

แนวทางพัฒนารูปแบบการบริหารงานสหกรณ์ร้านค้า¹

ประเสริฐ จรรยาสุภาพ²

รัตนา โพธิ์สุวรรณ³

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเชิงลึกถึงแนวปฏิบัติ ปัญหาการดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้า แนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายของธุรกิจระหว่างสหกรณ์และแนวทางส่งเสริมรูปแบบการบริหารสหกรณ์ จากผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์มี 2 ปัจจัยสำคัญ ปัจจัยแรก เกิดจากผลกระทบของธุรกิจค้าปลีก - ส่งขนาดใหญ่ เช่น แม็คโคร โลตัส บิ๊กซี เป็นต้น สหกรณ์แบบเปิดขนาดใหญ่จะได้รับผลกระทบที่รุนแรงมาก ส่วนสหกรณ์แบบปิด (ภายในหน่วยงาน) ยังพอดำเนินการไปได้ แต่ต้องใช้จุดแข็งของตนเองให้เป็นประโยชน์ ปัจจัยที่สอง เป็นปัญหาด้านโครงสร้างขององค์การ และประสิทธิภาพการจัดการ ปัญหาด้านโครงสร้างขององค์การ อาจแบ่งได้ 2 ประเภท โครงสร้างภายในองค์การ สมาชิกสหกรณ์ขาดความมีส่วนร่วม และความรู้สึกเป็นเจ้าของ การคัดเลือกคณะกรรมการไม่ได้ผู้ที่มีศักยภาพเพียงพอต่อการบริหาร ขณะที่บางแห่งมีปัญหาการทุจริต ทั้งนี้เพราะขาดระบบการควบคุมและตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างภายนอกองค์การ พบว่าสหกรณ์ร้านค้าส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก ทำให้พลังการซื้อต่ำ การเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองในรูปแบบชุมนุมร้านค้าสหกรณ์ก็ดี หรือการรวมกันสั่งซื้อสินค้าระหว่างสหกรณ์ไม่ได้ผล เพราะเป็นโครงสร้างที่แต่ละสหกรณ์มีเอกภาพในการบริหารตนเอง สำหรับปัญหาด้านประสิทธิภาพการจัดการ การจัดซื้อและบริหารสินค้าคงคลัง เป็นปัญหาใหญ่ที่พบว่าการขาดหายของสินค้าบ่อย แม้บางกรณีมิใช่เป็นการทุจริต แต่เป็นการขาดทักษะในการ

ทำงาน ก็ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจและรายได้ของบุคลากรที่เกิดจากการแบ่งความรับผิดชอบร่วมกันโดยไม่ทราบสาเหตุ นอกจากนี้ศักยภาพของผู้จัดการ และทักษะของพนักงาน เป็นจุดอ่อนของร้านที่ไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน คณะผู้วิจัยได้เสนอแนวทางพัฒนารูปแบบเป็น 2 ประการสำคัญ คือ ประการแรก เพื่อเป็นการเพิ่มอำนาจการซื้อ และสร้างความมีเอกภาพในการบริหารองค์การให้มีการรวมหรือควบกิจการสหกรณ์อย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยรัฐต้องมีนโยบายที่ชัดเจน และสร้างแรงจูงใจ ทั้งนี้อาจจัดทำเป็นโครงการนำร่อง เพื่อศึกษาถึงปัญหาและแนวทางปฏิบัติ ประการที่สอง การเพิ่มทักษะและศักยภาพฝ่ายจัดการต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง และตรงตามความต้องการของสหกรณ์แต่ละแห่ง ในระยะยาวเสนอให้มีการตั้งสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการสหกรณ์ (Educational Institute for Cooperative Management Development) เพื่อพัฒนาบุคลากร เน้นฝ่ายจัดการ พัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีและเป็นแหล่งสารสนเทศ วิเคราะห์ วิจัย เผยแพร่ความรู้งานสหกรณ์ร้านค้า และที่เกี่ยวข้อง โดยเป็นสถาบันที่เน้นการศึกษาที่มีอิสระทางวิชาการและเป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์ไม่ใช่หน่วยงานของรัฐ

1. บทนำ

นับตั้งแต่ ปี 2540 ที่ประเทศไทยได้ประสบกับวิกฤตเศรษฐกิจครั้งรุนแรงที่สุดครั้งหนึ่ง ยังผลกระทบต่อสถาบันการเงิน องค์กรธุรกิจน้อยใหญ่เป็นวงกว้าง จนถึงปัจจุบันผลแห่งวิกฤตนั้นยังไม่สามารถทำให้สถาบัน องค์กรธุรกิจฟื้นตัวได้มากนัก ตรงข้าม

¹ งานวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์และสหกรณ์การเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้

³ อาจารย์ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์และสหกรณ์การเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ธุรกิจบางประเภทกลับทรุดตัว หรือหยุดชะงักไป โดยไม่มีโอกาสพลิกฟื้นกลับมาได้อีก รูปแบบธุรกิจประเภทหนึ่ง ซึ่งค่อนข้างเห็นได้ชัดว่าไม่สามารถยืนหยัดต่อไปได้ คือ ธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก ที่เรียกว่าร้านโชห่วย เป็นรูปแบบการค้าแบบดั้งเดิม (traditional trade) นอกจากจะประสบกับภาวะทางเศรษฐกิจแล้ว ยังต้องเผชิญกับผลกระทบของการ

แข่งขันการค้าปลีก-ค้าส่งขนาดใหญ่ ทั้งในและต่างประเทศอย่างรุนแรง สหกรณ์ร้านค้า (cooperative store) เองก็เช่นกัน นับเป็นรูปแบบธุรกิจค้าปลีกประเภทหนึ่ง ที่มีมานานนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2480 ที่มีการจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้าบ้านเกาะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นแห่งแรกที่ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกับร้านค้าปลีกขนาดเล็ก

ตาราง 1 แสดงผลการดำเนินงานสหกรณ์ร้านค้า 5 ปี

รายการ	ปี				
	2543	2542	2541	2540	2539
1. จำนวนสหกรณ์ร้านค้า	371	381	412	420	419
2. ปริมาณธุรกิจ (ล้านบาท)	3,848.30	4,038.23	4,583.11	4,636.68	4,426.44
3. หนี้สงสัยจะสูญ (ล้านบาท)	9.05	3.63	2.54	2.52	0.95
4. รายได้ทั้งหมด (ล้านบาท)	3,954.79	4,122.37	4,664.87	4,709.19	4,498.04
5. รายได้สหกรณ์ต่อสมาชิก (บาท)	5,960.03	7,559.36	7,410.60	8,887.58	7,778.66
6. กำไรของสหกรณ์ต่อสมาชิก (บาท)	183.47	296.26	237.45	355.53	323.70

ที่มา : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2544

จากตารางพบว่า จำนวนสหกรณ์ร้านค้าคงเหลือที่ได้รับการจดทะเบียนในปี 2543 เหลืออยู่ทั้งสิ้น 317 ร้าน ลดลงเป็นลำดับจากปี 2539 ซึ่งมีถึง 419 ร้าน โดยมีการตรวจสอบบัญชีในปี 2543 ทั้งสิ้น 224 สหกรณ์ ที่เหลือมีปัญหาในการทำบัญชีไม่เรียบร้อยหรือระหว่างเลิกชำระบัญชี หากพิจารณาโดยภาพรวมมีปริมาณธุรกิจรายได้ลดลงเป็นลำดับทำให้รายได้ของสหกรณ์ต่อสมาชิกต่อปี ลดลงเหลือ 5,960.03 บาท ในปี 2543 จากที่เคยมีสูงสุดถึง 8,887.58 บาท ในปี 2540 ขณะที่กำไรสุทธิของสหกรณ์ต่อสมาชิกต่อปี ก็ลดลงอย่างสอดคล้องเหลือเพียง 183.47 บาท จากที่เคยมีสูงสุดถึง 355.53 บาท ในปี 2540

