุนไม่มาจมอยู่กับสินค้ามากเกินไป ทำให้สภาพการเงินของร้านค้าหมุนเวียนได้เป็นอย่างดี

4.3 ช่วยให้สินค้าไม่ค้างในคลังสินค้านาน โดยไม่จำเป็นต้องใช้นโยบายลดราคา สินค้าล้างสต็อกบ่อยครั้งเกินไป

4.4 ช่วยให้การวางแผนในการจัดซื้อและขายได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

4.5 ช่วยป้องกันการทุจริตได้ผลเป็นอย่างดี เพราะมีการเช็คสต็อกบ่อย

4.6 ช่วยให้ฝ่ายบริหารกำหนดงบประมาณสำหรับจัดซื้อสินค้าแต่ละแผนกสินค้า อย่างได้ผล ว่าแต่ละแผนกจะใช้งบประมาณเท่าใด

สำหรับการควบคุมสินค้าคงคลังสามารถปฏิบัติได้ 2 แบบ ดังนี้

1) การควบคุมสินค้าคงคลังทางด้านตัวเงิน (Dollar Control) เป็นแบบของการควบคุมสินค้าคงคลังโดยแสดงราคาขายปลีกของสินค้านั้นตามราคาขาย ซึ่งตามปกติก็จะต้องมีการตรวฉงนับสินค้ากันจริง ๆ การควบคุมแบบนี้จะแสดงแต่ยอดเงิน ไม่ได้บอกรายละเอียดอื่น ๆ เช่น แบบ หรือขนาดของสินค้านั้น ๆ

2) การควบคุมสินค้าคงคลังทางด้านปริมาณ (Unit Control) เป็นแบบของการแจ้งรายการสินค้าที่มีอยู่ในคลังสินค้าว่ามีกี่หน่วย โดยเป็นการควบคุมทางด้านปริมาณแทนที่จะบอกจำนวนเงินเช่นแบบแรก การควบคุมแบบนี้จะมีรายการละเอียดคือ จำนวนประเภทของสินค้าที่มีอยู่ในคลังสินค้า แบบ ขนาด สี หรือน้ำหนักของสินค้า แบบของทึบห่อ ราคา ตรา ยี่ห้อ ชื่อมาจากที่ใด เมื่อใด ขายไปได้กี่ชิ้น และสั่งซื้อเข้ามาเพิ่มเติมอีกกี่ชิ้น

5. การจัดซื้อสินค้า

งานขั้นแรกของการจัดซื้อสินค้า คือ การกำหนดนโยบายจัดซื้อที่ชัดเจน ที่ครอบคลุมการเกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ และจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับแหล่งที่เสนอขายสินค้าว่าจะ

ซื้อจากแหล่งใด จากพ่อค้าส่ง หรือจากผู้ผลิต โดยปกตินโยบายในการจัดซื้อสินค้าจะมีหลักการเบื้องต้นในการกำหนดนโยบายจัดซื้อ มี 2 ประการ คือ

5.1 นโยบายการจัดซื้อควรที่จะปรับให้เข้ากับวัตถุประสงค์ทั่ว ๆ ไป ของกิจการ กับชนิด และการจัดแบ่งประเภทสินค้าที่มีอยู่

5.2 นโยบายการจัดซื้อควรจะสนองตอบความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งมีความต้องการแตกต่างกันไปตามระดับราคา คุณภาพ วัสดุที่ใช้ในการผลิตสินค้า แบบ สี และอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่ผู้บริโภคมีความแตกต่างกันมาก ความต้องการบริโภคสินค้าก็จะแตกต่างกัน ดังนั้นการพิจารณาความต้องการของผู้บริโภคจะเป็นไปตามระดับรายได้ ซึ่งถ้าผู้บริโภคมีความแตกต่างกันทางด้านรายได้จะมีอุปนิสัยในการซื้อสินค้า และความต้องการที่แตกต่างกันไป โดยจะต้องพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงนิสัยของผู้บริโภคด้วย เพราะมีผลต่อสินค้าที่จะนำมาจำหน่าย

ความต้องการของผู้บริโภคจะเกี่ยวข้องกับชนิด แบบ และราคาของสินค้า ซึ่งความต้องการของผู้บริโภคสามารถที่จะกำหนดหน้าที่โดยมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- 1) กำหนดนโยบายการจัดซื้อสินค้าที่มีประสิทธิภาพ
- 2) การกำหนดความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยอาศัยการขายในร้านค้าของพนักงานขาย คำร้องเรียนของลูกค้าจากร้านค้าที่ประสบความสำเร็จจากรายงานตามสิ่งพิมพ์ต่างๆ จากการสอบถามลูกค้า และจากการเสนอขอของแหล่งที่ขายสินค้า
- 3) การเลือกแหล่งสินค้า
- 4) การพิจารณาเลือกซื้อสินค้าเพื่อให้ความเหมาะสมในการเสนอขายของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย
- 5) การตกลงเงื่อนไขในการจัดซื้อสินค้าที่เป็นประโยชน์ต่อร้านค้า และเป็นที่ยอมรับพอใจระหว่างผู้ขายและลูกค้า

การตัดสินใจซื้อสินค้ามีหลายวิธี หลายแบบ โดยจะต้องนำมาพิจารณาวิธีการใดเหมาะสมที่สุดกับร้านค้า เช่น

การซื้อร่วมกัน โดยการใช้วิธีการรวมกลุ่มกันจัดซื้อสินค้า เพราะทำให้เกิดอำนาจการต่อรอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่มีปริมาณการสั่งซื้อที่มากพอ

เป็นศูนย์กลางการจัดซื้อ โดยการจัดตั้งหน่วยจัดซื้อกลาง หรืออาจจะใช้กับสหกรณ์ร้านค้าที่มีหลายสาขา ที่มีศูนย์กลางการจัดซื้ออยู่ที่เดียว มีโกดังเก็บสินค้านรวมกันแห่งเดียว แต่มีการเบิกจ่ายสินค้าไปยังสาขาต่าง ๆ

คณะกรรมการจัดซื้อ ซึ่งจะทำการจัดซื้อสินค้าโดยมีศูนย์กลางการจัดซื้อ แต่มีคณะกรรมการจัดซื้อร่วมในการตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อสินค้าที่เลือกซื้อ และคณะกรรมการจัดซื้อจะต้องตัดสินใจในเรื่องใหญ่ โดยจะปรึกษาหารือกันในรายละเอียด ตั้งแต่การวิเคราะห์ตลาด การเลือกสินค้าของคู่แข่ง

การกำหนดปริมาณการสั่งซื้อสินค้า จะพิจารณาจากระยะเวลาของการจัดซื้อสินค้า ซึ่งขึ้นอยู่กับปริมาณการขายของสหกรณ์ร้านค้า จะเป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภค หรือฤดูกาล การเก็บรักษาสินค้าของหน่วยคลังสินค้า การประมาณการหรือการคาดคะเนจากยอดขายประจำงวด จำนวนสินค้าคงเหลือในคลังสินค้าและจำนวนสินค้าที่กำลังสั่งซื้อซึ่งจะต้องมีปริมาณที่เหมาะสม รวมทั้งเมื่อสั่งซื้อสินค้าจะต้องมีการคำนวณระยะเวลาล่วงหน้าว่าควรมีการสั่งซื้อก่อนถึงวันจึงจะทดแทนสินค้าที่ขาดในคลังสินค้าพอดี เช่น การกำหนดการสั่งซื้อสินค้าแบบ EOQ (Economic Ordering Quantity) เป็นการคำนวณขนาดหรือจำนวนของสินค้าที่สั่งซื้อมา เพื่อก่อให้เกิดต้นทุนรวมต่ำสุด เพราะการลงทุนในสินค้าคงเหลือเป็นการลงทุนที่ต้องใช้เงินจำนวนมาก (สมภพ, 2527)

6. การตั้งราคาขายสินค้า

การตั้งราคาขายของสินค้า คือการเพิ่มจำนวนเงินที่บวกเข้าไปในราคาต้นทุนของสินค้า ราคาที่ได้มาคือราคาสินค้าที่จะนำมาขาย ซึ่งการตั้งราขายนั้นไม่จำเป็นต้องตั้งราคาไว้สูงเพื่อให้ได้ผลกำไรมาก ควรตั้งราคาไว้เพื่อเอากำไรต่อหน่วยต่อชิ้นพอสมควร จะทำให้การหมุนเวียนสินค้ามีสภาพคล่องตัว และใช้ระยะเวลาสั้นในการขายสินค้าได้มากขึ้น กำไรรวมที่ได้อาจเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งการตั้งราคาขายโดยทั่วไปมี 3 อย่าง คือ

6.1 เพื่อให้ได้เงินลงทุนคืน ซึ่งในการลงทุนเปิดร้านค้าในครั้งแรกนั้น จะต้องมีการใช้เงินลงทุนที่สูง เพราะจะต้องมีค่าใช้จ่ายด้านของครุภัณฑ์ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะใช้ในร้าน ดังนั้นการตั้งราคาขายจะมีผลต่อกำไรสุทธิของร้านค้า

6.2 เพื่อให้ได้ส่วนแบ่งทางการตลาด เพื่อดึงดูดลูกค้าให้มาเป็นลูกค้าของร้านในระยะเวลาสั้น เช่น การจัดรายการพิเศษช่วงฉลองเปิดร้านใหม่ หรือสาขาใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้า ขณะเดียวกันบางครั้งอาจจะใช้วิธีการลดราคาเพื่อรักษาลูกค้าไว้ เพื่อไม่ให้เสียส่วนแบ่งตลาดให้กับคู่แข่งรายใหม่

6.3 การตั้งราคาที่มีเสถียรภาพ เนื่องจากการแข่งขันกันต้องมีการตัดราคาขายเพื่อดึงดูดลูกค้า อาจทำให้เกิดสงครามราคา ดังนั้นร้านค้าจึงพยายามรักษาระดับราคาขายไว้ให้ใกล้เคียงกับคู่แข่ง เพื่อรักษาผลกำไรในระยะยาว และให้ราคาสินค้ามีเสถียรภาพในตลาดที่มีกลุ่มลูกค้ากลุ่มเดียวกัน

ซึ่งอย่างไรก็ตามเป้าหมายของการตั้งราคาขายปลีกนั้น ร้านค้าในหลาย ๆ แห่งอาจใช้วิธีการตั้งราคาให้มีเสถียรภาพ แต่จะใช้เป้าหมายอื่นตามช่วงเวลา เช่น มีสินค้าใหม่เข้ามา ก่อนร้านค้านั้น ก็อาจจะตั้งราคาสูงเพื่อให้คุ้มทุนเร็ว แต่บางครั้งก็ใช้วิธีการลดราคา หรือการประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ โปรโมตสินค้าเป็นพิเศษเพื่อดึงดูดลูกค้าเช่นกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้า” จากผลการวิจัยได้พบว่าสหกรณ์ร้านค้ามีปัญหาและอุปสรรคที่พอสรุปได้ ดังนี้

1. ด้านสมาชิก ในปัจจุบันสมาชิกยังไม่สนับสนุน โดยการซื้อสินค้าจากสหกรณ์ร้านค้าเท่าที่ควร เนื่องจากร้านค้าเอกชนมีสิ่งล่อใจ โดยเฉพาะห้างสรรพสินค้า เช่น การลดราคาสินค้า ซึ่งสินค้าบางชนิดมีราคาต่ำกว่าที่จำหน่ายในสหกรณ์ สมาชิกก็จะเห็นประโยชน์ส่วนน้อย และไปซื้อสินค้าที่มีราคาต่ำกว่าจากร้านเอกชน รวมทั้งจะซื้อสินค้าประเภทอื่น ๆ ด้วย

2. ด้านการจัดการ เนื่องจากสหกรณ์ร้านค้าส่วนใหญ่มีทุนน้อย ไม่สามารถที่จะจัดจ้างฝ่ายจัดการ ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการและพนักงานต่าง ๆ ที่มีความรู้ความสามารถมาดำเนินการได้ ทำให้ธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้าไม่สามารถที่จะดำเนินธุรกิจได้ทันกับภาคเอกชน

