

# ศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด

## Business Competitiveness Potential of Kasetsart University

### Cooperative Store Co., Ltd.

ธิดารัตน์ คุ่มกิจ

Tidarat Kumkit

ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Department of Cooperatives, Faculty of Economics, Kasetsart University

E-mail: fecotr@ku.ac.th

Received: 2025-07-30; Revised:2025-10-20; Accepted:2025-10-31

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพการแข่งขันของร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด ในการดำเนินธุรกิจและการให้บริการแก่ลูกค้าและสมาชิก เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกคณะกรรมการ และผู้จัดการร้านสหกรณ์ฯ และการสังเกตการณ์ เช่นการเข้าร่วมประชุม การเข้าเยี่ยมร้านสหกรณ์ฯ และรายงานกิจการประจำปี 5 ปีย้อนหลัง 2561-2565 รายงานการประชุม และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ด้วยวิธี SWOT Analysis และ Business Model Canvas ที่มี 9 องค์ประกอบ ควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจของร้านสหกรณ์ฯ

ผลวิจัยพบว่า ร้านสหกรณ์ฯ ควรพัฒนาศักยภาพการแข่งขัน คือ 1. การจัดการด้านต้นทุนในภาพรวม โดยลดต้นทุนการขาย และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 2. การพัฒนางานด้านการขายทั้งการให้บริการ และช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ 3. งานด้านบุคคลากร คือพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ร้านสหกรณ์ฯ ตามตำแหน่งงาน รวมถึงความเข้าใจงาน และเข้าถึงในการใช้ข้อมูลโปรแกรมสำเร็จรูปที่ให้บริการจากระบบ Business-plus โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากระบบ เพื่อทำแผนทั้งรายสัปดาห์ รายเดือน รายปี เพื่อประกอบการตัดสินใจในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ การวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ทำให้ธุรกิจอยู่รอดและเกิดความยั่งยืน อย่างไรก็ตามการนำนวัตกรรมโมเดลธุรกิจไปประยุกต์ใช้นั้น ต้องพิจารณารูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงศักยภาพและข้อจำกัด เพื่อจะได้โมเดลที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุดและช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างเต็มกำลังขององค์กรนั้นๆ

**คำสำคัญ:** ศักยภาพทางธุรกิจ, สหกรณ์ร้านค้า, ผลการดำเนินงาน



## Abstract

This research aims to study the competitive potential of Kasetsart University Cooperative Store Co., Ltd. in conducting business and providing services to customers and members. It is a qualitative research by conducting in-depth interviews with the board of directors and managers of the cooperative store and observations such as attending meetings, visiting the cooperative store, and annual business reports for the past 5 years from 2018-2022, meeting reports, and related research documents using the SWOT Analysis and Business Model Canvas methods with 9 components, along with developing the business competitive potential of the cooperative store. The research results found that the cooperative store should develop its competitive potential as follows: 1. Overall cost management by reducing sales costs and operating expenses 2. Developing sales work, both service provision, and efficient distribution channels 3. Personnel work, i.e. developing the potential of the cooperative store staff according to their job positions, including understanding the work and access to ready-made program data provided by the Business-plus system by analyzing data from the system to create weekly, monthly, and yearly plans for decision-making in efficient management. This research can be applied to the business operations of cooperative stores in Thailand to increase competitiveness within the retail industry, allowing the business to survive and be sustainable. However, the application of business model innovation must consider the organization's business model, including its potential and limitations. To obtain a model that is most suitable for the organization and helps increase the organization's ability to compete to its full potential.

**Keywords:** Business potential, Cooperative stores, Performance results.

## บทนำ

ปัจจุบันการดำเนินกิจการร้านค้าปลีกเพื่อให้บริการประชาชน มีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง ตั้งแต่การแพร่ระบาดของโควิด - 19 และกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลที่รวดเร็วทำให้ทุกภาคส่วนต้องปรับตัวและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการดำเนินชีวิตสู่ความปกติใหม่ ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจหลากหลายราย โดยเฉพาะธุรกิจค้าปลีกต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินธุรกิจการให้บริการ การบริหารจัดการสู่ความปกติใหม่เพื่อรองรับกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงในขบวนการสหกรณ์ ที่มีประเภทสหกรณ์ร้านค้า เป็นองค์กรธุรกิจที่ต้องการช่วยเหลือสมาชิกให้สามารถซื้อขายสินค้าและบริการที่เป็นธรรม และให้บริการที่ดีที่สุดกับสมาชิกสหกรณ์ โดยการให้บริการขายทั้งปลีก-ส่ง ต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามเป้าหมายและแข่งขันกับธุรกิจอื่นที่มีการให้บริการที่คล้ายคลึงกันได้