โดยภาพรวมของสหกรณ์ร้านค้าดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นที่วิตกว่าหากปล่อยให้สถานการณ์เป็นเช่นนี้ต่อไปเรื่อยๆ อาจต้องมีสหกรณ์ร้านค้าที่ต้องหยุดการดำเนินการ หรือเลิกกิจการเป็นจำนวนไม่

น้อย ดังเช่นร้านสหกรณ์นครเชียงใหม่ ร้านสหกรณ์พระนคร เป็นต้น ที่เป็นตัวอย่าง หรือสัญญาณเตือนภัยที่มีต่อสหกรณ์ร้านค้าต่างๆ ได้เห็นว่าเคยเป็นร้านสหกรณ์ที่ประสบผลสำเร็จสูงสุดทั้งสองแห่ง แต่ก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงวิกฤตเศรษฐกิจและการแข่งขันที่มีความรุนแรงยิ่งของการค้าปลีกไปได้ ทั้งนี้จะมีผลกระทบไปยังสมาชิกวงกว้าง เนื่องจากเป็นธุรกิจรูปแบบสหกรณ์ที่มีสมาชิกเป็นเจ้าของร่วมกันจำนวนมาก ส่วนสหกรณ์ที่ยังคงดำเนินการอยู่ ก็จะได้รับผลจากภาพลบของ สหกรณ์ที่ปิดตัวไปแล้วอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การฟื้นฟูหรือสร้างภาพพจน์ใหม่จึงเป็นเรื่องยากมาก

อย่างไรก็ดี นับตั้งแต่ปี 2539 ที่สถานการณ์ธุรกิจของร้านสหกรณ์นครเชียงใหม่ แสดงให้เห็นถึงค่ากลางแห่งความล้มเหลวของการดำเนินงานแล้ว มีความพยายามอย่างต่อเนื่อง ทั้งฝ่ายรัฐโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์เอง และผู้เกี่ยวข้องกับวงการสหกรณ์

ร้านค้า ที่พยายามหาแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เช่น มีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจในการจัดวางผังร้าน ส่งเสริมการร่วมกันสั่งซื้อสินค้าเพื่อลดต้นทุน ตลอดจนมีโครงการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ร้านค้าจากต่างประเทศ ได้แก่ โครงการพัฒนาร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย (KFPC) ที่เป็นการจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางธุรกิจ และส่งเสริมการรวมกันซื้อ แต่กระนั้นดูเหมือนว่ายังไม่อาจต้านกระแสความรุนแรงของสงครามการค้าปลีกรวมถึงความต้อประสิทธิภาพของการจัดการสหกรณ์ร้านค้าได้มากพอต่อความเปลี่ยนแปลงของกระแสธุรกิจในปัจจุบันได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดจากความพยายามของหลายหน่วยงานที่จะรวมกลุ่มสหกรณ์ร้านค้า เพื่อเพิ่มปริมาณการสั่งซื้อสินค้าให้สามารถลดต้นทุนได้กลับไม่เป็นผล ด้วยติดปัญหาด้านโครงสร้างขององค์กรที่แต่ละสหกรณ์มีอิสระในการบริหารและปัญหาด้านการจัดการที่ไม่มีความสอดคล้องกัน เป็นต้น

ลักษณะปัญหา อุปสรรค ของการดำเนินงานสหกรณ์ร้านค้า นั้น หากพิจารณาอย่างละเอียดจะพบว่าเป็นปัญหาซับซ้อนและโยงใยซึ่งกันและกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล เช่น การจัดผังร้านไม่น่าสนใจ วางสินค้าไม่เป็นระเบียบ เป็นผลมาจากพนักงานขาดคุณภาพ สืบเนื่องจากขาดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง หรือวิธีการคัดเลือกบุคลากรไม่มีคุณภาพ เป็นผลจากการให้เงินเดือนสวัสดิการต่ำหรือเป็นผลจากคณะกรรมการพิจารณาเห็นแก่พวกพ้อง ซึ่งอาจเกิดจากวิธีการคัดเลือกคณะกรรมการไม่ดีพอ ขณะเดียวกันการส่งเสริมของรัฐอาจไม่ดีพอ บกพร่องในเรื่องการจัดฝึกอบรม เป็นต้น ลักษณะปัญหาเหล่านี้มีการศึกษา วิจัยชี้ประเด็นปัญหาให้เห็นอยู่ไม่น้อย แต่ความพยายามพัฒนาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นมักถูกดำเนินการแบบแยกส่วน (fragmentation) เช่น มีการจัดฝึกอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ขณะที่แต่ละสหกรณ์ยังไม่ได้พัฒนารูปแบบวิธีการใช้ของตนเองเพื่อรองรับหรือมีการฝึกอบรมพนักงานของสหกรณ์ แต่การบริหารบุคลากร ระบบเงินเดือน สวัสดิการ ยังคงเหมือนเดิม หรือมีการประชุมหารือระหว่างสหกรณ์ เพื่อหา

แนวทางสั่งซื้อสินค้าร่วมกัน ขณะที่ฝ่ายจัดการยังไม่มีศักยภาพพอและโครงสร้างขององค์กรมีอิสระขาดความเป็นเอกภาพ เป็นต้น ขาดการศึกษาและแก้ปัญหาในลักษณะองค์รวม (holistic) ไปพร้อมกัน นอกจากนี้ยังมีการศึกษา วิจัย จำนวนหนึ่งเสนอภาพที่ควรจะเป็น (ought to be) สำหรับสหกรณ์ในอุดมคติ แต่ประเด็นสำคัญที่มักปรากฏคือทางเลือกปฏิบัติของการแก้ปัญหาที่นำไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งไว้ควรเป็นอย่างไร คณะผู้วิจัยได้ศึกษางานสหกรณ์ร้านค้า เพื่อประเมินสถานการณ์และเสนอแนวทางพัฒนา ตั้งแต่ปี 2539 (ประเสริฐ จรรยาสุภาพ และวราภรณ์ ศิริภากิจ, 2539) เป็นเบื้องต้น รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ แล้วเห็นว่าลักษณะปัญหาที่เกิดกับสหกรณ์ร้านค้ามีการประมวลไว้ส่วนหนึ่งแล้ว จึงน่าจะมีการศึกษาสร้างความสัมพันธ์ของปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อการแก้ปัญหาที่เป็นองค์รวม ขณะที่ต้องศึกษาปัญหาในเชิงลึกบางประเด็นเพิ่มเติมด้วย เพราะงานวิจัยที่ปรากฏมักเป็นการรวบรวมปัญหาด้วยแบบสอบถามที่เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ไม่อาจเจาะถึงปัญหาสำคัญๆ ในทางลึกได้เพียงพอ การสัมภาษณ์เชิงลึก (indepth interview) ในการวิจัยเชิงคุณภาพจะช่วยให้ลักษณะปัญหาที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สำหรับแนวทางพัฒนาสหกรณ์ร้านค้าจากงานวิจัยส่วนใหญ่ พบว่าเป็นจุดหมาย (end) ที่ผู้วิจัยตั้งไว้และเสนอกับผู้เกี่ยวข้องภายหลังจากการสำรวจปัญหาแล้วยังขาดวิถีทาง (mean) ที่เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่ชัดเจน คณะผู้วิจัยเห็นว่าหากสร้างทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ สอดคล้องกับสถานการณ์จริง และการมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางของสหกรณ์เอง จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและเป็นที่ยอมรับในทางปฏิบัติของบุคคลที่เกี่ยวข้องมากขึ้น