3. ด้านวัสดุอุปกรณ์ ในการดำเนินธุรกิจ สหกรณ์หลายแห่งยังไม่สามารถที่จะหาทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม เพราะทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมมีราคาแพงมาก จนสหกรณ์ร้านค้าไม่สามารถที่จะซื้อหรือเช่า รวมทั้งการตกแต่งภายในได้ เพื่อที่จะดึงดูดใจสมาชิกและบุคคลภายนอกเข้ามาอุดหนุนจึงไม่สามารถที่จะแข่งขันกับธุรกิจของเอกชนได้

ฉวี แวนอินทร์ (2529) ได้ทำการศึกษา “พฤติกรรมการณ์ซื้อสินค้าของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์ร้านค้าวิทยาลัยครูเพชรบุรีวิทยาเขตนครฯ จำกัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่สมัครเข้าเป็นสมาชิกและซื้อสินค้าของสหกรณ์ร้านค้า เพราะอยู่ใกล้ที่พัก และต้องการได้เงินปันผล สินค้าที่จำหน่ายภายในสหกรณ์ร้านค้า เมื่อเทียบกับราคาสินค้าในท้องตลาดบางอย่างราคาสูงกว่า บางอย่างราคาเท่ากัน การบริการให้กับสมาชิกยังไม่เพียงพอ สมาชิกสนใจสินค้าที่มีการลดราคา”

ประภาพร โกศลพงษ์ (2538) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ทัศนคติและพฤติกรรมการณ์บริโภคสินค้าของสมาชิกสหกรณ์การเกษตร แผนกร้านค้าของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด พบว่าด้านการบริการของผู้ใช้บริการจากแผนกร้านค้าสหกรณ์ พบว่าส่วนใหญ่สมาชิกมีความพอใจเพราะว่าภายในร้านสหกรณ์มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่ทันสมัยอย่างครบครัน เช่น กระจกฝ้า รถเข็น และบรรยากาศในร้านดี ร้านยังแจ้งวัน เวลา การเปิด-ปิดบริการ

อย่างชัดเจน แต่ปัญหาที่สมาชิกพบคือ มีสินค้าจำนวนจำกัดไม่เพียงพอกับความต้องการ และสถานที่จอดรถไม่เพียงพอ”

สมพร เล็กกลาง (2527) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของสหกรณ์ร้านค้าในวิทยาลัยครู” พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของสหกรณ์ร้านค้าในวิทยาลัยครูมากที่สุด คือ ทุนดำเนินการของสหกรณ์ร้านค้า ซึ่งส่วนใหญ่ได้มาจากการขายหุ้นให้แก่สมาชิก รองลงมาคือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสหกรณ์ของคณะกรรมการดำเนินการ ถัดไปคือ ปริมาณขายสินค้าตลอดปีของสหกรณ์ร้านค้า สำหรับการสนับสนุนของวิทยาลัยครูเกือบจะไม่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของสหกรณ์ร้านค้า ส่วนจำนวนสมาชิกของสหกรณ์ร้านค้ามีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของสหกรณ์ในทางตรงข้าม เวลาในการทำงานของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า ความเอาใจใส่ต่อร้านค้าของคณะกรรมการดำเนินการ และปริมาณซื้อตลอดปีนั้น จากการวิเคราะห์พบว่า ปริมาณการซื้อสินค้าจากสหกรณ์ของสมาชิก และการที่ผู้จัดการทำงานให้แก่สหกรณ์อย่างเต็มที่ที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ร้านค้าในวิทยาลัยครูน้อยมาก จนไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่สำหรับความเอาใจใส่ต่อสหกรณ์ร้านค้าของคณะกรรมการดำเนินการส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของสหกรณ์ร้านค้าในวิทยาลัยครูในระดับปานกลาง สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานสหกรณ์ร้านค้าวิทยาลัยครูพอสรุปได้ดังนี้

1. ไม่มีการดำเนินการให้นโยบายส่งเสริมกิจกรรมสหกรณ์ของกรรมการฝึกหัดครูให้ผลในการเชิงการปฏิบัติอย่างจริงจัง
2. ผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ในวิทยาลัย ซึ่งจะต้องทำงานอื่นด้วย ทำให้ไม่สามารถที่จะทำงานให้สหกรณ์ร้านค้าได้อย่างเต็มที่
3. พนักงานของสหกรณ์ร้านค้าส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ ความสามารถด้านธุรกิจ และไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการสหกรณ์
4. สมาชิกสหกรณ์ร้านค้าส่วนใหญ่ สนใจเข้าร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์ร้านค้า
5. สหกรณ์ร้านค้าวิทยาลัยครูส่วนใหญ่ขายสินค้าด้วยเงินสด ทำให้ร้านมีเงินทุนหมุนเวียนน้อยกว่าที่ควรจะเป็น

สรุป

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ผู้จัดการมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้ามาก เพราะตัวของผู้จัดการของสหกรณ์ร้านค้าต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในด้านการดำเนินธุรกิจ การจัดการ และการบริหารงาน การกำหนดนโยบายของสหกรณ์ร้านค้าได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้าในส่วนของการให้บริการของสมาชิกสหกรณ์ ปัญหาต่างๆ ในการดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้าทั้งทางด้านการให้บริการ สินค้าไม่เพียงพอ จึงเกี่ยวเนื่องกับการที่สหกรณ์ร้านค้ามีทุนดำเนินการไม่เพียงพอ

คณะกรรมการดำเนินการไม่เข้าใจเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ และฝ่ายจัดการที่ไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจการค้า และสมาชิกส่วนใหญ่ไม่สนใจที่จะทำธุรกิจกับสหกรณ์ร้านค้า

ดังนั้น การที่สหกรณ์ร้านค้าจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ต้องมีการจัดการทั้งทางด้าน การที่เป็นองค์การสหกรณ์ และการจัดการทางด้านที่เป็นองค์การธุรกิจด้วย ถ้าสามารถจัดการทั้งสองด้านนี้ได้จึงจะถือได้ว่าสหกรณ์ประสบผลสำเร็จ โดยผู้วิจัยจะพิจารณาจากตัวของผู้จัดการว่ามีความสามารถในการจัดธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้า ทั้งในฐานะที่เป็นองค์การทางสหกรณ์ และองค์การทางธุรกิจอย่างไร

กรอบความคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

ผู้จัดการ

ลักษณะส่วนบุคคล

- | | |
|-------------|------------------------|
| - เพศ | - อายุ |
| - การศึกษา | - ประสบการณ์ในการทำงาน |
| - เงินเดือน | - สถานที่ปฏิบัติงาน |

ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

วิธีการดำเนินงานสหกรณ์ร้านค้า

- | | |
|---------------------------------|---|
| - การจัดองค์การ | - โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ร้านค้า |
| - บุคลากร | - ครุภัณฑ์ และวัสดุสำนักงาน |
| - ประเภทของสินค้า | - แหล่งสินค้า |
| - วิธีการสั่งซื้อสินค้า | - คลังสินค้า |
| - การควบคุมและการส่งเสริมการขาย | |

ความคิดเห็นของผู้จัดการที่มีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้า

- ด้านคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ร้านค้า
- ด้านพนักงานของสหกรณ์ร้านค้า
- ด้านสมาชิกของสหกรณ์ร้านค้า
- ด้านสินค้าของสหกรณ์ร้านค้า
- ด้านสภาพแวดล้อม
- ด้านแนวทางการปรับปรุงสหกรณ์ร้านค้า

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

(RESEARCH METHODOLOGY)

การศึกษาวิจัย เรื่องการจัดการสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทย : ปัญหาและแนวทางในการพัฒนา ได้กำหนดขอบเขตพื้นที่ดำเนินการศึกษาและวิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ ดังนี้

สถานที่ทำการวิจัย

(Research Locale)

สถานที่ทำการวิจัยครั้งนี้ คือ สหกรณ์ร้านค้าที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 ซึ่งมีจำนวนสหกรณ์ร้านค้า 363 ร้าน (ณ วันที่ 1 มกราคม 2538) และเมื่อผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังสหกรณ์ร้านค้าทั้งหมด แต่มีสหกรณ์ร้านค้าตอบกลับแบบสอบถามและส่งกลับจำนวน 186 ร้านค้า เป็นสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจอยู่ 160 ร้านค้า และเลิกกิจการจำนวน 26 ร้านค้า

การรวบรวมข้อมูล

(Data Gathering)

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีอยู่ 2 ประเภท คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้มาจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้จัดส่งทางไปรษณีย์ไปยังผู้จัดการ หรือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้มาจากรายงานสถิติสหกรณ์ในประเทศไทย กองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกองสหกรณ์พาณิชย์และธนกิจ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนข้อมูลทางการเงินและบัญชี ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
(The Research Instrument)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามซึ่งมีลักษณะคำถามที่เป็นทั้งคำถามแบบปลายเปิด และคำถามแบบปลายปิด โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 เป็นคำถามเพื่อรวบรวมข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้จัดการ หรือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า
- ตอนที่ 2 เป็นคำถามเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานในสหกรณ์ร้านค้าซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบคำถามปลายปิด โดยผู้วิจัยได้สร้างตามแนวทางที่ได้ตรวจสอบเอกสาร โดยครอบคลุมเนื้อหา ดังนี้
- การจัดองค์การ
 - โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ร้านค้า
 - วัสดุ ครุภัณฑ์ สำนักงาน
 - ประเภทของสินค้า
 - แหล่งของสินค้า
 - วิธีการสั่งซื้อสินค้า
 - คลังสินค้า
 - การตั้งราคาสินค้า
 - การส่งเสริมการขาย
 - เงินทุนหมุนเวียน
- ตอนที่ 3 เป็นคำถามเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้จัดการ หรือ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบคำถามปลายเปิด และปลายปิด โดยผู้วิจัยได้สร้างตามแนวทางที่ได้ตรวจสอบเอกสาร โดยครอบคลุมเนื้อหา ดังนี้
- คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ร้านค้า
 - พนักงานของสหกรณ์ร้านค้า
 - สมาชิกของสหกรณ์ร้านค้า
 - สภาพแวดล้อม
 - แนวทางการปรับปรุงสหกรณ์ร้านค้า

การทดสอบแบบสอบถาม
(Pre-testing of the Questionnaire)

เนื่องจากแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าตรวจสอบเอกสาร และเรียบเรียงขึ้นจากการตรวจสอบเอกสาร เพื่อมุ่งใช้ในการวิจัย จึงจำเป็นต้องทดสอบด้านความถูกต้องที่เชิงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) เพื่อให้ได้เครื่องมือในการวัดสิ่งที่ต้องการศึกษาค้างนี้

1. ในด้านการทดสอบความเที่ยงตรง (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเสนอให้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้พิจารณา แนะนำ และปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการศึกษา

2. ในด้านการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข ไปทดสอบแบบสอบถามกับผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าจำนวน 30 ร้านค้า เพื่อหาความน่าเชื่อถือได้ ในตอนที่ 3 เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้า โดยการนำเอาข้อมูลที่ได้มาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient of Alpha) ตามแบบของ Cronbach ปรากฏผลความเชื่อมั่นของแบบสอบถามได้เท่ากับ 0.98

การวิเคราะห์ข้อมูล

(Analysis of Data)

เมื่อรวบรวมข้อมูลและตรวจสอบแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาลงรหัส จัดหมวดหมู่ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยเครื่องคอมพิวเตอร์ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Statistical Package for the Social Science : SPSS/PC+ โดยมีการวิเคราะห์ตามแนวทางดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า แสดงผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางแจกแจงข้อมูล โดยนับแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) มาใช้ในการอภิปรายผล

2. ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานในสหกรณ์ร้านค้า แสดงผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางแจกแจงข้อมูล ด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