สหกรณ์ร้านค้าจัดตั้งขึ้นจากผู้บริโภคที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อจัดหาสิ่งของและบริการที่สมาชิกมีความต้องการมาจำหน่าย ช่วยจำหน่ายผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ของสมาชิก ส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ทางด้านสหกรณ์และด้านการค้าให้แก่สมาชิกสหกรณ์โดยสมาชิกผู้ใช้บริการเป็นทั้งเจ้าของในฐานะผู้ถือหุ้นและเป็น

ลูกค้าในฐานะผู้ซื้อสินค้าและบริการของสหกรณ์ เมื่อสิ้นปีสหกรณ์มีกำไรสุทธิประจำปีสมาชิกจะได้รับเงินปันผลตามหุ้น และเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนที่ได้ทำธุรกิจกับสหกรณ์ แต่จากข้อมูลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ พบว่าสหกรณ์ร้านค้าส่วนใหญ่ไม่ผ่านการจัดมาตรฐานในด้านของจำนวนสมาชิกที่มาร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ โดยมีจำนวนสมาชิกไม่ถึงร้อยละ 60 ที่มาใช้บริการหรืออุดหนุนร้านสหกรณ์ที่เข้าร่วมเป็นสมาชิก ทำให้สหกรณ์ร้านค้าหลายแห่งมีผลประกอบการขาดทุนและไม่สามารถจัดสรรกำไร จ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณประโยชน์ได้ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2565) สาเหตุหลักเกิดจากการให้บริการยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ ทำให้สมาชิกหรือลูกค้าไปใช้บริการที่อื่น ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้าขาดความมั่นคงหรือขาดทุนได้ จากข้อมูลปี 2561 สหกรณ์ร้านค้าจำนวน 121 สหกรณ์ ลดลงอย่างเห็นได้ชัดเหลือเพียง 95 สหกรณ์ในปี 2563 (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2563) อีกทั้งสัดส่วนสมาชิกที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ก็มีแนวโน้มลดน้อยลง ส่งผลให้มูลค่าทางเศรษฐกิจของสหกรณ์ร้านค้าลดลงเพราะสหกรณ์ร้านค้าไม่มีการแก้ไขหรือปรับปรุงระบบการบริหาร ระบบการทำงาน ระบบการจัดการสินค้า (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2566) สหกรณ์ร้านค้าเริ่มลดการดำเนินกิจการจนกระทั่งต้องหยุดดำเนินการและเลิกกิจการในระยะเวลาต่อมา นอกจากสาเหตุจากปัจจัยภายในสหกรณ์ร้านค้าแล้ว ยังมีสาเหตุหลักที่เกิดจากปัจจัยภายนอก คือ การเพิ่มขึ้นของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ที่อยู่ภายใต้การควบคุมของเอกชนเป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็น ห้างสรรพสินค้า ดิสเคาท์สโตร์ ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ หรือร้านขายสินค้าเฉพาะอย่าง โดยมีแนวโน้มเติบโตเฉลี่ย จาก ปี 2564-2566 อยู่ 1.5-2.0 % (อ้างอิงจาก Tunpaiboon, 2021) จึงทำให้เกิดการแข่งขันธุรกิจทางการค้าที่มีความรุนแรงมากขึ้น อีกทั้งผู้ประกอบการมักจะเป็นนายทุนรายใหญ่ จึงมีอำนาจในการต่อรองมาก ทำให้ต้นทุนต่ำกว่าสหกรณ์ร้านค้า หรือ ผู้ประกอบการรายย่อย ตลอดจนการนำเทคโนโลยีด้านต่างๆ มาใช้ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการตลาด โดยในปัจจุบันธุรกิจที่เรามองเห็นในตลาดมากที่สุด คือ ธุรกิจร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ซึ่งมีต้นกำเนิดในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมีการเข้ามาเปิดสาขาแรกในประเทศไทย เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2532 และมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง จนทำให้ปี พ.ศ. 2564 ร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven มีจำนวน 13,000 สาขา และสร้างรายได้กว่า 300,000 ล้านบาทในแต่ละปี (Chakarttham, 2563) ด้วยเหตุนี้ร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven จึงเป็นคู่แข่งทางธุรกิจที่ของร้านสหกรณ์ฯ รวมถึงธุรกิจค้าปลีกในภาคเอกชนมีการปรับตัวที่รวดเร็วกว่าสหกรณ์ร้านค้า ดังนั้นการแข่งขันด้านค้าปลีกจึงรุนแรงมากขึ้น ทั้งกลยุทธ์การขาย การบริหารจัดการ การขาย Online จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ร้านสหกรณ์ต้องคำนึงถึงอย่างยิ่ง