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

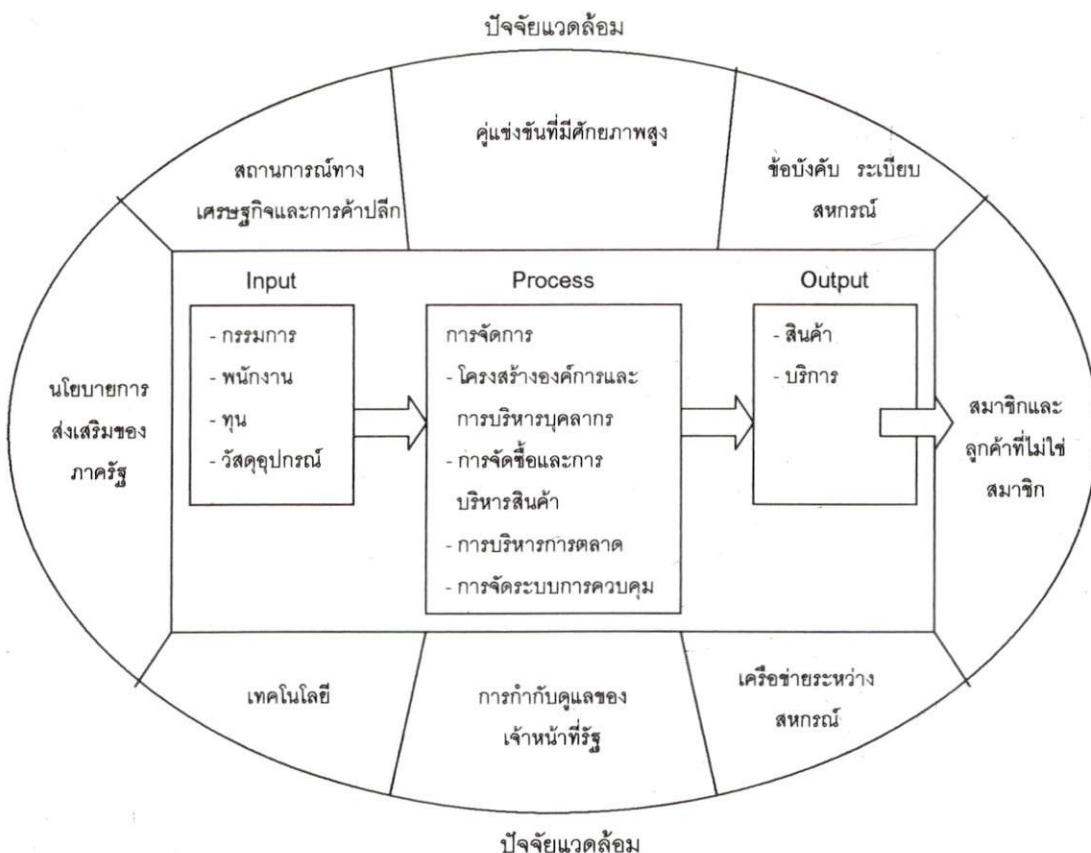
1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานสหกรณ์ร้านค้า
2. เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมรูปแบบการบริหารสหกรณ์ร้านค้า

3. เพื่อศึกษาแนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายทางธุรกิจระหว่างสหกรณ์

3. ทฤษฎีและกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีการจัดการและสถานการณ์โดยทั่วไปของสหกรณ์ร้านค้า

คณะผู้วิจัยได้ยึดกรอบแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบ (System theory) และทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency theory of management) เป็นกรอบใหญ่ในการศึกษา โดยกำหนดตัวแปรย่อยที่จะศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์สหกรณ์ร้านค้าจากการทบทวนเอกสารดังภาพต่อไปนี้



มุมมองทฤษฎีเชิงระบบในส่วนของปัจจัยป้อน (input) ผู้วิจัยจะเน้นบุคลากรที่เป็นคณะกรรมการดำเนินการและพนักงานผู้ปฏิบัติเท่านั้น ด้วยพิจารณาว่าเป็นกลไกที่มีความสำคัญและรับผิดชอบโดยตรงต่อการดำเนินงานในด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ร้านค้า ส่วนสมาชิก ลูกค้าทั่วไป รวมถึงเจ้าหน้าที่รัฐที่ทำหน้าที่ส่งเสริม สหกรณ์ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการจัดการโดยตรงจึงเป็นเพียงปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องเท่านั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงต้องเน้นไปยังฝ่ายจัดการ และฝ่ายบริหารงานเป็นหลัก

โดยกระบวนการ (process) ที่สำคัญของสหกรณ์ร้านค้า ได้แก่ โครงสร้างองค์การและการบริหารบุคลากร การจัดซื้อและบริหารสินค้า การบริหารการตลาด และการจัดระบบการควบคุม มุ่งเป้าหมายในการจำหน่ายสินค้า และให้บริการแก่ผู้บริโภคที่เป็นทั้งสมาชิกและลูกค้าโดยทั่วไป อย่างไรก็ตาม ปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ที่นำมาพิจารณาร่วมด้วย ได้แก่ นโยบายการส่งเสริมของภาครัฐ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการค้าปลีก คู่แข่งที่มีศักยภาพสูง เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก พระราชบัญญัติ ข้อบังคับ ระเบียบ

สหกรณ์ การกำกับดูแลของเจ้าหน้าที่รัฐ และการสร้างเครือข่ายระหว่างสหกรณ์

อย่างไรก็ตามแม้ผู้วิจัยจะกำหนดกรอบการศึกษาจากทฤษฎีดังกล่าว เพื่อใช้เป็นแนวทางศึกษาปัจจัยต่างๆ เป็นเบื้องต้น แต่การศึกษาครั้งนี้จะไม่มีการตั้งสมมติฐานที่ตายตัวเพื่อทดสอบความสอดคล้อง ดังเช่น งานวิจัยเชิงปริมาณที่มีสมมติฐานเชิงทฤษฎีเป็นตัวตั้ง ผู้วิจัยจะตั้งสมมติฐานชั่วคราว (working hypothesis) หลากหลายในแต่ละส่วนของปัจจัยที่เข้าไปศึกษาในแนวการวิจัยเชิงคุณภาพ เพราะต้องการศึกษาปัญหา แนวทางพัฒนาในเชิงลึกและสร้างข้อสรุปในประเด็นต่างๆ วิเคราะห์เชื่อมโยงเหตุผลเพื่ออธิบายปัจจัยต่างๆ

4. วิธีการศึกษา

4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สหกรณ์ร้านค้า (cooperative stores) ถือเป็นประชากรของการวิจัยครั้งนี้กระจายไปยังภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศ จำนวนทั้งสิ้น 371 สหกรณ์ (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2544) และด้วยการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาให้ได้ข้อมูลในทางลึก การเลือกตัวอย่างจากประชากรครั้งนี้ มีความพยายามที่จะใช้ตัวอย่างที่เลือกเป็นตัวแทน (representative) ของประชากรได้ดีที่สุดแม้จะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้สามารถสรุปนัยทั่วไปได้ดีที่สุด (generalization) ผู้วิจัยจึงสร้างเกณฑ์ในการเลือกตัวอย่าง ให้ความสำคัญแปรปรวนสูงสุด (maximize variance) ใน 7 ตัวแปรที่สำคัญ ได้แก่ 1) รูปแบบของสหกรณ์ร้านค้า ได้แก่ รูปแบบปิด (สหกรณ์ในหน่วยงาน) และรูปแบบเปิด (จำหน่ายสินค้าแก่คนทั่วไป) โดยร้านสหกรณ์ปิดกระจายไปยังหน่วยงานต่างๆ ได้แก่ สถานศึกษา โรงพยาบาล รัฐวิสาหกิจทั่วไป ธนาคาร ทหาร และตำรวจ 2) จำนวนสมาชิกที่มีสมาชิกจำนวนมากขึ้นน้อยต่างกัน 3) ผลการดำเนินงานที่เน้นยอดขายจากน้อยไปหามาก 4) ผลการดำเนินงานตั้งแต่ขาดทุนมากไปจนถึงกำไรมาก 5) ระยะเวลาดำเนินการจากน้อยไปหามาก 6) ประเภทสินค้าต่างๆ ได้แก่ สินค้าอุปโภคบริโภค สินค้าเกี่ยวกับการศึกษา เกษตร และอื่นๆ