3. ข้อมูลเกี่ยวกับ ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และแนวทางการปรับปรุงสหกรณ์ร้านค้าของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า โดยออกแบบสอบถามด้วยวิธีคำนวณน้ำหนักเฉลี่ย (Weight Mean Score) ของระดับลักษณะและความสามารถของการบริหารในแต่ละด้าน มีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$WMS = \frac{5f_1 + 4f_2 + 3f_3 + 2f_4 + 1f_5}{TNR}$$

WMS	=	น้ำหนักคะแนนเฉลี่ยปัญหาและอุปสรรค
f_1	=	จำนวนข้อมูลที่เลือกตอบปัญหาและอุปสรรคระดับมากที่สุด
f_2	=	จำนวนข้อมูลที่เลือกตอบปัญหาและอุปสรรคระดับมาก
f_3	=	จำนวนข้อมูลที่เลือกตอบปัญหาและอุปสรรคระดับปานกลาง
f_4	=	จำนวนข้อมูลที่เลือกตอบปัญหาและอุปสรรคระดับน้อย
f_5	=	จำนวนข้อมูลที่เลือกตอบปัญหาและอุปสรรคระดับน้อยที่สุด
TNR	=	จำนวนข้อมูลทั้งหมด

มีการจัดลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยเพื่อใช้มาตรฐานการเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของระดับคะแนนที่คำนวณได้ ซึ่งจะกำหนดขนาดของชั้นเพื่อแปลความหมาย เป็น 5, 4, 3, 2, 1 สำหรับคำตอบที่เห็นด้วยมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยมีการจัดระดับของค่าคะแนนในช่วงต่าง ๆ ดังนี้

มากที่สุด	มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.21-5.00 คะแนน
มาก	มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41-4.20 คะแนน
ปานกลาง	มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.61-3.40 คะแนน
น้อย	มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.81-2.60 คะแนน
น้อยที่สุด	มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.00-1.80 คะแนน

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ห้องสมุด สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรมจร

บทที่ 4

ผลการวิจัย และวิจารณ์

(RESULT AND DISCUSSION)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการจัดการสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทย : ปัญหาและแนวทางการพัฒนา ด้วยวิธีการใช้แบบสอบถาม จำนวน 160 ร้านค้า ผลการวิจัยครั้งนี้ได้แยกการนำเสนอเป็น 4 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้จัดการและสหกรณ์ร้านค้า
- ตอนที่ 2 การดำเนินงานและการจัดการในสหกรณ์ร้านค้า
- ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าเกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคที่มีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้า
- ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะและแนวทางการปรับปรุงสหกรณ์ร้านค้า ของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้จัดการ และสหกรณ์ร้านค้า

1.1 ลักษณะส่วนบุคคล และประสบการณ์ของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า

จากการสำรวจ พบว่าผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าส่วนมากเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 51.3 โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.5 มีอายุเฉลี่ย 39.37 ปี โดยเฉลี่ยมีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 56.8 เคยดำรงตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าเฉลี่ย 3.78 ปี โดยอยู่ระหว่าง 2 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.9 และมีประสบการณ์การทำงานในสหกรณ์ร้านค้าอยู่ช่วงระหว่าง 2 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.8

ระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา มีผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าที่ได้รับการฝึกอบรม และศึกษาดูงานเกี่ยวกับสหกรณ์ร้านค้าคิดเป็นร้อยละ 50.0 และไม่เคยได้รับการฝึกอบรมเลย คิดเป็นร้อยละ 50.0 ในจำนวนผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าที่ได้รับการฝึกอบรมนั้น ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับสหกรณ์ร้านค้าส่วนมากจาก สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย คิดเป็นร้อยละ 54.1 กรมส่งเสริมสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 33.6 และสถาบันอื่น ๆ เช่น สถาบันการศึกษาต่าง ๆ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และบริษัทร้านค้าของเอกชน คิดเป็นร้อยละ 12.3 (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล และประสบการณ์ของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า

รายการ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	73	45.6
หญิง	82	51.3
ไม่ระบุ	5	3.1
อายุ (ปี)		
น้อยกว่า - 21 ปี	7	4.4
21 - 30 ปี	31	19.4
31 - 40 ปี	60	37.5
41 - 50 ปี	37	23.1
51 - 60 ปี	20	12.5
มากกว่า 60 ปี	5	3.1
อายุเฉลี่ย 39.37 ปี		
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่า ปวช. ปวท. หรือมัธยมต้น	11	6.9
ปวช. ปวท. หรือมัธยมปลาย	26	16.3
ปวส. อนุปริญญา	22	13.7
ปริญญาตรี	91	56.8
สูงกว่าปริญญาตรี	8	5.0
ไม่ระบุ	2	1.3
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการ (ปี)		
ต่ำกว่า - 1 ปี	50	31.2
2 - 5 ปี	67	41.9
6 - 10 ปี	29	18.1
11 - 15 ปี	3	1.9
มากกว่า 15 ปี	3	1.9
ไม่ระบุ	8	5.0
เฉลี่ย 3.78 ปี		

ตารางที่ 1 (ต่อ)

รายการ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ระยะเวลาที่ทำงานในสหกรณ์ร้านค้า (ปี)		
ต่ำกว่า - 1 ปี	33	20.6
2 - 5 ปี	62	38.8
6 - 10 ปี	48	30.0
11 - 15 ปี	3	1.9
มากกว่า 15 ปี	6	3.7
ไม่ระบุ เฉลี่ย 5.15 ปี	8	5.0
การเข้ารับการฝึกอบรม ดูงาน		
ไม่เคย	80	50.0
เคย	80	50.0
จาก สันนิบาตสหกรณ์แห่ง- ประเทศไทย	79	54.1*
กรมส่งเสริมสหกรณ์	49	33.6*
อื่น ๆ	18	12.3*

* คิดจากผู้ได้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 80 คน

1.2 ลักษณะงาน แหล่งรายได้ของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า

ผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าส่วนมากไม่ได้เป็นลูกจ้างประจำของสหกรณ์ร้านค้า แต่เป็นผู้ที่
มาช่วยปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้จัดการโดยปฏิบัติงานเต็มเวลา คิดเป็นร้อยละ 36.3 โดยส่วนมากจะมีงาน
ประจำแล้ว เช่น ข้าราชการครู อาจารย์ ตำรวจ ทหาร เป็นต้น สำหรับผู้จัดการที่เป็นลูกจ้างประจำ
ของสหกรณ์ร้านค้า มีจำนวนคิดเป็นร้อยละ 31.9

โดยมีรายได้หรือค่าตอบแทนที่ได้รับจากสหกรณ์ร้านค้าเป็นเงินเดือน คิดเป็นร้อยละ
80.0 รองลงมาเป็นโบนัสที่ได้รับตั้งแต่ 1 - 3 เท่าของเงินเดือน นอกจากนั้นจะเป็นค่าตอบแทนจาก
การซื้อขายสินค้า ค่านายหน้าจากการขายสินค้า และบางคนประกอบธุรกิจส่วนตัว

สำหรับเงินเดือนของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าที่ร้อยละ 28.8 ไม่ได้รับเงินเดือน เพราะส่วนมากจะเป็นข้าราชการและพนักงานของหน่วยงาน ที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า ในกรณีที่ได้รับเงินเดือนจากสหกรณ์ร้านค้า ได้รับเงินเดือนอยู่ระหว่าง 3,101 - 6,100 บาท คิดเป็นร้อยละ 26.3 และต่ำกว่า 3,100 บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ 22.5 ซึ่งโดยเฉลี่ยได้รับเงินเดือน 6,016 บาทต่อเดือน (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ลักษณะการจ้างงาน และแหล่งรายได้ของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ลักษณะการจ้างงาน		
ลูกจ้างประจำของสหกรณ์ร้านค้า	51	31.9
ช่วยปฏิบัติงานหน้าที่ผู้จัดการเป็นประจำ	58	36.3
ช่วยปฏิบัติงานหน้าที่ผู้จัดการบางเวลา	13	8.1
อื่นๆ	29	18.1
ไม่ระบุ	9	5.6
แหล่งรายได้		
เงินเดือนจากงานประจำอื่น	128	80.0
ค่านายหน้าจากการขายสินค้า (จากสหกรณ์)	2	1.3
โบนัส (1-3 เท่าของเงินเดือน)	47	29.4
ค่าตอบแทน หรือของรางวัลจากการจัดซื้อ-		
สินค้า (จากแหล่งสินค้า)	8	5.0
อื่นๆ	39	24.4
เงินเดือน หรือค่าตอบแทนต่อเดือน		
ไม่ได้รับเลย	46	28.8
น้อยกว่า 3,100 บาท	36	22.5
3,101 - 6,100 บาท	42	26.3
6,101 - 9,100 บาท	21	13.1
9,101 - 12,100 บาท	4	2.5
12,101 - 15,100 บาท	4	2.5
มากกว่า 15,101 บาท	7	4.3
เฉลี่ย 6,016 บาท		

1.3 ลักษณะทั่วไปของสหกรณ์ร้านค้า

สหกรณ์ร้านค้าส่วนมากจะตั้งอยู่ในสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 40.0 รองลงมาตั้งอยู่ภายในหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชน คิดเป็นร้อยละ 22.5 ส่วนใหญ่ไม่มีสาขา คิดเป็นร้อยละ 90.6 ส่วนที่มีหลายสาขานั้นจะมีตั้งแต่ 2 - 8 สาขา คิดเป็นร้อยละ 8.8

สหกรณ์ส่วนมากมีจำนวนสมาชิกไม่เกิน 500 คน คิดเป็นร้อยละ 44.4 มีจำนวนสมาชิกระหว่าง 501 - 2,000 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4 และจำนวนสมาชิกมากกว่า 2,000 คน คิดเป็นร้อยละ 16.3 โดยร้อยละของสมาชิกที่มาใช้บริการของสหกรณ์ร้านค้าอยู่ระหว่างร้อยละ 71-90 มีสมาชิกรมาใช้บริการของสหกรณ์ร้านค้ามากกว่าบุคคลทั่วไปคิดเป็นร้อยละ 66.9 (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 ลักษณะทั่วไปของสหกรณ์ร้านค้า

รายการ	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
สถานที่ตั้ง		
สถานศึกษา	64	40.0
หน่วยงานทหาร ตำรวจ	27	16.9
หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ เอกชน	36	22.5
ร้านค้าทั่วไป (อยู่ภายนอกหน่วยงาน)	31	19.4
ไม่ระบุ	2	1.3
จำนวนสาขา		
ไม่มีสาขา	145	90.6
มีหลายสาขา (ตั้งแต่ 2 - 8 สาขา)	14	8.8
ไม่ระบุ	1	0.6
จำนวนสมาชิก		
น้อยกว่า 500 คน	71	44.4
501 - 2,000 คน	63	39.4
มากกว่า 2,000 คน	26	16.3
จำนวนร้อยละของสมาชิกที่ใช้บริการ		
ต่ำกว่า - 10	11	6.9
11 - 30	21	13.1
31 - 50	21	13.1

ตารางที่ 3 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
51 - 70	47	29.4
71 - 90	48	30.0
มากกว่า 90	12	7.5
สัดส่วนของผู้ใช้บริการระหว่างสมาชิกกับบุคคลทั่วไป (ไม่ใช่สมาชิก)		
พอ ๆ กัน	16	10.0
สมาชิกมากกว่าบุคคลทั่วไป	107	66.9
บุคคลทั่วไปมากกว่าสมาชิก	36	22.5
ไม่ระบุ	1	0.6

1.4 ลักษณะ โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ร้านค้า

โดยส่วนใหญ่สหกรณ์ร้านค้ามีคณะกรรมการดำเนินการอยู่ระหว่าง 8 - 15 คน คิดเป็นร้อยละ 81.9 มีจำนวนเฉลี่ย 11.5 คน การบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ ส่วนมากไม่มีการแบ่งหน้าที่การรับผิดชอบออกเป็นฝ่าย ๆ คิดเป็นร้อยละ 57.5 และมีการแบ่งฝ่ายการบริหารงานเป็นฝ่าย ๆ คิดเป็นเพียงร้อยละ 40.6 เท่านั้น จะมีการแบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้ ฝ่ายจัดซื้อสินค้า คิดเป็นร้อยละ 28.6 ฝ่ายประชาสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 22.4 ฝ่ายส่งเสริมการขาย คิดเป็นร้อยละ 21.1 ฝ่ายอื่น ๆ เช่น ธุรกิจ การเงิน ตลาด คิดเป็นร้อยละ 16.1 และฝ่ายการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 11.8