ด้วยเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจของร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด ที่กำลังเผชิญกับความท้าทายในการดำเนินธุรกิจ โดยวิเคราะห์ความสามารถและศักยภาพของร้านสหกรณ์แห่งนี้ ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ที่มีความเหมาะสม เพื่อนำประโยชน์จากการศึกษาร้านนี้เป็นแนวทางให้ร้านสหกรณ์ฯ เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของตนเอง ทั้งภายในและภายนอก เพื่อที่จะได้พัฒนารูปแบบการดำเนินงาน และพร้อมเป็นองค์กรที่จะช่วยเหลือสมาชิกสหกรณ์ ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี



## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาศักยภาพการแข่งขันร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด

## การทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิดทฤษฎี SWOT

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์ในรูปแบบที่ได้รับความนิยมในการศึกษาองค์กร โดย SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้ คือ Strengths เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กร (ปัจจัยภายใน) Weaknesses จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบขององค์กร (ปัจจัยภายใน) Opportunities คือ โอกาสที่จะทำให้องค์กรดำเนินการได้ตามเป้าหมาย (ปัจจัยภายนอก) Threats เป็นอุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร (ปัจจัยภายนอก)

หลักการสำคัญของ SWOT Analysis คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง(รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และนำมาวางแผนการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป

### แนวคิดทฤษฎี Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas (BMC) คือ “แบบจำลองธุรกิจ” หรือ “รูปแบบการทำธุรกิจ” จะช่วยให้เห็นภาพรวมของกรอบธุรกิจ และอธิบาย แหล่งที่มา และการใช้ไปภายในธุรกิจ รวมไปถึงการหมุนเวียนทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กร อันจะก่อให้เกิดผลกำไรสูงสุดและเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการ (ศศิ คล่องพญาบาล, 2550) ทั้งนี้ Business Model มีหลายประเภท แล้วแต่เทคนิคการทำธุรกิจ อาจขึ้นอยู่กับการจัดจำหน่ายสินค้า หรือนวัตกรรมอื่นๆ ดังนั้น Alexander Osterwalder (อเล็กซานเดอร์ ออสเทอร์วัลเดอร์ และ อีฟ พินเชอร์, 2557) จึงได้คิดค้นเครื่องมือในการคิดและวาดโมเดลธุรกิจโดยสามารถอธิบายองค์ประกอบของธุรกิจ สำคัญ 9 ส่วน ได้แก่ 1.ลูกค้า (Customer Segments-CS) เป็นการแบ่งกลุ่มของลูกค้า ที่จะส่งเสริมหรือสร้างให้ธุรกิจมีรายได้ และลูกค้าสามารถใช้บริการ ตามความต้องการ เพราะลูกค้าแต่ละกลุ่มนั้น มีคุณลักษณะ ความต้องการ และพฤติกรรมที่อาจคล้ายหรือต่างกัน จึงทำให้เข้าใจและจัดกลุ่มลูกค้าได้เหมาะสมกับการนำเสนอผลิตภัณฑ์ได้ 2. คุณค่าที่ผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับลูกค้า (Value Propositions-VP) การเข้าใจในจุดแข็งในสินค้าและบริการของธุรกิจ ที่แตกต่างและโดดเด่นกว่าคู่แข่ง หรือผู้ประกอบการที่ผลิตสินค้าเดียวกัน จะทำให้สามารถพัฒนา ออกแบบผลิตภัณฑ์ให้กับธุรกิจของเรา โดยสามารถสร้างความแตกต่างทางธุรกิจได้ 3. ช่องทาง (Channels-CH) การใช้สื่อประชาสัมพันธ์ และการจำหน่ายสินค้า ที่ทำให้เป็นที่รู้จักของลูกค้า หรือผู้บริโภค ทำให้สินค้าไปถึงมือลูกค้าได้ตามที่ต้องการรวมถึงการดูแลหลังการขายที่ดี เพื่อให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำ หรือเป็นลูกค้าประจำ และสามารถสร้างลูกค้าใหม่ ผ่านการสื่อสารและการจำหน่ายสินค้าที่ครบกระบวนการ 4. ความสัมพันธ์ (Customer Relationships—CR) ความสัมพันธ์ขององค์กรกับลูกค้า นอกจากการทำสินค้าที่มีมาตรฐาน คุณภาพดี ราคาสมเหตุสมผล การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าก็เป็นสิ่งที่สำคัญ การสร้าง