สินค้าฟุ่มเฟือย เป็นต้น 7) ความเป็นเมืองทำให้สามารถคัดเลือกตัวอย่างได้ 13 ร้านสหกรณ์ ได้แก่

- 1) ร้านสหกรณ์พระนคร
- 2) ร้านสหกรณ์เลมอนฟาร์มพัฒนา
- 3) ร้านสหกรณ์สิงห์บุรี
- 4) ร้านสหกรณ์กรุงเทพฯ
- 5) ร้านสหกรณ์พัฒนา
- 6) ร้านสหกรณ์ศูนย์สงครามพิเศษ
- 7) ร้านสหกรณ์ ตชด.ที่ 33
- 8) ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลลำปาง
- 9) ร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช
- 10) ร้านสหกรณ์เทคนิคลพบุรี
- 11) ร้านสหกรณ์ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ.
- 12) ร้านสหกรณ์ ธกส.
- 13) ร้านสหกรณ์การสื่อสารแห่งประเทศไทย

นอกจากการพิจารณาความแปรปรวนของตัวแปรต่างๆ ดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยยังพิจารณาตัวอย่างที่มีลักษณะที่เรียกว่า สุดขั้ว (extreme case sample) เช่น ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ถือเป็นร้านสหกรณ์ที่ประสบผลสำเร็จสูงสุด ได้รับรางวัลดีเด่นระดับชาติ แต่ปัจจุบันกลับประสบปัญหาการดำเนินงานขาดทุนนับสิบล้านบาทติดต่อกันถึง 3 ปี ร้านสหกรณ์สิงห์บุรี จำกัด เป็นร้านสหกรณ์ที่ได้รับรางวัลดีเด่นระดับชาติ ปี 2544 ร้านสหกรณ์ผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำกัด ได้รับกำไรสูงสุด ในปี 2542 ร้านสหกรณ์กรุงเทพฯ มีสมาชิกมากที่สุดและยอดขายสินค้าสูงที่สุด ร้านสหกรณ์วิทยาลัยเทคนิคลพบุรี มียอดเงินฝากสูงที่สุด เป็นต้น มาเป็นเกณฑ์พิจารณาเลือกตัวอย่างอีกด้วย

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อบรรลุจุดหมายการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

- 1) การเสวนากลุ่มย่อย (forum) ระหว่างคณะผู้วิจัย และผู้ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ร้านค้า ได้แก่ ฝ่ายสหกรณ์ร้านค้า กองสหกรณ์พาณิชย์และธนกิจ กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 6 คน ณ กรม

ส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อร่วมกำหนดและปรับโครงสร้างหรือปัญหาการวิจัยในทิศทางที่ตรงกันและเป็นประโยชน์สูงสุด รวมถึงเลือกกลุ่มตัวอย่างร่วมกันจากหลักเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้แล้วก่อนดำเนินการวิจัยในขั้นต่อไป

2) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (indepth interview) หรือการสัมภาษณ์แบบมีจุดสนใจเฉพาะ (focus Interview) เพื่อต้องการข้อมูลที่ลึกซึ้งในประเด็นต่างๆ ของสหกรณ์ร้านค้าแต่ละแห่งที่เป็นกรณีศึกษา รวมถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย 4 หน่วยงาน ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และบริษัทบางจาก จำกัด

3) การสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ถือเป็นวิธีการเก็บข้อมูลของการวิจัยเชิงคุณภาพประเภทหนึ่ง que เลือกสรรเฉพาะบุคคลที่คิดว่าสามารถให้คำตอบที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ได้ โดยจัดการสนทนากลุ่มออกเป็น 2 ครั้ง ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ดังต่อไปนี้

3.1 สนทนากลุ่มครั้งที่ 1 มีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก เพื่อเป็นการยืนยันและเชื่อมโยงถึงปัญหา อุปสรรคการดำเนินงานสหกรณ์ร้านค้า ภายหลังจากการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (indepth interview) มาเรียบร้อยแล้ว ประการที่สอง เพื่อร่วมกันค้นหาแนวทางหรือทางเลือกของการปฏิบัติในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดในระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดเกณฑ์เลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มให้หลากหลาย ได้แก่ 1) ผู้จัดการร้านสหกรณ์สิงห์บุรี 2) รองผู้จัดการร้านสหกรณ์ผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย 3) ประธานกรรมการชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย และประธานร้านสหกรณ์พระนคร 4) รองประธานและผู้จัดการร้านสหกรณ์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร 5) ผู้จัดการชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย 6) ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 7) ผู้อำนวยการกองสหกรณ์พาณิชย์และชนกิจ กรมส่งเสริมสหกรณ์ 8) อดีตผู้จัดการร้านสหกรณ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

9) ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและแผนด้านการจัดการสหกรณ์

3.2 สนทนากลุ่มครั้งที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมปัญหา อุปสรรค ในการส่งเสริมสหกรณ์ร้านค้า เพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเจ้าหน้าที่รัฐในการทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ นอกจากนี้ยังเป็นการร่วมกันกำหนดแนวทางส่งเสริมสหกรณ์ที่เป็นรูปธรรมในอนาคต โดยผู้เข้าร่วมสนทนาได้แก่สหกรณ์จังหวัดกรุงเทพฯ และกลุ่มงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 10 คน และเจ้าหน้าที่ตรวจบัญชีสหกรณ์จากกรมตรวจบัญชี สหกรณ์อีก 2 คน

4) จัดสัมมนาเพื่อนำเสนอผลการวิจัย เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากที่ประชุมสัมมนาร้านสหกรณ์จำนวน 48 คน เป็นการนำเสนอผลการวิจัยนับตั้งแต่ปัญหา และข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวทางแก้ปัญหา และรับฟังเสียงสะท้อนความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ภายใต้วามเป็นไปได้

4.3 การตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการตรวจสอบข้อมูลเพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ โดยเน้นการตรวจสอบแบบสามเส้า (triangulation) (Denzin, 1970 อ้างใน สุภางค์ จันทวานิช, 2537) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation) โดยการพิสูจน์ว่าข้อมูลจากผู้วิจัยนั้นได้มาถูกต้องหรือไม่ โดยในสหกรณ์ร้านค้าแต่ละแห่งผู้วิจัยสัมภาษณ์เจาะลึกใน 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้จัดการกรรมการ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมของรัฐ (กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์) ซึ่งหากแหล่งบุคคลต่างกันข้อมูลยังคงเหมือนกันหรือไม่

2) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (investigator triangulation) คือ ตรวจสอบว่าผู้วิจัยแต่ละคนได้ข้อมูลต่างกันหรือไม่ อย่างไร

3) การตรวจสอบสามเส้าด้วยวิธีการรวบรวมข้อมูล (methodology triangulation) คือ ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลต่างกัน เช่น ศึกษาจากเอกสารที่เป็นรายงานกิจการของสหกรณ์แต่ละแห่ง สัมภาษณ์แบบ