โดยส่วนใหญ่สหกรณ์ร้านค้ามีจำนวนพนักงานประจำสหกรณ์มีจำนวนน้อยกว่า 8 คน คิดเป็นร้อยละ 69.4 (มีจำนวนพนักงานเฉลี่ย 7.21 คน) ในการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบมีจำนวนพนักงานขายมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 21.6 รองลงมาคือผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า คิดเป็นร้อยละ 19.5 และพนักงานบัญชี คิดเป็นร้อยละ 19.0 (ตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 ลักษณะโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ร้านค้า

รายการ	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
จำนวนคณะกรรมการดำเนินการ		
น้อยกว่า - 7 คน	14	8.8
8 - 15 คน	131	81.9
16 - 23 คน	9	5.6
มากกว่า 24 คน	1	0.6
ไม่ระบุ	5	3.1
เฉลี่ย 11.47 คน		
โครงสร้างการบริหารงาน		
ไม่มีการแบ่งเป็นฝ่าย	95	59.4
มีการแบ่งเป็นฝ่าย ดังนี้	65	40.6
ประชาสัมพันธ์	36	22.4*
การศึกษา	19	11.8*
ส่งเสริมการขาย	34	21.1*
จัดซื้อสินค้า	46	28.6*
อื่นๆ	26	16.1*
จำนวนพนักงานประจำ		
น้อยกว่า - 8 คน	111	69.4
9 - 17 คน	30	18.8
มากกว่า 18 คน	10	6.3
ไม่ระบุ	9	5.6
เฉลี่ย 7.64 คน		

* คัดจากสหกรณ์ร้านค้า 65 ร้าน

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานประจำ (สหกรณ์)		
ผู้จัดการ	125	19.5*
ผู้ช่วยผู้จัดการ	44	6.9*
พนักงานบัญชี	122	19.0*
พนักงานการเงิน	60	9.3*
พนักงานขาย	139	21.6*
พนักงานคลังสินค้า	57	8.9*
พนักงานธุรการ	34	5.3*
พนักงานจัดซื้อ	29	4.5*
อื่น ๆ	32	5.0*

* คัดจากสหกรณ์ร้านค้า 160 ร้าน

สำหรับสวัสดิการที่สหกรณ์ร้านค้ามีให้พนักงานสหกรณ์นั้น มีสหกรณ์ร้านค้าที่มีสวัสดิการสำหรับพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 66.9 และไม่มีสวัสดิการให้พนักงานสหกรณ์เลย คิดเป็นร้อยละ 33.1 มีสวัสดิการให้พนักงานมากที่สุดอันดับแรก คือ โบนัส (1-3 เท่าของเงินเดือน) คิดเป็นร้อยละ 42.9 รองลงมาคือ ค่ารักษาพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 27.4 นอกจากนั้นจะเป็นสวัสดิการอื่น ๆ ที่ได้รับเช่น ค่าเครื่องแบบ ค่าประกันสังคม คิดเป็นร้อยละ 14.6 ค่าเล่าเรียนบุตร คิดเป็นร้อยละ 7.1 ค่าประกันชีวิต คิดเป็นร้อยละ 5.2 และค่าเช่าบ้าน คิดเป็นร้อยละ 2.8 (ตารางที่ 5)

ตารางที่ 5 สวัสดิการของพนักงานสหกรณ์ร้านค้า

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
สวัสดิการของพนักงานประจำ (สหกรณ์)		
ไม่มีสวัสดิการเลย	53	33.1
มีสวัสดิการ ดังนี้	107	66.9
ค่ารักษาพยาบาล	58	27.4*
ค่าเล่าเรียนบุตร	15	7.1 *

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
ค่าเช่าบ้าน	6	2.8*
การประกันชีวิต	11	5.2*
โบนัส	91	42.9*
อื่น ๆ	31	14.6*

* คิดจากสหกรณ์ที่มีสวัสดิการให้พนักงานจำนวน 107 สหกรณ์

สำหรับอุปกรณ์ และครุภัณฑ์ที่มีใช้ในสหกรณ์ร้านค้าส่วนมาก อันดับแรก คือ ตู้แช่สินค้า คิดเป็นร้อยละ 67.5 รองลงมาเป็นเครื่องบันทึกเงินสด คิดเป็นร้อยละ 38.8 และเครื่องปรับอากาศ คิดเป็นร้อยละ 38.1 ที่เหลือจะเป็นครุภัณฑ์อื่น ๆ เช่น เครื่องอ่านรหัสสินค้า เครื่องโทรสาร เครื่องถ่ายเอกสาร ตู้เย็น พัดลม รถบรรทุก เป็นต้น (ตารางที่ 6)

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ที่ใช้ในสหกรณ์ร้านค้า

รายการ	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ที่มีใช้ในสหกรณ์ร้านค้า(สหกรณ์)		
รถบรรทุกสินค้า	21	13.1
เครื่องบันทึกเงินสด	62	38.8
เครื่องคอมพิวเตอร์	40	25.0
เครื่องอ่านรหัสสินค้า	10	6.3
เครื่องโทรสาร	20	12.5
เครื่องถ่ายเอกสาร	21	13.1
เครื่องปรับอากาศ	61	38.1
ตู้แช่สินค้า	108	67.5
อื่น ๆ	36	22.5

ตอนที่ 2 การดำเนินงานในสหกรณ์ร้านค้า

2.1 แหล่งสินค้า วิธีการและหลักเกณฑ์การสั่งซื้อสินค้า ของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า

สินค้าที่สหกรณ์ร้านค้านำมาจำหน่ายส่วนมากร้อยละ 95.0 มาจากร้านค้าส่ง และร้อยละ 79.4 มาจากตัวแทนจำหน่าย โดยมีวิธีการสั่งซื้อจากร้านประจำ คิดเป็นร้อยละ 79.4 และสั่งซื้อจากพนักงานขายของบริษัท คิดเป็นร้อยละ 78.8 โดยจะชำระเงินทั้งในรูปแบบของเงินสดและเงินเชื่อ คิดเป็นร้อยละ 93.1

หลักเกณฑ์สำคัญที่ผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าส่วนมากพิจารณาในการสั่งซื้อสินค้าแต่ละครั้ง โดยส่วนใหญ่จะพิจารณาจากจำนวนสินค้าที่เหลืออยู่ในคลังสินค้า คิดเป็นร้อยละ 83.1 รองลงมาพิจารณาจากจำนวนเงินทุนที่มีอยู่ในขณะนั้น คิดเป็นร้อยละ 45.0 และตามเทศกาลต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 37.5 และความสะดวกในการสั่งซื้อสินค้า คิดเป็นร้อยละ 34.4 (ตารางที่ 7)

ตารางที่ 7 แหล่งสินค้า วิธีการและหลักเกณฑ์การสั่งซื้อสินค้า ของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า

รายการ	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
แหล่งที่มาของสินค้า		
โรงงานหรือบริษัทผู้ผลิตโดยตรง	65	40.6
ตัวแทนจำหน่าย	127	79.4
ร้านค้าส่ง	152	95.0
ร้านค้าปลีก	55	34.4
สมาชิก	72	45.0
อื่น ๆ	14	8.8
วิธีการสั่งซื้อสินค้ามาจำหน่าย		
ร้านที่ซื้อเป็นประจำ	127	79.4
พนักงานขายของบริษัท(รถส่งของบริษัท)	126	78.8
สืบราคาจากร้านค้าหลาย ๆ ร้าน	85	53.1
อื่น ๆ	27	16.9
วิธีการชำระเงินเมื่อสหกรณ์ซื้อสินค้ามาจำหน่าย		
เงินสดทันทีอย่างเดียว	6	3.8

ตารางที่ 7 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
เงินเชื่ออย่างเดียว	3	1.9
ทั้งเงินสดและเงินเชื่อ	149	93.1
ไม่ระบุ	2	1.3
หลักเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาสั่งซื้อสินค้าในแต่ละครั้ง		
จำนวนเงินทุนที่มีในขณะนั้น	72	45.0
ขนาดของคลังสินค้า	29	18.1
จำนวนสินค้าที่เหลืออยู่ในคลังสินค้า	133	83.1
ความสะดวกในการสั่งซื้อ	55	34.4
เทศกาลต่าง ๆ	60	37.5
ผลตอบแทนพิเศษจากข้อเสนอของผู้ขาย (ส่วนลดเงินสด/ปริมาณ/การค้า)	18	11.3
คำนวณปริมาณที่ควรสั่งซื้อในแต่ละครั้ง (Economic Ordering-Quantity)	23	14.4
อื่น ๆ	6	3.8

สหกรณ์ร้านค้าส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 35.0 ใช้วิธีการควบคุมสินค้าคงคลังด้วยจำนวนเงิน (Dollar Control) และด้วยจำนวนหน่วย (Unit Control) พร้อมกัน โดยมีความถี่ในการตรวจนับสินค้าคงคลังทั้งหมดจะเป็นปีละ 1 ครั้งเท่านั้น คิดเป็นร้อยละ 32.5 โดยมีสหกรณ์ที่ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการควบคุมสินค้าคงคลัง คิดเป็นร้อยละ 14.4 นอกจากนั้นไม่ได้ใช้ โดยมีเหตุผลว่ามีปริมาณงานไม่มาก คิดเป็นร้อยละ 46.2 ขาดแคลนเงินทุน คิดเป็นร้อยละ 27.3 นอกจากนั้นจะเป็นเหตุผลจากการขาดผู้แนะนำ ไม่มีโปรแกรมทางด้านการควบคุมสินค้าคงคลัง ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ในการตรวจนับสินค้าแต่ละครั้งนั้น ผู้จัดการส่วนมากจะรวบรวมข้อมูลไว้เป็นหลักฐาน คิดเป็นร้อยละ 66.9 รองลงมาเป็นการนำเสนอให้คณะกรรมการรับทราบ คิดเป็นร้อยละ 64.4 (ตารางที่ 8)

ตารางที่ 8 วิธีการควบคุมสินค้าคงคลังของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า

รายการ	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
วิธีการควบคุมสินค้าคงคลัง		
คุมจำนวนเงิน (Dollar Control)	48	30.0
คุมจำนวนหน่วย (Unit Control)	37	23.1
ใช้ทั้ง 2 อย่าง	56	35.0
อื่น ๆ	4	2.5
ไม่ระบุ	15	9.4
ความถี่ในการตรวจนับสินค้าคงคลัง		
เดือนละมากกว่า 1 ครั้ง	9	5.6
เดือนละครั้ง	23	14.4
2 - 3 เดือนต่อครั้ง	14	8.8
4 - 6 เดือนต่อครั้ง	35	21.9
ปีละครั้ง	52	32.5
ไม่แน่นอน	14	8.8
ไม่ระบุ	13	8.1
วิธีการปฏิบัติหลังการตรวจนับสินค้า		
เสนอให้คณะกรรมการรับทราบ	103	64.4
รวบรวมข้อมูลไว้เป็นหลักฐาน	107	66.9
เปรียบเทียบกับยอดคงเหลือตามบัญชีทุกครั้ง	96	60.0
การใช้คอมพิวเตอร์ในการควบคุมสินค้าคงคลัง		
ใช้	23	14.4
ไม่ใช้ เพราะ....	126	78.8
ขาดเงินทุน	36	27.3*
ขาดคนแนะนำ	18	13.6*
ปริมาณงานไม่มาก	61	46.2*
อื่น ๆ	17	12.9*