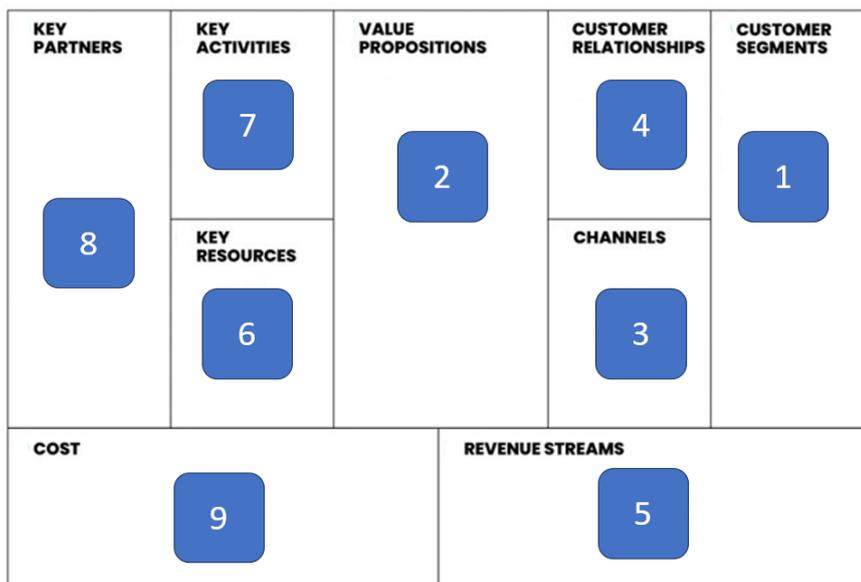


ความสัมพันธ์กับลูกค้า ทั้งลูกค้าประจำหรือลูกค้าทั่วไป ลูกค้าเก่า ลูกค้าใหม่ มีหลายวิธี อาทิ การตอบลูกค้าผ่านทางอีเมล การส่งข้อความ การติดต่อทางโทรศัพท์ และช่องทาง Social Media ผ่านการแชท เช่น แชทตอบข้อความอัตโนมัติบน Facebook บริการอัตโนมัติ 5. กระแสรายได้ (Revenue Streams—RS) คือรายได้หลักของธุรกิจ ในช่องนี้ เราต้องทราบว่ารายได้ของธุรกิจมาจากช่องทางไหนบ้าง อาทิ การขายสินค้า การสมัครสมาชิกแบบรายเดือน/รายปี และการให้ยืมหรือเช่าสินค้าและบริการ เป็นต้น 6. ทรัพยากรหลัก (Key Resources—KR) ทรัพยากรหลักของธุรกิจ ในการดำเนินธุรกิจสำหรับสินค้า เราต้องใช้ วัตถุดิบ เครื่องจักร แรงงาน สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ ต้นทุน เป็นต้น 7. กิจกรรมหลัก (Key Activities—KA) กิจกรรมหลักที่ช่วยในการขับเคลื่อนธุรกิจ ความมุ่งเน้นไปที่การสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าทั้ง การเข้าถึงกลุ่มลูกค้า การรักษาความสัมพันธ์ที่ดี และการสร้างรายได้ 8. พันธมิตรหลัก (Key Partners—KP) คือ หุ่นส่วนของเรา ในการดำเนินธุรกิจ หรือ การมีพาร์ทเนอร์เป็นสิ่งสำคัญ 9. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure-CS) ต้นทุนในการทำธุรกิจทั้งหมด ในเรื่องของต้นทุนในการผลิต เพื่อช่วยในเรื่องของการลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่างๆ อาทิ ค่าเครื่องผลิต เครื่องจักร ค่าแรงงาน เป็นต้น เพื่อที่เราจะสามารถคำนวณกำไรในการตั้งราคาสินค้าและบริการของเราได้