เจาะลึกและการสนทนากลุ่ม โดยวิธีการทั้งสามหากมีความสอดคล้องกันถือว่ามีความเชื่อถือได้ของข้อมูลสูง

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานชั่วคราว (working hypothesis) ในแต่ละประเด็นของการวิจัยไว้และเมื่อนำประเด็นนั้นๆ ไปสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับกลุ่มเป้าหมายต่างๆ แล้วก็จะเริ่มตั้งข้อสรุปชั่วคราว (memo) ไว้ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลจากแหล่งต่างๆ รวมถึงตรวจสอบกับข้อมูลจากทางวิธีการรวบรวมข้อมูล เช่น จากเอกสารที่เป็นรายงานกิจการของสหกรณ์และการสนทนากลุ่มแต่ละครั้ง โดยการวิเคราะห์แบบอุปนัย (analytic induction) โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงเหตุผล เพื่อให้เกิดความเข้าใจเหตุการณ์ที่เรียกว่า suggestive แต่ไม่แน่นเพื่อกำหนดหรือทำนายเหตุการณ์ (สฎางค์ จันทวานิช, 2540) จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ดังกล่าว ผู้วิจัยจะสร้างรูปแบบหรือแบบจำลองที่เรียกว่า System Dynamics (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2541) เพื่อใช้อธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ที่ก่อรูปเป็นปัญหาและศึกษาแนวทางแก้ไขจากรูปแบบความสัมพันธ์นั้นๆ ซึ่งเป็นแนวทางที่จะแก้ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนได้ดี

5. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

สหกรณ์ร้านค้าซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ ร้านสหกรณ์เปิดหรือร้านสหกรณ์ที่จำหน่ายสินค้าแก่บุคคลทั่วไปและร้านสหกรณ์ปิดหรือร้านสหกรณ์ที่จำหน่ายสินค้าแก่บุคลากรภายในหน่วยงาน พบว่า ร้านสหกรณ์เปิดมีผลการดำเนินงานที่ถดถอยมากกว่าร้านสหกรณ์ปิด ด้วยผลกระทบจากธุรกิจเอกชนรายใหญ่ๆ เช่น Makro Big C Lotus เป็นต้น ก่อนข้างรุนแรงมากประกอบกับการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการมีน้อย ร้านประเภทนี้จึงปิดตัวเองหรือมีกิจการเสื่อมถอยลงอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นร้านที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีการแข่งขันรุนแรงสำหรับร้านสหกรณ์เปิด แม้

สถานภาพส่วนใหญ่จะดีกว่าแต่ก็หลีกเลี่ยงไม่พ้นต่อการแข่งขันจากธุรกิจเอกชน เช่นเดียวกันร้านที่มีฐานะและการดำเนินงานค่อนข้างดี ส่วนใหญ่หันไปจับสินค้าตัวอื่นๆ ที่มีส่วนเหลือมราคาค่อนข้างสูง เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น โดยใช้เวลาได้เปรียบที่สหกรณ์ภายในหน่วยงานสามารถจำหน่ายสินค้าเป็นเงินสดและหักชำระเงินสดทันทีได้สะดวก นอกจากนี้ยังมีร้านสหกรณ์เปิดอีกหลายแห่งที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารหน่วยงานหลายด้าน เช่น บุคลากร อาคาร ค่าไฟฟ้า น้ำประปา เป็นต้น อย่างไรก็ตามแม้ร้านสหกรณ์จะมีกระจายอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งดูเป็นจุดได้เปรียบแต่ไม่อาจเชื่อมโยงทางธุรกิจ ร่วมใช้สัญลักษณ์ความเป็นสหกรณ์ที่มีเหมือนกันให้เป็นประโยชน์ได้เลย เมื่อพิจารณาประเด็นต่างๆ ในการบริหารพบว่า

โครงสร้างและการจัดองค์กร เป็นปัญหาสำคัญของสหกรณ์ร้านค้าด้วย ร้านสหกรณ์ส่วนใหญ่มีขนาดเล็กและกลาง การดำเนินธุรกิจแต่ละร้านจึงมีปริมาณไม่มากนัก ในสถานการณ์ปัจจุบันที่นโยบายการแข่งขันด้านราคามีสูง ปริมาณขายมีส่วนสำคัญในการกำหนดต้นทุนอย่างยิ่งทำให้สินค้าราคาแตกต่างกันมาก โครงสร้างองค์กรที่เป็นอิสระต่อกันกลายเป็นปัญหาในการเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อเพิ่มยอดขาย เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยๆ ขององค์กร พบว่า

- 1) สมาชิก ไม่ได้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของสหกรณ์มากนัก แต่มีส่วนร่วมกับสหกรณ์ 2 กรณี คือ การถือหุ้น ซึ่งส่วนใหญ่ไม่เกิน 100 บาท เมื่อแรกเข้าและการซื้อสินค้าจากร้านสหกรณ์ โดยการเปรียบเทียบราคา และความสะดวกสบายที่ได้รับกับเอกชนรายอื่นๆ นอกจากนี้การมีส่วนร่วมประชุมใหญ่เพื่อเลือกตั้งผู้บริหารมีไม่มากนักเมื่อเปรียบเทียบกับสมาชิกทั้งหมดจึงทำให้เห็นว่า “รูปแบบสหกรณ์ร้านค้าดูเหมือนเป็นองค์กรสาธารณะขาดความห่วงใย ดูแล จากเจ้าของ” มุมมองของสมาชิกจึงหวังเงินปันผลตามหุ้นและเงินเฉลี่ยคืนจากการทำธุรกิจเป็นหลัก หากประโยชน์ที่ได้รับไม่เป็นที่พอใจจะหยุดใช้บริการ ขณะที่มุมมองผู้บริหาร นักวิชาการที่เกี่ยวข้องมักตำหนิว่าสมาชิกขาดความภักดี เสียสละ ต่อสหกรณ์

ยังเป็นผลทำให้สหกรณ์ไม่ประสบความสำเร็จ

2) คณะกรรมการดำเนินการ ส่วนใหญ่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมและศักยภาพเชิงธุรกิจเพียงพอต่อการบริหาร การได้ผู้บริหารโดยการเลือกตั้ง ใช้ความนิยมชมชอบ มากกว่าการกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการบริหาร ขณะที่บางแห่งเป็นเรื่องยากที่จะหาผู้เหมาะสม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผลตอบแทนกับภาระความรับผิดชอบ ที่แตกต่างกันอย่างมาก ไม่จูงใจต่อการทำงาน ขอบบังคับ กฎหมายก็มีผลต่อการกำหนดผู้บริหารโดยไม่อาจปฏิบัติงานเกิน 2 วาระ เป็นผลบวกกรณีป้องกันการครอบงำหรือความมีอิทธิพลต่อองค์กร ขณะเดียวกันส่งผลลบต่อทักษะการทำงานที่มีมากขึ้นเป็นลำดับ และที่สำคัญยิ่งต่อสหกรณ์ร้านค้าประเภทปิดหากผู้บริหารหน่วยงานหรือองค์การไม่มีส่วนร่วมในการบริหารร้านสหกรณ์ด้วย การพัฒนาร้านจะเป็นไปได้ด้วยความลำบากยิ่ง ส่วนสหกรณ์เปิดขนาดใหญ่ พนักงานจำนวนมาก (เกิน 100 คน) ที่เป็นสมาชิก มีโอกาสกำหนดตัวผู้บริหารได้อย่างมากทำให้เสียสมดุลอำนาจเชิงบริหารได้ 3) พนักงานหรือฝ่ายจัดการ ถือเป็นกองทัพด้านหน้าที่มีความสำคัญมาก เป็นผู้ให้บริการโดยตรงแก่ลูกค้าที่เป็นสมาชิกและไม่ใช่มหาชิก ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่ถูกถามถึงมากที่สุด เมื่อพิจารณาผลงาน (output) ตรงข้ามปัจจัยนำเข้า (input) มีความสอดคล้องยิ่ง กล่าวคือสหกรณ์มักจ้างพนักงานที่มีการศึกษาระดับไม่สูงมากนักหรือจบการศึกษาใหม่ ในอัตราเงินเดือนต่ำๆ เป็นหลัก แนวคิดใหม่โดยพิจารณาผลตอบแทนควบคู่กับผลงานยังขาดการพัฒนาสำหรับผู้บริหารร้าน เช่น การจ้างพนักงานที่มีศักยภาพสูง แม้ต้องมีค่าใช้จ่ายมากแต่อาจทำงานได้เท่ากับพนักงาน 2 - 3 คน การให้ผลตอบแทนตามผลงานหรือยอดขาย สำหรับพนักงานบางตำแหน่งไม่ปรากฏในร้านสหกรณ์เล็กเท่าใด พนักงานจึงมีการหมุนเวียนเข้าออกมาก เมื่อมีทักษะมากเข้าก็มักเปลี่ยนงานหรือมักพบปัญหาการแบ่งความรับผิดชอบเมื่อสินค้าขาดหายเพราะการควบคุมไม่ดีพอ