* คิดจากสหกรณ์ที่ไม่ใช้คอมพิวเตอร์ จำนวน 126 สหกรณ์

สำหรับการตั้งราคาสินค้าของสหกรณ์ร้านค้าส่วนมาก ร้อยละ 80.6 จะใช้วิธีการนำเอาต้นทุนบวกด้วยกำไรขั้นต้น ร้อยละ 48.8 ใช้การเปรียบเทียบราคาสินค้ากับคู่แข่ง และร้อยละ 41.3 จะลดราคาสินค้าเมื่อเก่าหรือชำรุด (ตารางที่ 9)

ตารางที่ 9 นโยบายการตั้งราคาสินค้า ของสหกรณ์ร้านค้า

รายการ	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
นโยบายในการตั้งราคาสินค้าของสหกรณ์ร้านค้า		
ต้นทุนบวกด้วยกำไรขั้นต้น	129	80.6
เปรียบเทียบราคาสินค้ากับคู่แข่ง	78	48.8
กำหนดราคาให้ดูน้อย เช่น 99 บาท แทนที่จะเป็น 100 บาท	33	20.6
กำหนดราคาต่ำกว่าต้นทุน เพื่อล่อใจให้ซื้อสินค้าอื่น	4	2.5
ลดราคาสินค้าตามเทศกาล	27	16.9
ลดราคาสินค้า เมื่อสินค้าเก่าหรือชำรุด	66	41.3
กำหนดราคาต่ำเมื่อลูกค้าซื้อปริมาณมาก (ซื้อรวมห่อ)	31	19.4
อื่น ๆ	18	11.3

สินค้าและบริการต่าง ๆ ที่จำหน่ายในสหกรณ์ร้านค้าส่วนมาก คือ สินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภค คิดเป็นร้อยละ 94.4 เครื่องเขียน คิดเป็นร้อยละ 74.4 และเสื้อผ้า รองเท้า คิดเป็นร้อยละ 60.6 และเช่นกัน สินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภค และเครื่องเขียนมีขอการจำหน่ายมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 83.8 และ 38.1 ตามลำดับ

สหกรณ์ร้านค้ามีการตรวจและเพิ่มสินค้าบนชั้นวางขายทุกวัน คิดเป็นร้อยละ 40.6 รองลงมาตรวจสัปดาห์ละครั้ง คิดเป็นร้อยละ 15.6 และตรวจ 2-3 วันต่อครั้ง คิดเป็นร้อยละ 13.1 (ตารางที่ 10)

ตารางที่ 10 การจำหน่ายสินค้าและบริการในสหกรณ์ร้านค้า

รายการ	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
สินค้าหรือบริการที่มีจำหน่ายในสหกรณ์ร้านค้า		
เครื่องเขียน	119	38.1
เสื้อผ้า รองเท้า	97	60.6
อาหารสด	21	13.1
เครื่องอุปโภค บริโภค	151	94.4
เครื่องใช้ไฟฟ้า	69	43.1
บริการอื่น ๆ	42	25.3
อื่น ๆ	32	20.0
สินค้าหรือบริการที่จำหน่ายได้มากที่สุด		
เครื่องเขียน	61	38.1
เสื้อผ้า รองเท้า	14	8.8
อาหารสด	8	5.0
เครื่องอุปโภค บริโภค	134	83.8
เครื่องใช้ไฟฟ้า	16	10.0
อื่น ๆ	18	11.3
ความถี่ในการตรวจและเพิ่มสินค้าบนชั้นวาง		
ตรวจทุกวัน	65	40.6
2-3 วันต่อครั้ง	21	13.1
สัปดาห์ละครั้ง	25	15.6
2 สัปดาห์ต่อครั้ง	6	3.8
เดือนละครั้ง	16	10.0
มากกว่าเดือนละครั้ง	10	6.3
อื่น ๆ	5	3.1
ไม่ระบุ	12	7.5

สำหรับวิธีการส่งเสริมการขายในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา มีสหกรณ์ร้านค้านำมาใช้คิดเป็นร้อยละ 76.3 ส่วนมากจะใช้วิธีการเน้นนโยบายเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 26.7 และรองลงมาเป็นการลดราคาทันที คิดเป็นร้อยละ 11.9 และการจัดลดราคาในเทศกาลพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 11.2 โดยความถี่ในการส่งเสริมวิธีการขายจะใช้มากที่สุดคือปีละ 1 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 25.0 (ตารางที่ 11)

ตารางที่ 11 การส่งเสริมการขายของสหกรณ์ร้านค้า

รายการ	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
วิธีการส่งเสริมการขาย(รอบ 3 ปีที่ผ่านมา)		
ไม่เคยใช้	31	19.4
เคยใช้ ดังนี้	122	76.3
การลดราคาทันที	36	11.9*
การแจก แจก แกรม	21	6.9*
การออกบัตรคูปองลดราคา	15	5.0*
การชิงโชค รางวัล	23	7.6*
สะสมแต้มปีการค้า (สะสมยอดขาย)	5	1.7*
การขายรวมห่อ	7	2.3*
การจัดแสดงสินค้า	17	5.6*
เน้นนโยบายเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ	81	26.7*
ส่งข่าวเกี่ยวกับสินค้าให้สมาชิก	31	10.2*
เป็นประจำ		
แจกของชำร่วยพิเศษ	26	8.6*
จัดลดราคาเทศกาลพิเศษ	34	11.2*
อื่น ๆ	7	2.3*
ไม่ระบุ	7	4.4
ความถี่ของวิธีการส่งเสริมการขายที่ใช้มากที่สุด		
2 - 3 ครั้งต่อเดือน	4	2.5
เดือนละครั้ง	23	14.4
2 - 3 เดือนต่อครั้ง	15	9.4

* คิดจากสหกรณ์ที่เคยใช้วิธีการส่งเสริมการขายจำนวน 122 สหกรณ์

ตารางที่ 11 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
4 - 5 เดือนต่อครั้ง	25	15.6
ปีละครั้ง	40	25.0
อื่น ๆ	19	11.9
ไม่ระบุ	34	21.3

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้า

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าที่มีต่อการดำเนินงานสหกรณ์ร้านค้าถึงปัญหาและอุปสรรค โดยมีการกำหนดน้ำหนักของปัญหาและอุปสรรคจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามลำดับ ทั้งนี้ปัญหาใดที่มีค่ามากกว่าค่าระดับปานกลาง ก็ควรที่จะนำมาพิจารณาเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้น สามารถแบ่งความคิดเห็นของผู้จัดการด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

คณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมาก คือ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของคณะกรรมการดำเนินการ และวิธีการทำงานและประสิทธิภาพของคณะกรรมการดำเนินการ

พนักงาน มีปัญหาและอุปสรรค อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความรู้ ความสามารถของพนักงาน รายได้และค่าตอบแทนของพนักงาน

สมาชิก มีปัญหาและอุปสรรค อยู่ในระดับมาก คือ ความรู้ ความเข้าใจของสมาชิก การอุดหนุนสินค้าของสมาชิก และความร่วมมือของสมาชิก เช่น การระดมหุ้น การประชุม ฯลฯ

สินค้า มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมาก คือ แหล่งซื้อสินค้าราคาถูก และการจัดทำและควบคุมสินค้าคงคลัง

การดำเนินงานภายในร้าน มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมาก คือ ขาดอุปกรณ์ และครุภัณฑ์ที่จำเป็น

สภาพแวดล้อมอื่น ๆ มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมาก คือ การใช้ระบบภาษีมูลค่าเพิ่ม (Value Added Tax : VAT) และการไม่ทันสมัยนิยมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป

ตารางที่ 12 แสดงความคิดเห็นของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าที่มีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้า

ปัญหาและอุปสรรค	ระดับคะแนน	ค่าเฉลี่ย	S.D.
1. คณะกรรมการดำเนินการ			
1.1 ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ของคณะกรรมการดำเนินการ	มาก	3.536	1.192
1.2 วิธีการทำงานและประสิทธิภาพของ คณะกรรมการดำเนินการ	มาก	3.411	1.097
1.3 นโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ	ปานกลาง	3.180	1.204
1.4 การแทรกแซงการทำงานของคณะกรรมการ ดำเนินการ	ปานกลาง	2.846	1.364
2. พนักงาน			
2.1 ความรู้ ความสามารถของพนักงาน	ปานกลาง	3.392	1.034
2.2 รายได้ และค่าตอบแทนของพนักงาน	ปานกลาง	3.346	1.184
2.3 ความก้าวหน้าในการงานของพนักงาน	ปานกลาง	3.294	1.141
2.4 ความร่วมมือประสานงานการทำงาน ของพนักงาน	ปานกลาง	3.293	1.059
2.5 ประสิทธิภาพการบริหารงานของพนักงาน ต่อลูกค้า	ปานกลาง	3.288	0.998
2.6 ความมีอิสระในการทำงานของพนักงาน	ปานกลาง	3.275	1.058
2.7 โบนัส สวัสดิการของพนักงาน	ปานกลาง	3.163	1.320
3. สมาชิก			
3.1 ความรู้ ความเข้าใจของสมาชิก	มาก	3.578	1.083
3.2 การอุดหนุนสินค้าของสมาชิก	มาก	3.431	1.163
3.3 ความร่วมมือของสมาชิก เช่น การระดม หุ้นเพิ่ม การประชุม ฯลฯ	มาก	3.431	1.304
4. สินค้า			
4.1 แหล่งซื้อสินค้าราคาถูก	มาก	3.457	1.199
4.2 การจัดทำและควบคุมสินค้าคงคลัง	มาก	3.432	1.184
4.3 ราคาต้นทุนของสินค้าในร้าน	ปานกลาง	3.302	0.998
4.4 การจัดวางผังสินค้า	ปานกลาง	3.179	1.059
4.5 เทคนิคการวางสินค้าบนชั้น	ปานกลาง	3.141	1.020

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	ระดับคะแนน	ค่าเฉลี่ย	S.D.
4.6 สถานที่เก็บสินค้า	ปานกลาง	3.140	1.232
4.7 เงินทุนสำหรับซื้อสินค้า	ปานกลาง	3.121	1.191
4.8 การกำหนดรหัสสินค้าและ ติดตามราคาสินค้า	ปานกลาง	2.953	1.129
5. การดำเนินงานภายในร้าน			
5.1 ขาดอุปกรณ์ และ ครุภัณฑ์ที่จำเป็น	มาก	3.414	1.198
5.2 การประชาสัมพันธ์และ ส่งเสริมการขาย	ปานกลาง	3.316	1.082
5.3 ระบบบัญชี	ปานกลาง	3.313	1.124
5.4 กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	ปานกลาง	3.240	1.008
6. สภาพแวดล้อมอื่น ๆ			
6.1 การใช้ระบบภาษีมูลค่าเพิ่ม(VAT)	มาก	3.647	1.332
6.2 การไม่ทันสมัยนิยมและเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนไป	มาก	3.440	1.201
6.3 คู่แข่งขั้นทางการค้า	ปานกลาง	3.391	1.275
6.4 การส่งเสริมสหกรณ์ร้านค้าของรัฐ	ปานกลาง	3.253	1.222
6.5 ท่าที่ตั้งของร้าน	ปานกลาง	3.213	1.162
6.6 ความร่วมมือระหว่างองค์กรสหกรณ์	ปานกลาง	3.162	1.178
6.7 ความสามารถพยากรณ์การขาย	ปานกลาง	3.135	1.034

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะและแนวทางการปรับปรุงสหกรณ์ร้านค้าของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า

ผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า มีข้อเสนอแนะและแนวทางในการปรับปรุงสหกรณ์ร้านค้ามากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนของพนักงานตามความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 69.4 รองลงมาเป็นการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการให้ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 68.1 และการแก้ไขระบบภาษีมูลค่าเพิ่ม คิดเป็นร้อยละ 67.5 (ตารางที่ 13) ดังนี้