แนวทางการบริหารจัดการ ด้วยมีการกำกับให้คำแนะนำจากภาครัฐมาตั้งแต่เริ่มต้น จึงดูชัดชับ

แนวทางการบริหารมาจากภาครัฐอย่างมาก พบว่ามีการดำเนินธุรกิจที่ค่อนข้างมีขั้นตอนมาก เช่น การสั่งซื้อสินค้าต้องผ่านความเห็นชอบจากหัวหน้าฝ่ายขาย ผู้จัดการ และคณะกรรมการดำเนินการ เป็นต้น หรือแบบแผนการปฏิบัติบางอย่างเป็นทางการ และไม่ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับธุรกิจ เช่น มีการประชุมคณะกรรมการดำเนินการคงที่เดือนละครั้ง การอิงระบบอัตราเงินเดือนพนักงานจากบัญชีเงินเดือนข้าราชการ เป็นต้น เมื่อพิจารณาถึงการบริหารงานของคณะกรรมการ ซึ่งทั้งหมดมีอาชีพหลักอยู่แล้วถือว่าสหกรณ์เป็นงานด้านสังคมประเภทหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความเสียสละอย่างยิ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับเบี้ยประชุมที่ได้รับกับภาระความรับผิดชอบ จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ขาดแรงกระตุ้น ในการพัฒนาแนวทางการบริหาร ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ ที่สำคัญการควบคุมและประเมินผลงาน เป็นข้อด้อยอย่างเห็นได้ชัดส่งผลให้ฝ่ายจัดการขาดทักษะและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งขาดการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรขั้นพื้นฐานแก่การปฏิบัติงานและขาดการพัฒนาระบบงานให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้า เป็นร้านขายปลีกประเภทสินค้าอุปโภคบริโภคเป็นส่วนใหญ่ บางแห่งอาจมีบริการที่แตกต่างไปบ้าง เช่น ในสถาบันการศึกษาจำหน่ายตำรา เครื่องเขียน แบบพิมพ์ ให้เช่าชุดครุยปริญญา จำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง ศูนย์อาหาร เป็นต้น ทั้งนี้พิจารณาจากความต้องการของสมาชิกเป็นสำคัญ ซึ่งอาจพิจารณาในประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้ 1) การจัดหาและบริหารเงินทุน มีการระดมทุนจาก 2 แหล่งสำคัญ คือ ทุนภายใน ได้แก่ หุ้นของสมาชิก ทุนสำรอง กำไรสุทธิประจำปี และทุนสะสมตามข้อบังคับ ข้อสังเกตที่เห็นชัด ส่วนใหญ่สมาชิกจะมีการถือหุ้นเพียงครั้งเดียวในตอนแรกเข้าเท่านั้น เมื่อแนวโน้มสมาชิกร้านสหกรณ์ไม่เพิ่มขึ้นจึงเป็นอุปสรรคการเพิ่มทุนที่สำคัญ ขณะเดียวกันสมาชิกเดิมก็ประสงค์ที่จะรับเงินปันผลตามหุ้นในอัตราที่สูงจากการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีทำให้เหลือทุนดำเนินการหรือพัฒนากิจการไม่มากนัก เป็นอุปสรรคต่อการ

ดำเนินงานยัง ส่วนทุนภายนอก ได้แก่ การกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน รัฐ และเจ้าหนี้การค้า ก็ยังพบว่ามีสัดส่วนไม่มากไปกว่าทุนภายใน เพราะส่วนใหญ่คณะกรรมการยังคำนึงถึงความมั่นคงทางการเงิน บางแห่งไม่มีนโยบายกู้ยืมเงินจากแหล่งภายนอกเลย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสหกรณ์ร้านค้าประเภทปิด ดังนั้นโอกาสขยายกิจการสหกรณ์ให้ผิดแผกแตกต่างจากเดิมจึงเป็นเรื่องยาก 2) การจัดซื้อสินค้าและการบริหารสินค้าคงคลัง พบว่าการจัดซื้อสินค้าเปลี่ยนจากผู้แทนของบริษัท โรงงานผลิต เป็นเอกชนรายใหญ่ เช่น Makro Lotus Big C เป็นต้น เนื่องจากมีราคาต่ำและไม่ต้องซื้อในปริมาณที่มากนัก แต่ต้องซื้อเป็นเงินสดเป็นส่วนใหญ่ ส่วนการบริหารสินค้าคงคลังมีปัญหาค่อนข้างมากด้วยธรรมชาติของการดำเนินธุรกิจที่มีสินค้ามากมายหลายชนิด ขนาด และยี่ห้อ โอกาสความผิดพลาดทางการลงบัญชีจึงมีมาก ซึ่งส่วนใหญ่พนักงานยังขาดทักษะด้านนี้อย่างมากทำให้เกิดสินค้าขาดหาย ประกอบกับการควบคุมสินค้าที่ไม่ดีพอ จึงไม่อาจแยกแยะได้ชัดเจนว่าขาดหายเพราะเกิดการทุจริตหรือผิดพลาดทางบัญชี ทำให้สุดท้ายต้องแบ่งความรับผิดชอบสินค้าขาดหายดังกล่าวแล้วข้างต้น แม้บางแห่งจะมีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ควบคุม แต่ก็ยังขาดการพัฒนาประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและมีต้นทุนที่สูง 3) การบริหารงานขาย ขาดนโยบายเชิงรุกที่มุ่งนำสินค้าถึงตัวผู้บริโภค มากกว่าที่รอคอยลูกค้าเดินเลือกชมสินค้าในร้าน การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคเป็นสิ่งที่ถูกละเลย ทั้งนี้ขาดการวิเคราะห์วิจัยอย่างเป็นระบบถึงแรงจูงใจที่มีต่อลูกค้า นอกจากนี้ ยอดขายที่อาจได้จากการให้บริการสินค้ากับหน่วยงาน เช่น การจัดหาเครื่องใช้สำนักงาน เป็นต้น เป็นสิ่งที่คณะกรรมการสหกรณ์ร้านค้าประเภทปิดมองข้ามไปหรือไม่อาจเข้าถึงผู้บริหารหน่วยงานได้ ตลอดจนขาดความเอาใจใส่ในการจัดผังร้าน (layout) และการจัดวางสินค้าบนชั้นให้ดูน่าสนใจและสะดุดตา และที่สำคัญการส่งเสริมการขาย การโฆษณาในรูปแบบต่างๆ น้อยมากเมื่อเทียบกับธุรกิจเอกชนรายอื่นๆ 4) การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจเป็นความพยายามที่จะสร้างอำนาจการต่อรอง

เนื่องจากสหกรณ์ส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก ต้นทุนสินค้า การดำเนินงานจึงสูง พบว่าการร่วมกันสั่งซื้อสินค้าให้ไ้ราคาต่ำหลายครั้งไม่ประสบผลสำเร็จ ไม่สามารถทำให้ต้นทุนสินค้าต่ำกว่าเอกชนรายใหญ่ๆ ได้ เพราะปริมาณการสั่งซื้อยังต่างกันมาก ความมีอิสระโดยโครงสร้างการบริหารงานของแต่ละร้าน ผลประโยชน์ที่อาจสูญเสียไป ความไม่ไว้วางใจกันของสหกรณ์แต่ละร้านเป็นปัญหาสำคัญของการร่วมกันสั่งซื้อ อย่างไรก็ดีการเชื่อมโยงโดยสั่งซื้อสินค้าร่วมกันเป็นความเป็นพยายามลดต้นทุนสินค้า ซึ่งปัจจุบันค่อนข้างทำได้ยากด้วยการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงและปัญหาดังกล่าวข้างต้น แต่ความคิดในการเชื่อมโยงเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ ถูกมองข้ามไปเช่น การวางระบบการคัดเลือก พัฒนา แบ่งสรร พนักงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การพัฒนาระบบงานสารสนเทศและเทคโนโลยีสมัยใหม่ร่วมกันจะทำให้ค่าใช้จ่ายเมื่อคำนึงถึงประสิทธิภาพของงานลดลงอย่างเห็นได้ชัด และเป็นการร่วมกันที่ไม่ได้รับผลกระทบจากการแข่งขันทางธุรกิจ 5) การส่งเสริมสหกรณ์ร้านค้าของภาครัฐ เมื่อเปรียบเทียบกับส่งเสริมสหกรณ์ประเภทอื่นๆ นับว่ารัฐยังให้ความสนใจน้อยมาก เจ้าหน้าที่รัฐที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ร้านค้าส่วนใหญ่มีทักษะค่อนข้างน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับสหกรณ์การเกษตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเชิงธุรกิจค้าปลีกและสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบัน ตรงข้ามการใช้กฎเกณฑ์ข้อบังคับที่ผูกพันกับระเบียบทางราชการ กลับเป็นอุปสรรคที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับเจ้าหน้าที่รัฐจึงดูเหินห่าง สำหรับเจ้าหน้าที่ตรวจสอบบัญชีของรัฐ แม้จะช่วยอำนวยความสะดวกทางด้านการปิดบัญชีอยู่ไม่น้อย แต่ความหวังดีของการตรวจสอบบางที่มุ่งเน้นการจับผิดข้อทุจริต บางครั้งบางแห่งมากเกินไป จนสร้างความอึดอัดแก่ผู้ปฏิบัติ ขณะเดียวกันใช้กรอบกำหนดทางราชการจนทำให้เกิดผลเสียในทางธุรกิจ ขาดแนวทางการตรวจแนะนำในเชิงการพัฒนาให้สอดคล้องกับธุรกิจสมัยใหม่ สำหรับสิ่งจำเป็นที่สหกรณ์คาดหวังจากรัฐมากที่สุดคือการสนับสนุนการจัดฝึกอบรมทักษะ การจัดการด้านต่างๆ แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึง

การพัฒนากระบวนการต่างๆ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานซึ่งทั้งสองอย่างต้องใช้งบประมาณสูง

รูปแบบการพัฒนาสหกรณ์ร้านค้า จากการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานสหกรณ์ร้านค้า ดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ทางเลือกการแก้ปัญหา จัดสนทนากลุ่ม (focus group discussion) และสัมภาษณ์แนวคิดต่างๆ อาจประมวลรูปแบบการพัฒนาในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาสหกรณ์ร้านค้าที่ขาดการศึกษาพัฒนาอย่างจริงจังมาตลอด การเชื่อมโยงกันทางธุรกิจไม่ประสบผลสำเร็จเลย ก็ด้วยปัญหาทางโครงสร้างขององค์การ แนวทางสำคัญ 2 ประการ ที่คาดว่าจะมีส่วนพัฒนาปัญหานี้ ได้แก่

1.1 โครงสร้างภายนอก ในมุมมองของการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้าต่างๆ ที่มีขนาดเล็กและมีเอกภาพในการบริหารแต่ละร้านอย่างเต็มที่ที่เป็นปัญหาสำคัญ แตกต่างจากรูปแบบธุรกิจเอกชนที่มีขนาดใหญ่และมีสาขาต่างๆ กระจายโดยทั่วไป ขณะที่การรวมกันในรูปแบบของชุมนุมร้านสหกรณ์ก็ไม่สามารถแก้ปัญหาการรวมเอกภาพการบริหารได้ โดยหลักการการรวมกันเป็นองค์การเดียว (merge) จากสหกรณ์เล็กๆ น่าจะสร้างประสิทธิภาพในการบริหารและลดต้นทุนได้ในระยะยาว แม้ในทางปฏิบัติเป็นเรื่องไม่่ง่ายนัก การสูญเสียอำนาจผลประโยชน์ของคนบางกลุ่มจะเป็นอุปสรรค แต่หากรัฐมีนโยบายผลักดันที่ชัดเจนและสนับสนุนอย่างเป็นระบบและครบวงจร เชื่อว่าน่าจะมีสหกรณ์ที่มีความต้องการอย่างเดียวกันสมัครใจรวมกันเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งกฎหมายสหกรณ์ก็เปิดทางให้มีการควบกันระหว่างสหกรณ์อยู่แล้ว ในระยะยาวการรวมเป็นองค์การขนาดใหญ่โดยธรรมชาติก็จะเกิดขึ้น เช่นเดียวกับธุรกิจเอกชนอื่นหากแต่ละระยะแรกต้องอาศัยแรงกระตุ้นผลักดันจากรัฐเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลง

1.2 โครงสร้างภายใน มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสหกรณ์ร้านค้า อย่างมากนับตั้งแต่องค์ประกอบ คุณสมบัติของ

ผู้บริหาร ผู้บริหารนอกจากต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตแล้ว ที่ขาดไม่ได้คือ มีความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพบริหารอย่างเพียงพอ การได้มาซึ่งคณะกรรมการจึงควรมีการกำหนดคุณสมบัติทั่วไปและคุณสมบัติเฉพาะ เช่น การศึกษานั้นไม่ควรอยู่ในระดับใด มีประสบการณ์การทำงานบริหารอย่างไรบ้าง เป็นต้น ในกรณีที่ไม้อาจได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวในสหกรณ์บางแห่งอาจต้องจัดจ้างที่ปรึกษามาทดแทนหรือไม่ จึงทำให้การบริหารงานมีศักยภาพเพียงพอ ขณะเดียวกันการตรวจสอบการบริหารงานเพื่อถ่วงดุลย์อำนาจการบริหารควรมีการกำหนดการได้มา บทบาท ค่าตอบแทน ความเป็นอิสระของคณะผู้ตรวจสอบ กิจการจากผู้บริหารที่ชัดเจนมากขึ้น รวมถึงประเมินศักยภาพของผู้บริหารงานให้สมาชิกทราบตามความจำเป็นของแต่ละแห่งด้วย สำหรับฝ่ายจัดการความก้าวหน้าของตำแหน่งผู้จัดการและพนักงานต่างๆ มีน้อยด้วยส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์ขนาดเล็กประกอบกับผลตอบแทนพนักงานเน้นที่ระบบอัตราเงินเดือนที่อิงกับราชการ แรงจูงใจในการทำงานจึงไม่สอดคล้องกับผลงานที่คาดหวัง ควรใช้ระบบรายได้ที่เชื่อมโยงกับยอดขายหรือผลงานอื่นๆ ในบางตำแหน่ง เช่น ผู้จัดการฝ่ายขาย เป็นต้น การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ของพนักงาน ควรปรับเปลี่ยนให้เน้นด้านการตลาด นับตั้งแต่การส่งเสริมการขาย การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ให้มากขึ้น