ตารางที่ 13 ข้อเสนอแนะและแนวทางการปรับปรุงสหกรณ์ร้านค้าของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. พิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนพนักงานตามความสามารถเป็นประจำทุกปี	111	69.4
2. แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการดำเนินการและพนักงานให้ชัดเจน	109	68.1
3. กรมส่งเสริมสหกรณ์ ควรพิจารณาหาทางแก้ปัญหาเกี่ยวกับระบบภาษีมูลค่าเพิ่ม	108	67.5
4. คณะกรรมการดำเนินการควรตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของร้านเป็นระยะ ๆ	85	53.1
5. สหกรณ์ร้านค้าควรจัดทำแผนงานเป็นประจำทุกปี	82	51.3
6. ส่งพนักงานเข้าร่วมประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานเกี่ยวกับเทคนิคการขายสินค้าจากภาคเอกชน	82	51.3
7. เพิ่มผลตอบแทนให้พนักงานตามยอดขายสินค้า	81	50.6
8. รัฐควรจัดเงินให้กู้ยืมดอกเบี้ยต่ำเป็นทุนดำเนินการให้ร้านสหกรณ์	77	48.1
9. จัดประชุมพนักงานเป็นประจำทุกเดือน	73	45.6
10. รวมกันซื้อสินค้าระหว่างสหกรณ์ต่าง ๆ ในจังหวัด เพื่อลดต้นทุนสินค้า	68	42.5
11. ส่งข่าวเกี่ยวกับสหกรณ์เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบเป็นประจำ	63	39.4
12. ควรจัดตั้งชุมนุมร้านสหกรณ์ระดับจังหวัด เพื่อสร้างอำนาจการต่อรอง	58	36.6
13. กำหนดคุณวุฒิ หรือประสบการณ์ที่เหมาะสมของคณะกรรมการดำเนินการ	49	30.6
14. ร้านสหกรณ์ควรร่วมลงทุนทำธุรกิจกับภาคเอกชน	37	23.1

บทที่ 5

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

(SUMMARY AND RECOMMENDATION)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงลักษณะของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าที่มีผลต่อการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ วิธีการดำเนินงานและการจัดการของผู้จัดการ รวมทั้งความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการดำเนินงาน การจัดการ และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ร้านค้า โดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้จัดการและสหกรณ์ร้านค้า

ผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าส่วนมากเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 51.3 โดยมีอายุเฉลี่ย 39.37 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 56.8 เคยดำรงตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าเฉลี่ย 3.78 ปี และมีประสบการณ์การทำงานในสหกรณ์ร้านค้าอยู่ช่วงระหว่าง 2 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.8 ผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าส่วนมากจะมีงานประจำทำอยู่แล้ว เช่น ข้าราชการครู อาจารย์ ตำรวจ ทหาร เป็นต้น แต่มาช่วยปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า คิดเป็นร้อยละ 36.6 และไม่มีรายได้หรือค่าตอบแทนจากสหกรณ์ร้านค้าเลย คิดเป็นร้อยละ 28.8 สำหรับผู้จัดการที่เป็นลูกจ้างประจำของสหกรณ์ร้านค้า มีรายได้หรือค่าตอบแทนที่ได้รับจากสหกรณ์ร้านค้าเป็นเงินเดือน อยู่ระหว่าง 3,101-6,100 บาทต่อเดือน และระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมาผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าที่เคยได้รับการฝึกอบรม หรือดูงานเกี่ยวกับสหกรณ์ร้านค้าเพียงร้อยละ 50.0 ส่วนอีกร้อยละ 50.0 ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม หรือดูงานเกี่ยวกับสหกรณ์ร้านค้ามาก่อน

สหกรณ์ร้านค้าส่วนมากจะตั้งอยู่ในสถานศึกษา และหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 40.0 นอกจากนั้นจะเป็นสหกรณ์ร้านค้าเปิดทั่วไปนอกหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 19.4 ส่วนใหญ่ไม่มีสาขา คิดเป็นร้อยละ 90.6 สหกรณ์ส่วนมากมีจำนวนสมาชิกไม่เกิน 500 คน คิดเป็นร้อยละ 44.4 โดยร้อยละของสมาชิกที่มาใช้บริการของสหกรณ์ร้านค้าอยู่ระหว่างร้อยละ 71-90 มีสมาชิกมาใช้บริการของสหกรณ์ร้านค้ามากกว่าบุคคลทั่วไปคิดเป็นร้อยละ 66.9 ลักษณะโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ร้านค้าส่วนใหญ่มีคณะกรรมการดำเนินการอยู่ระหว่าง 8 - 15 คน คิดเป็นร้อยละ 81.9 ส่วนมากไม่มีการแบ่งหน้าที่การรับผิดชอบออกเป็นฝ่าย ๆ คิดเป็นร้อยละ 57.5 มีจำนวน

พนักงานประจำสหกรณ์มีจำนวนน้อยกว่า 8 คน คิดเป็นร้อยละ 69.4 โดยมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นพนักงานขายมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 21.6 และผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า คิดเป็นร้อยละ 19.5

สหกรณ์ร้านค้าที่มีสวัสดิการให้พนักงานสหกรณ์นั้น คิดเป็นร้อยละ 66.9 นอกจากนี้ไม่มีสวัสดิการให้พนักงานเลย สวัสดิการส่วนใหญ่จะเป็นโบนัส ประมาณ 1-3 เท่าของเงินเดือน คิดเป็นร้อยละ 42.9 และ ค่ารักษาพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 27.4 อุปกรณ์ และครุภัณฑ์ที่มีใช้ในสหกรณ์ร้านค้าส่วนมากจะเป็นตู้แช่สินค้า คิดเป็นร้อยละ 67.5 ส่วนอุปกรณ์ที่จำเป็น เช่น เครื่อง บันทึกราคาสินค้า เครื่องอ่านรหัสสินค้า เครื่องคอมพิวเตอร์ มีเพียงร้อยละ 38.8 ,25.0 และ 6.3 เท่านั้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นจำนวนที่น้อยมาก

ตอนที่ 2 การดำเนินงานในสหกรณ์ร้านค้า

สินค้าที่สหกรณ์ร้านค้านำมาจำหน่ายส่วนมากมาจากร้านค้าส่ง คิดเป็นร้อยละ 95.0 โดยสั่งซื้อจากร้านประจำ คิดเป็นร้อยละ 79.4 และจะชำระเงินทั้งในรูปของเงินสดและเงินเชื่อ คิดเป็นร้อยละ 93.1 หลักเกณฑ์สำคัญที่ผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าส่วนมากพิจารณาในการสั่งซื้อสินค้าแต่ละครั้ง โดยส่วนใหญ่จะพิจารณาจากจำนวนสินค้าที่เหลืออยู่ในคลังสินค้า คิดเป็นร้อยละ 83.1 พิจารณาจากจำนวนเงินทุนที่มีอยู่ในขณะนั้น คิดเป็นร้อยละ 45.0 และตามเทศกาลต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 37.5

ใช้วิธีการควบคุมสินค้าคงคลังด้วยจำนวนเงิน (Dollar Control) และด้วยจำนวนหน่วย (Unit Control) พร้อมกัน คิดเป็นร้อยละ 35.0 มีความถี่ในการตรวจนับสินค้าคงคลังทั้งหมดเพียงปีละ 1 ครั้งเท่านั้น มีสหกรณ์ที่ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการควบคุมสินค้าคงคลัง คิดเป็นร้อยละ 14.4 นอกจากนั้นไม่ได้ใช้ ในการตรวจนับสินค้าแต่ละครั้งนั้น ส่วนมากจะรวบรวมข้อมูลไว้เป็นหลักฐาน คิดเป็นร้อยละ 66.9 และการนำเสนอให้คณะกรรมการดำเนินการรับทราบ คิดเป็นร้อยละ 64.4 ส่วนการตั้งราคาสินค้าของสหกรณ์ร้านค้าส่วนมากจะใช้วิธีการนำเอาต้นทุนบวกด้วยกำไรขั้นต้น คิดเป็นร้อยละ 80.6

สินค้าและบริการต่าง ๆ ที่จำหน่ายในสหกรณ์ร้านค้าส่วนมาก ได้แก่ สินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภค เครื่องเขียน เสื้อผ้าและรองเท้า คิดเป็นร้อยละ 94.4 ,74.4 และ60.6 ตามลำดับเช่นกัน สินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภค และเครื่องเขียนมียอดการจำหน่ายมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 83.8 และ 38.1 ตามลำดับ โดยมีการตรวจและเพิ่มสินค้าบนชั้นวางขายทุกวัน คิดเป็นร้อยละ 40.6 สำหรับวิธีการส่งเสริมการขายในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา มีสหกรณ์ร้านค้าส่วนใหญ่ใช้วิธี

การเน้นนโยบายเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 76.3 สอดคล้องกับความถี่ของการใช้เพียงปีละ หนึ่งครั้งเท่านั้น คิดเป็นร้อยละ 32.8

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้า

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าที่มีต่อการดำเนินงานสหกรณ์ร้านค้าถึงปัญหาและอุปสรรค โดยมีการกำหนดน้ำหนักของปัญหาและอุปสรรคจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามลำดับ ทั้งนี้ปัญหาใดที่มีค่ามากกว่าค่าระดับปานกลาง ก็ควรที่จะนำมาพิจารณาเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้น สามารถแบ่งความคิดเห็นของผู้จัดการด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้เรียงตามลำดับ 10 อันดับได้ดังนี้

1. การใช้ระบบภาษีมูลค่าเพิ่ม
2. ความรู้ ความเข้าใจของสมาชิก
3. ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของคณะกรรมการดำเนินการ
4. แหล่งซื้อสินค้าราคาถูก
5. การไม่ทันสมัยนิยม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป
6. การจัดทำและควบคุมสินค้าคงคลัง
7. การอุดหนุนสินค้าของสมาชิก
8. ความร่วมมือของสมาชิก เช่น การระดมหุ้นเพิ่ม การประชุม ฯลฯ
9. ขาดอุปกรณ์ และครุภัณฑ์ที่จำเป็น
10. วิธีการทำงาน และประสิทธิภาพของคณะกรรมการดำเนินการ

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะและแนวทางการปรับปรุงสหกรณ์ร้านค้าของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า

ผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้า มีข้อเสนอแนะและแนวทางในการปรับปรุงสหกรณ์ร้านค้าตามลำดับความสำคัญ 5 อันดับ ดังนี้

1. พิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนพนักงานตามความสามารถเป็นประจำทุกปี

2. แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการดำเนินการ และพนักงานให้ชัดเจน
3. กรมส่งเสริมสหกรณ์ ควรพิจารณาหาทางแก้ปัญหาเกี่ยวกับระบบภาษีมูลค่าเพิ่ม
4. คณะกรรมการดำเนินการควรตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้าเป็นระยะ ๆ
5. ควรมีการตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการเป็นระยะ ๆ

การอภิปรายผล

1. การจัดการ และโครงสร้างการบริหารงาน

การจัดการ พบว่าผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าส่วนใหญ่ไม่ใช่ผู้จัดการมืออาชีพ แต่จะเป็นผู้ที่ทำงานในหน่วยงาน และปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการเท่านั้น ซึ่งส่วนมากจะไม่ได้รับค่าตอบแทนหรือเงินเดือนจากสหกรณ์ร้านค้าเลย ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงานให้กับสหกรณ์ร้านค้า ดังนั้น ประสิทธิภาพในการทำงานจึงไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งจากผลการวิจัยจะพบว่าผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าส่วนใหญ่ที่มีรายได้ หรือค่าตอบแทนจากสหกรณ์ร้านค้าในอัตราเฉลี่ยต่อเดือนอยู่ในระดับที่ต่ำเมื่อเทียบกับหน้าที่ และความรับผิดชอบที่มีต่อการดำเนินการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้า และไม่เคยได้รับการฝึกอบรม หรือดูงานเกี่ยวกับสหกรณ์ร้านค้าในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมาเลย จึงทำให้สหกรณ์ร้านค้าไม่ทันสมัยนิยมต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

โครงสร้างการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ พบว่าคณะกรรมการดำเนินการส่วนใหญ่ ไม่มีการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ควรจะเป็น ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของคณะกรรมการดำเนินการเป็นปัญหาที่สำคัญต่อสหกรณ์ร้านค้า ซึ่งผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้าได้มีแนวความคิดเห็นในการปรับปรุงว่า ควรมีการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการเป็นระยะ ๆ