2. การบริหาร การจัดการ สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญในการบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผน การควบคุม การประเมินผล และการพัฒนาบุคลากร ระบบงาน ประการแรก การวางแผนงาน ส่วนใหญ่ดำเนินการปีต่อปี ตามประเพณีปฏิบัติของสหกรณ์เพื่อขออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ แผนระยะ 5 ปี หรือ 10 ปี เป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์พอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดเป้าหมายของงานในแต่ละปีแก่ผู้ปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงกับผลตอบแทนที่ได้รับ เป็นสิ่งที่คณะกรรมการดำเนินการไม่ควรละเลย ประการที่สอง การควบคุมการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของสินค้า ต้องมีการวางระบบมาตรฐานที่รัดกุมเป็นลำดับขั้น แบ่งความรับผิดชอบให้ชัดเจน

ผลกระทบจากปัญหาสินค้าขาดหายซึ่งเป็นปัญหาสำคัญจะลดลง ประการที่สาม การประเมินผลงานควรมีการประเมินผลงานเป็นลำดับขั้นอย่างมีระบบ นับตั้งแต่หัวหน้าฝ่ายประเมินพนักงาน ผู้จัดการ ประเมินฝ่ายต่างๆ กรณีเป็นสหกรณ์ขนาดเล็ก ผู้จัดการต้องประเมินผลงานทุกตำแหน่งอย่างเป็นรูปธรรม คณะกรรมการประเมินผู้จัดการและคณะผู้ตรวจสอบกิจการประเมินศักยภาพคณะกรรมการ ที่สำคัญดัชนีชี้วัดของการประเมินผลของราชการ หรือหน่วยงาน เกี่ยวข้องการพัฒนาเพื่อใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐาน ประการสุดท้าย มีความสำคัญยิ่งและเป็นเรื่องสำคัญที่รัฐและหน่วยงานต่างๆ ต้องผลักดันอย่างจริงจัง คือ การพัฒนาบุคลากรและระบบงาน องค์การขนาดเล็ก เช่น สหกรณ์ร้านค้า การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ และแนวคิดเชิงธุรกิจ ถือเป็นต้นทุนที่สูงมาก หากต่างคนต่างทำ รัฐจึงควรมีบทบาทด้านนี้อย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวทาง 2 ประเด็น

2.1 ระยะสั้น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมชมร้านค้าสหกรณ์แห่งประเทศไทย และสถาบันการศึกษาต่างๆ ต้องร่วมกันกำหนดบทบาทและแนวทางพัฒนาบุคลากร และระบบงาน โดยเน้นไปที่การวิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาและการวางแผนฝึกอบรม ทักษะ แนวคิดทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องและเพียงพอแก่สหกรณ์

2.2 ระยะยาว เพื่อให้การพัฒนา มีความยั่งยืน การสร้างความเข้มแข็ง การจัดการองค์การสหกรณ์มีความจำเป็นยิ่ง การจัดตั้งสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการสหกรณ์ (Educational Institute for Cooperative Management Development) เพื่อสร้างความเข้มแข็งของการจัดการธุรกิจสหกรณ์โดยกระบวนการศึกษา ที่ปราศจากการครอบงำทางการเมืองเป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐานโดยมีหน้าที่สำคัญๆ 3 ประการ คือ 1) จัดฝึกอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มทักษะและพัฒนาวิสัยทัศน์ฝ่ายจัดการเป็นสำคัญ 2) เพื่อพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยี

อย่างต่อเนื่องรวมถึงสร้างเครือข่ายธุรกิจของแต่ละแห่งให้มีอำนาจการต่อรองสูงขึ้นอย่างมีเอกภาพ 3) เป็นแหล่งสารสนเทศ วิเคราะห์ วิจัย และเผยแพร่ความรู้ข้อมูลเชิงธุรกิจของสหกรณ์แต่ละแห่ง

อย่างไรก็ดี หากพิจารณาถึงการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้าแต่ละปัญหาแล้ว ควรใช้จุดแข็งของตนเองเพื่อการบริหารงานของตนเองอย่างเต็มที่ เช่น ความสามารถหักเงินชำระสินค้า ณ หน่วยงานต้นสังกัด การสนับสนุนด้านบุคลากร อาคาร อุปกรณ์ต่างๆ จากผู้บริหารหน่วยงาน ความได้เปรียบด้านข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าที่เป็นสมาชิก การใช้สัญลักษณ์ของความเป็นสหกรณ์ร่วมกัน การสนับสนุนจากภาครัฐ เป็นต้น ขณะเดียวกันควรหลีกเลี่ยงจุดอ่อนของตนเอง เช่น การแข่งขันสินค้าอุปโภคบริโภคประจำวันที่มีเอกชนรายใหญ่มีอำนาจการต่อรองสูง แบบแผนการบริหารงานที่คล้ายคลึงกับระบบราชการ เป็นต้น

3. การส่งเสริมสหกรณ์ร้านค้าจากภาครัฐ ควรเน้นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรและระบบงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ที่สำคัญในระยะยาวให้มียุทธศาสตร์ที่พัฒนาการจัดการของสหกรณ์เองได้สร้างระบบกฎเกณฑ์ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้มีศักยภาพและคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาบริหารงานรวมถึงสร้างระบบการตรวจสอบควบคุมกันไป เพื่อถ่วงดุลย์อำนาจอย่างเหมาะสม ในระยะสั้นการพัฒนากระบวนการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มีความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคการแข่งขันในปัจจุบัน การสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ให้มีเอกภาพเป็นสิ่งสำคัญ การควบคุมระหว่างสหกรณ์ที่สมัครใจและเป็นไปอย่างธรรมชาติ โดยการกระตุ้นให้เห็นความสำคัญเป็นนโยบายที่รัฐควรมีความชัดเจนและสนับสนุนด้านเงินทุน เทคโนโลยี การจัดทำโครงการส่งเสริมสหกรณ์อย่างครบวงจร ปีละ 3 - 4 แห่ง เพื่อศึกษาและสร้างรูปแบบการจัดการที่ดีทั้งระบบ เพื่อเป็นแบบอย่างจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ต่อไป ส่วนการแนะนำตรวจสอบบัญชี ควรมุ่งเน้นการตรวจสอบในมิติของการพัฒนาการบริหารงาน และธุรกิจมากขึ้น

บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. กองประมวลผลและพัฒนาสารสนเทศ. 2544. สารสนเทศนำรู้สหกรณ์ร้านค้าประจำปี 2543.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์, บรรณาธิการ 2541. เทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ จรรยาสุภาพ และวราภรณ์ ศิริโกคากิจ. 2539. รายงานการวิจัยเรื่อง สถานการณ์และแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : ส่งเสริมสหกรณ์.
- สุภางค์ จันทวานิช. 2537. การวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภางค์ จันทวานิช. 2540. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