2. การจัดการสินค้าและการจำหน่ายสินค้าและการส่งเสริมการขาย

การจัดการสินค้า พบว่าสหกรณ์ร้านค้าส่วนมากจะซื้อสินค้าจากร้านค้าส่ง สำหรับการซื้อจากแหล่งผลิต หรือโรงงานที่ส่งตรงมายังสหกรณ์ร้านค้าเลยมีจำนวนไม่มาก และมีการซื้อในลักษณะที่แยกกันซื้อ ซึ่งมีปัญหาของสหกรณ์ร้านค้าที่ไม่สามารถหาแหล่งที่ซื้อสินค้า

ราคาถูกได้ ทั้ง ๆ ที่สินค้าที่สหกรณ์ร้านค้านำมาจำหน่ายนั้นเป็นสินค้าที่ไม่แตกต่างกันมาก ได้แก่ สินค้าพวกเครื่องอุปโภคบริโภค และเครื่องเขียน รวมทั้งการควบคุมคลังสินค้า ซึ่งมีปัญหา เพราะมีการตรวจนับสินค้าคงคลังเพียงปีละหนึ่งครั้ง ทั้งที่สหกรณ์ร้านค้ามีสินค้าหมุนเวียนมากกว่า สหกรณ์ประเภทอื่น รวมทั้งยังมีการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการคุมสินค้าคงคลังน้อยมากเพียง ร้อยละ 14.4 เท่านั้นเอง

การจำหน่ายสินค้าและการส่งเสริมการขาย พบว่าสหกรณ์ร้านค้าส่วนมากยังขาด ทรัพยากรและอุปกรณ์ที่จำเป็น เช่น เครื่องบันทึกเงินสด เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องอ่านรหัสสินค้า ทำให้การอุดหนุนสินค้าของสมาชิกมีน้อย เนื่องจากปัจจุบันร้านค้าเอกชนมีการให้บริการที่ดีและรวดเร็วกว่าสหกรณ์ร้านค้า ส่วนการส่งเสริมการขายสินค้าของสหกรณ์ร้านค้าส่วนมากมีเพียงการใช้วิธีการเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจเป็นหลักและมีเพียงปีละหนึ่งครั้งเท่านั้น จึงไม่อาจเป็นการจูงใจให้ผู้บริโภคมาซื้อสินค้าของสหกรณ์ได้ ซึ่งร้านค้าเอกชนมีการนำวิธีการส่งเสริมการขายมาใช้หลากหลายวิธีและดำเนินการตามเทศกาลต่าง ๆ จำนวนบ่อยครั้ง

3. สภาพแวดล้อมต่าง ๆ

พบว่าสหกรณ์ร้านค้าส่วนมากจะมีปัญหาเกี่ยวกับระบบภาษีมูลค่าเพิ่ม เนื่องจากบางสหกรณ์นำเอาภาษีมูลค่าเพิ่มบวกเข้าไปในต้นทุนสินค้า ทำให้สินค้ามีราคาสูงและส่งผลให้สมาชิกมาซื้อสินค้าจากสหกรณ์ร้านค้าน้อย ทั้งนี้กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรเป็นผู้หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการแข่งขันด้านการค้ากับร้านค้าของเอกชน การส่งเสริมของรัฐบาล เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ระบบบัญชี และทำเลที่ตั้งของสหกรณ์ร้านค้า

ข้อเสนอแนะ

1. การบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ เป็นกลุ่มที่มีบทบาทอย่างมากต่อสหกรณ์ร้านค้า โดยเฉพาะสหกรณ์ร้านค้าที่ไม่มีผู้จัดการเป็นลูกจ้างประจำของสหกรณ์ แต่ปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้จัดการ ซึ่งไม่มีเวลาพอที่จะทุ่มเทให้กับสหกรณ์อย่างเต็มที่ ดังนั้นคณะกรรมการดำเนินการ จึงนับว่ามีความจำเป็นที่จะต้องมีส่วนที่มีความสามารถ ทั้งคุณวุฒิและวัยวุฒิ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

ดังนั้น ควรมีการแบ่งหน้าที่กันทำระหว่างคณะกรรมการดำเนินการเพื่อที่จะได้รับผิดชอบงานในสหกรณ์ร้านค้า อย่างน้อยควรจะมีการแบ่งฝ่ายในการรับผิดชอบ และทำงานในฝ่ายที่เป็นหัวใจหลักของการดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้า ได้แก่ ฝ่ายจัดซื้อสินค้า ฝ่าย

ประชาสัมพันธ์ และฝ่ายส่งเสริมการขาย เพื่อที่จะได้มีการวางแผน และกำหนดนโยบายของสหกรณ์ รวมทั้งคอยควบคุมดูแลการทำงานของฝ่ายจัดการเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของสหกรณ์แต่ต้องไม่มีการก้าวก่ายในการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ รวมทั้งต้องหมั่นคอยตรวจสอบการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการเป็นระยะ เช่น การตรวจสอบการตรวจนับสินค้าอาจเป็นทุก ๆ 3 เดือน เนื่องจากกรณีที่สหกรณ์ร้านค้าต้องมีสินค้าหลากหลายชนิดที่ต้องหมุนเวียนภายในสหกรณ์ร้านค้า

2. กรมส่งเสริมสหกรณ์ ควรมีการสนับสนุนทางด้านการจัดการของสหกรณ์ร้านค้าโดยมีการให้คำแนะนำปรึกษาในการวางแผน การจัดการสหกรณ์ร้านค้าของผู้จัดการ โดยอาจมีการเตรียมความพร้อมของพนักงาน ได้แก่ การให้การฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำบัญชี การควบคุมระบบคลังสินค้า การพาไปศึกษาดูงานเกี่ยวกับสหกรณ์ร้านค้า ควรมีการติดตามผลงาน รวมทั้งมีการดำเนินการเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง

ทางกรมส่งเสริมสหกรณ์ควรมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถทางด้านการให้คำแนะนำปรึกษา ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการบริหาร การจัดการและการให้บริการ ทั้งคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ทั้งผู้จัดการและพนักงาน

ควรมีการสนับสนุนทางด้านเงินทุน เพราะว่ามีสหกรณ์ร้านค้าส่วนมากจะขาดแคลนเงินทุนทำให้ขาดอุปกรณ์ และครุภัณฑ์ที่มีความจำเป็นในสหกรณ์ร้านค้า ได้แก่ เครื่องบันทึกเงินสด เครื่องอ่านรหัสสินค้า เครื่องคอมพิวเตอร์ ชั้นวางของ เครื่องปรับอากาศ และสินค้าหมุนเวียน ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้านั้นต้องมีการใช้เงินทุนจำนวนมาก ซึ่งรัฐบาลควรมีการสนับสนุน หาแหล่งเงินกู้อัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าสหกรณ์ร้านค้า

3. การรวมการซื้อสินค้าระหว่างสหกรณ์ร้านค้า โดยส่วนมากสหกรณ์ร้านค้าจะมีขนาดเล็กมีสมาชิกส่วนมากไม่เกิน 500 คน มีจำนวนเงินทุนที่ไม่มากในการจัดซื้อสินค้า รวมทั้งจำนวนสินค้าที่ขายมีจำนวนไม่มากนัก ทำให้ต้นทุนในการจัดหาสินค้ามีราคาสูง

ดังนั้น สหกรณ์ร้านค้าที่มีสถานที่ตั้งอยู่ใกล้เคียงกันอาจมีการรวมกันซื้อ โดยอาจมีการจัดสัมมนาระหว่างสหกรณ์ร้านค้าที่อยู่ใกล้เคียงกันเพื่อหาข้อสรุป และความเป็นไปได้ในการดำเนินการซึ่งจะทำให้ต้นทุนต่อหน่วยในการซื้อสินค้าถูกลง และสหกรณ์ร้านค้าสามารถที่จะขายสินค้าได้ในราคาที่ถูกลงส่งผลทำให้มีผู้มาใช้บริการของสหกรณ์ร้านค้ามากขึ้น

4. การประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขาย พบว่าสหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์ในสหกรณ์ร้านค้าน้อยมาก การอุดหนุนสินค้าของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์ร้านค้าก็มีน้อย เพราะ

สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ของคนที่ติดต่อสหกรณ์ร้านค้าน้อย การส่งเสริมการขายของสหกรณ์จะมีแต่การเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจเพียงอย่างเดียวและมีเพียงปีละหนึ่งครั้งเท่านั้น

ดังนั้น ควรมีการดำเนินการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขายซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีการ เช่น การแจกใบปลิวเพื่อเสนอสินค้า ว่ามีสินค้าชนิดใดที่สหกรณ์ร้านค้าจัดจำหน่ายอยู่ หรือจะเป็นการลดราคาสินค้าในช่วงเทศกาลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวันขึ้นปีใหม่ วันสงกรานต์ วันแม่แห่งชาติ เป็นต้น ซึ่งร้านค้าของเอกชนก็มีการดำเนินการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขายอยู่แล้วสหกรณ์ร้านค้าสามารถนำมาปฏิบัติได้หลายรูปแบบเพื่อเป็นการจูงใจผู้บริโภคซื้อสินค้าจากสหกรณ์ร้านค้า

5. การเน้นการส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้าในสถานศึกษาและหน่วยงาน เนื่องจากสหกรณ์ร้านค้าส่วนใหญ่จะอยู่ในสถานศึกษาและหน่วยงาน แต่ขาดการสนับสนุนจากระดับผู้บริหารของหน่วยงาน ดังนั้น ควรมีการประสานงานและร่วมมือกันระหว่างกรมส่งเสริมสหกรณ์และผู้บริหารของหน่วยงานที่มีสหกรณ์ร้านค้าตั้งอยู่ ทำการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมให้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้า และการสนับสนุนให้มีการจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้า ในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของรัฐบาลก่อนเป็นอันดับแรก เนื่องจากสหกรณ์ร้านค้าในสถานศึกษาและหน่วยงานมีแนวโน้มที่จะขยายตัวได้ดี เพราะสามารถที่จะติดต่อดูสารและการส่งข่าวสารต่าง ๆ สะดวก รวมทั้งการประชาสัมพันธ์หรือการติดต่อกับสมาชิกได้ง่าย

6. ปัญหาสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ร้านค้า เช่น ท่าเลที่ตั้ง การแข่งขันกับร้านค้าเอกชนมีปัญหาน้อยมาก เพราะสหกรณ์ร้านค้าส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในสถานศึกษาและหน่วยงานของรัฐแต่ปัญหาที่สหกรณ์ส่วนมากประสบอยู่ในขณะนี้คือ เรื่องของระบบภาษีมูลค่าเพิ่ม ซึ่งส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ร้านค้ามาก เพราะบางแห่งเมื่อคิดภาษีมูลค่าเพิ่มเข้าไปในสินค้าแล้วทำให้ราคาสินค้ามีต้นทุนที่เพิ่มขึ้น สหกรณ์ร้านค้าส่วนมากจึงอยากจะทำให้มีการยกเลิกระบบภาษีมูลค่าเพิ่มกับสหกรณ์ร้านค้า ดังนั้น กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรริบหาแนวทางในการแก้ไข โดยอาจมีการร่วมกันจัดสัมมนาเพื่อหาแนวทางดังกล่าว กับหน่วยงานอื่นของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษีมูลค่าเพิ่ม เช่น กรมสรรพากร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ รวมทั้งเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อขอความเห็นชอบในหลักการและวิธีการที่จะนำมาใช้เป็นแนวในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งประชาสัมพันธ์ให้สหกรณ์ร้านค้าทราบ

ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะสำหรับผู้ที่จะทำการศึกษาวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับสหกรณ์ร้านค้าไว้ดังนี้ ในการจัดการสหกรณ์ร้านค้าให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น มีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างของสหกรณ์ร้านค้า ส่วนของฝ่ายบริหาร คือ คณะกรรมการดำเนินการ และสมาชิกสหกรณ์ร้านค้าก็มีส่วนต่อการจัดการสหกรณ์ร้านค้า เช่นกัน รวมทั้งส่วนของฝ่ายจัดการที่ไม่ใช่เฉพาะผู้จัดการของสหกรณ์ร้านค้าเท่านั้น แต่ยังรวมถึงพนักงานของสหกรณ์ร้านค้าไม่ว่าจะเป็น พนักงานขาย พนักงานบัญชี พนักงานตรวจนับสินค้า เป็นต้น รวมทั้งเงินทุนของสหกรณ์ร้านค้า

ดังนั้น ถ้าหากมีผู้สนใจที่จะศึกษาถึง การจัดการสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทย : ปัญหา และแนวทางการพัฒนา ควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับศึกษาในส่วนดังกล่าวด้วย



เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมสหกรณ์ . 2529 . รายงานวิจัยเรื่อง แนวทางการปรับปรุงของสหกรณ์ร้านค้า .
กรุงเทพฯ : กองวิชาการ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ .
- _____ . 2524 . ร้านสหกรณ์ (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ : รุ่งศิลป์การพิมพ์ .
- _____ . 2536 . สถิติสหกรณ์ในประเทศไทย . กรุงเทพฯ : กองวิชาการ
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ .(โรเนียวเขียนเล่ม) .
- _____ . 2537 . การบริหารร้านสหกรณ์ . กรุงเทพฯ : ฝ่ายส่งเสริมสหกรณ์ร้านค้า
กองสหกรณ์พาณิชย์และชนกิจ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ .
- _____ . 2538 . สถิติสหกรณ์ในประเทศไทย . กรุงเทพฯ : กองวิชาการ กระทรวง
เกษตรและสหกรณ์ .
- _____ . 2538 . งานสถิติและแผนงาน . กรุงเทพฯ : กองวิชาการ กระทรวงเกษตร
และสหกรณ์ .
- กิตติ บุญนาค . 2536 . ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นจริงสำหรับองค์กรธุรกิจไทย
(ตอนที่ 2 ในนิตยสารคอมพิวเตอร์ ปีที่ 5, ฉบับที่ 50 เมษายน 2536.)
- _____ . 2522 . ลักษณะของผู้จัดการที่ดีและมีความสามารถ ในเอกสารเผยแพร่ .
กรุงเทพฯ : สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย .
- จรัส กาใหญ่ . 2527 . หลักสถิติเบื้องต้น . เชียงใหม่ : ภาควิชาศึกษาทั่วไป สถาบันเทคโนโลยี-
การเกษตรแม่โจ้ .
- ฉวี แว่นอินทร์ . 2529 . พฤติกรรมการซื้อสินค้าของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์ร้านค้าวิทยาลัยครู
เพชรบุรีวิทยาสงครณ จำกัด . เพชรบุรี : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันเทคโนโลยี-
การเกษตรแม่โจ้ .

ธงชัย สันติวงษ์ . 2533 . องค์การและการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

ประภาพร โกศลพงษ์ . 2538 . ทัศนคติและพฤติกรรมกรรมการบริโภคสินค้าของสมาชิกสหกรณ์
การเกษตร แผนกร้านค้าของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด . เชียงใหม่ :
วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้.

ประพันธ์ เสวदनันท์ . 2538 . เศรษฐศาสตร์สหกรณ์ . กรุงเทพฯ : คณะเศรษฐศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประยงค์ สายประเสริฐ . 2536 . บทบาทการจัดองค์การ . เชียงใหม่ : สถาบันเทคโนโลยี-
การเกษตรแม่โจ้.

พันธุ์ม ดิษยมณฑล . 2534 . หลักเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ 2 . กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วน
จำกัด ป.สัมพันธพาณิชย์.

พสุ สัตถาภรณ์ . 2533 . การบริหารงานสหกรณ์ . กรุงเทพมหานคร : โอเคียนสโตร์.

ศุภาดวง เรืองรุจิระ . 2534 . ระเบียบวิธีการวิจัยตลาดเบื้องต้น . กรุงเทพฯ : ประกายพริก.

สมพร เล็กกลาง . 2527 . ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จของร้านสหกรณ์ในวิทยาลัยครู .
กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท , มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สมภพ เจริญกุล . 2527 . การตัดสินใจทางการตลาดโดยอาศัยเทคนิคเชิงปริมาณ .
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริชัย พงษ์วิชัย . 2537 . การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ (พิมพ์ครั้งที่ 5).
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริอร ขันธหัตถ์ . 2531 . องค์การและการจัดการ . กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารธุรกิจและ
สหกรณ์ คณะวิชาวิทยาการจัดการ วิทยาลัยครูอุดรธานี.

อคุตย์ จาตุรงค์กุล . 2526 . การตลาด (Marketing) . กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการ
บัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

_____ . 2529 . การส่งเสริมการขาย . กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อุทัย หิรัญโต . 2529 . ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ . กรุงเทพฯ : โอเคียนสโตร์.

_____ . 2532 . การบริหารประยุกต์ . กรุงเทพฯ : โอเคียนสโตร์.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

สถิติสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทย

ระหว่างปี พ.ศ. 2532 - 2536

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนของสหกรณ์ร้านค้า สมาชิก และปริมาณการถือหุ้นของสมาชิก
สหกรณ์ร้านค้าระหว่างปี พ.ศ.2532-2536

พ.ศ.	จำนวนร้านค้า (ร้าน)	สมาชิก (คน)	ปริมาณการถือหุ้น (ล้านบาท)
2532	396	586,850	114.73
2533	396	597,980	116.42
2534	398	625,040	117.49
2535	344	627,720	123.25
2536	394	618,700	124.25

ข้อมูล : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ปี 2536

ตารางที่ 2 แสดงยอดรวมการจำหน่ายสินค้า ของสหกรณ์ร้านค้าระหว่างปี
พ.ศ. 2532 - 2536

พ.ศ.	ยอดรวมจำหน่ายสินค้า	
	ล้านบาท	%เพิ่ม/ลด
2532	2,876.38	9.49
2533	3,050.64	6.06
2534	3,393.31	11.23
2535	3,499.50	3.13
2536	3,737.84	6.81

ข้อมูล : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ปี 2536

**ตารางที่ 3 แสดงผลการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงรายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไร/ขาดทุน
ระหว่างปี พ.ศ.2532-2536**

หน่วย : ล้านบาท

พ.ศ.	รายได้		ค่าใช้จ่าย		กำไร/ขาดทุน	
	จำนวน	เพิ่ม/ลด (%)	จำนวน (%)	เพิ่ม/ลด (%)	จำนวน	เพิ่ม/ลด
2532	2,908.66	251.68	2,828.76	244.49	79.90	7.19
2533	3,089.89	181.23	2,991.82	163.06	98.07	18.17
2534	3,448.24	358.35	3,321.33	329.51	126.91	28.84
2535	3,567.49	119.25	3,417.72	96.39	149.77	22.86
2536	3,823.21	255.72	3,670.41	252.69	152.80	3.03

ข้อมูล : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ปี 2536



ภาคผนวก ข
จำนวนสหกรณ์ร้านค้าแบ่งตามภาค
ของประเทศไทย

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนสหกรณ์ร้านค้าแบ่งตามภาคของประเทศไทย

ภาค	จังหวัด	จำนวนสหกรณ์ ร้านค้า	จำนวนสหกรณ์ ที่เลิกกิจการ	จำนวนสหกรณ์ ที่ตอบแบบสอบถาม
กลาง	กรุงเทพฯ	51	5	27
	นนทบุรี	5	-	4
	ปทุมธานี	4	-	1
	สมุทรปราการ	5	-	4
	นครปฐม	8	-	3
	สมุทรสาคร	3	1	1
	อยุธยา	6	-	4
	อ่างทอง	2	-	1
	ลพบุรี	11	-	2
	สิงห์บุรี	5	-	4
	ชัยนาท	2	-	1
	สระบุรี	5	-	3
			107	6
ตะวันออก	ชลบุรี	8	-	5
	ระยอง	3	-	1
	จันทบุรี	4	-	1
	ตราด	1	-	1
	ฉะเชิงเทรา	5	-	4
	ปราจีนบุรี	4	-	-
	นครนายก	3	-	1
	สระแก้ว	1	-	1
		29	-	14
ตะวันออกเฉียงเหนือ	นครราชสีมา	9	-	3
	บุรีรัมย์	5	-	3
	สุรินทร์	5	-	1
	ศรีสะเกษ	3	-	1

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ภาค	จังหวัด	จำนวนสหกรณ์	จำนวนสหกรณ์	จำนวนสหกรณ์
		ร้านค้า	ที่เลิกกิจการ	ที่ตอบแบบสอบถาม
	อุบลราชธานี	5	1	4
	ยโสธร	4	-	2
	ชัยภูมิ	1	-	-
	ขอนแก่น	8	2	5
	อุดรธานี	4	-	1
	เลย	4	-	4
	หนองคาย	2	1	2
	มหาสารคาม	3	-	3
	ร้อยเอ็ด	3	-	3
	สกลนคร	7	-	3
	นครพนม	4	-	-
	หนองบัวลำภู	1	-	1
	อำนาจเจริญ	1	-	1
		69	4	35
เหนือ	เชียงใหม่	11	1	4
	ลำปาง	8	-	3
	อุตรดิตถ์	5	-	4
	แพร่	6	-	1
	น่าน	5	2	5
	พะเยา	3	1	2
	เชียงราย	3	1	1
	นครสวรรค์	9	3	5
	อุทัยธานี	2	1	2
	กำแพงเพชร	2	-	-
	ตาก	3	-	2
	สุโขทัย	6	3	5
	พิษณุโลก	3	-	3

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ภาค	จังหวัด	จำนวนสหกรณ์ ร้านค้า	จำนวนสหกรณ์ ที่เลิกกิจการ	จำนวนสหกรณ์ ที่ตอบแบบสอบถาม
	เพชรบูรณ์	3	-	2
		69	11	39
ตะวันตก	ราชบุรี	7	1	4
	กาญจนบุรี	4	-	2
	สุพรรณบุรี	3	-	2
	สมุทรสงคราม	3	-	1
	เพชรบุรี	5	-	3
	ประจวบคีรีขันธ์	3	-	2
		25	1	14
ใต้	นครศรีธรรมราช	13	-	6
	กระบี่	2	1	2
	ภูเก็ต	4	-	1
	สุราษฎร์ธานี	4	-	1
	ระนอง	2	1	1
	ชุมพร	4	-	1
	สงขลา	9	-	4
	สตูล	4	-	2
	ตรัง	5	-	4
	พัทลุง	3	-	2
	ปัตตานี	7	1	4
	ยะลา	4	-	3
	นราธิวาส	4	-	-
		64	3	30
รวมทั้งสิ้น		363	26	186



ภาคผนวก ค
ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ผู้วิจัยชื่อ นางสาวอรทัย ใจป้อ เกิดเมื่อวันที่ 5 เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2512 สถานที่เกิด คือ อำเภอพร้าว จังหวัดเชียงใหม่ เรียนจบระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จากโรงเรียนสันทรายวิทยาคม อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ปี พ.ศ.2527 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนยุพราชวิทยาลัย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ปี พ.ศ. 2530 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจการเกษตร จากวิทยาลัยเกษตรกรรมลำพูน จังหวัดลำพูน ปี พ.ศ.2532 ระดับปริญญาตรี ภูมิการศึกษาเทคโนโลยีการเกษตรบัณฑิต (สาขาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์) จากสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ปี พ.ศ. 2534 และระดับปริญญาโท ภูมิการศึกษาปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์) จากมหาวิทยาลัยแม่โจ้ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ปี พ.ศ.2540 โดยมีผลงานทางวิชาการ เรื่อง การจัดการสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทย : ปัญหาและแนวทางการพัฒนา (COOPERATIVE STORES MANAGEMENT IN THAILAND : PROBLEMS AND DEVELOPMENT GUIDELINES)