ดังนั้น การวิเคราะห์ Business Model Canvas จึงเป็นการวิเคราะห์ธุรกิจ ในหน้ากระดาษเพียงแผ่นเดียว เพื่อให้ทุกคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถสื่อถึงสิ่งเดียวกันได้อย่างตรงประเด็น เข้าใจง่าย และ นำไปใช้งานได้ทันทีนอกจากจะทำให้การสื่อสารชัดเจนแล้ว จุดเด่นของ BMC คือ ทำให้เจ้าของทุกคนสามารถเห็นภาพรวมของโครงการเพื่อจะปรับจุดอ่อนหรือเสริมจุดแข็งรวมไปถึงการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานได้ง่ายและรวดเร็ว ซึ่งสามารถนำไปออกแบบโมเดลใหม่ หรือนำไปวินิจฉัยธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจ เพื่อพัฒนาต่อยอดธุรกิจให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค และผู้ใช้บริการโดยนำไปสู่ผลตอบแทนและเป้าหมายขององค์กร เช่น การสร้างรายได้ การประหยัดต้นทุน และพัฒนาศักยภาพการแข่งขัน ให้กับองค์กร ดังตารางภาพที่ 1

ตารางภาพที่ 1 แสดงองค์ประกอบของ Business Model Canvas

**Business Model Canvas**





## แนวความคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

กนกอร อ่อนเรือง และคณะ (2556) ได้อ้างอิงไว้ว่า ความสามารถขององค์กรในการสร้างผลงานเหนือองค์กรอื่นๆ จากการผลิตสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยประสิทธิภาพที่เหนือกว่าพื้นฐานสำคัญของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (วสุธิดา นักเกษม และ ประสพชัย พสุนันท์, 2561) โดยผู้บริหารต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กร เพื่อเชื่อมเข้ากับโอกาสทางการดำเนินธุรกิจ หรือปรับตัวให้ผ่านพ้นอุปสรรค ซึ่งจำเป็นที่จะต้องหาหรือ หรือสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อการอยู่รอด และคงอยู่ของธุรกิจ ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป โดยความได้เปรียบทางการแข่งขัน ขึ้นอยู่กับความเป็นเลิศ 3 ด้าน คือ ขายสินค้าและให้บริการดีกว่า, ขายสินค้าถูกกว่า และการตอบสนองต่อลูกค้าที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง

Porter (1990) ได้กล่าวไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นมาจากกลยุทธ์หลัก 3 ประการ ได้แก่ การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการมุ่งเน้นที่องค์กรถนัด (Focus) คือการมุ่งเน้นที่องค์กรถนัดด้วยการมุ่งไปยังเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายเฉพาะกลุ่มได้ดีและ รวดเร็ว

## วิธีดำเนินการวิจัย

### เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ด้านการบริหารงานร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด โดย ใช้กลุ่มตัวอย่างคือ กรรมการ 2 ท่าน และฝ่ายจัดการ 3 ท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการทบทวน แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อมูลแบบทุติยภูมิ ได้แก่ รายงานกิจการประจำปี รายงานการประชุมคณะกรรมการ ดำเนินการและเอกสารการบริหารจัดการของสหกรณ์ เช่น โครงสร้างเงินเดือน, ข้อมูลการสั่งซื้อสินค้า จาก Suppliers และ ยอดการขายทั้งระบบค้าปลีกและค้าส่งของร้านสหกรณ์ฯ เป็นต้น

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ คณะกรรมการและบุคลากรที่เกี่ยวข้องของร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด

ทำการนัดเวลาที่จะสัมภาษณ์เชิงลึก

การสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะมีกรอบคำถามในการสัมภาษณ์ และขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการอัดเทปบันทึกเสียง เพื่อทำการถอดความลงในแบบบันทึกในภายหลัง หลังจากนั้นจะสรุปข้อมูลการสัมภาษณ์ และตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนทำไปวิเคราะห์และสรุปผล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้นำมาจำแนกเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นที่ศึกษาในลักษณะการพรรณนา (Descriptive Analysis) จากนั้นทำการวิเคราะห์ความสอดคล้อง และความสัมพันธ์ของข้อมูลที่เก็บรวบรวมผลการวิจัย ทั้งการวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎี SWOT Analysis (นันทิยา หุตานวัตร และณรงค์ หุตานวัตร, 2545: 63) และ Business Model Canvas รวมถึง ใช้การวิเคราะห์ด้วย (thematic analysis) จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เป็นวิธีการวิเคราะห์แก่นสาระเน้นการหาความหมาย การตีความข้อมูล อย่างลึกซึ้งจากมุมมองของคน โดยต้องวิเคราะห์ตลอดกระบวนการเก็บ

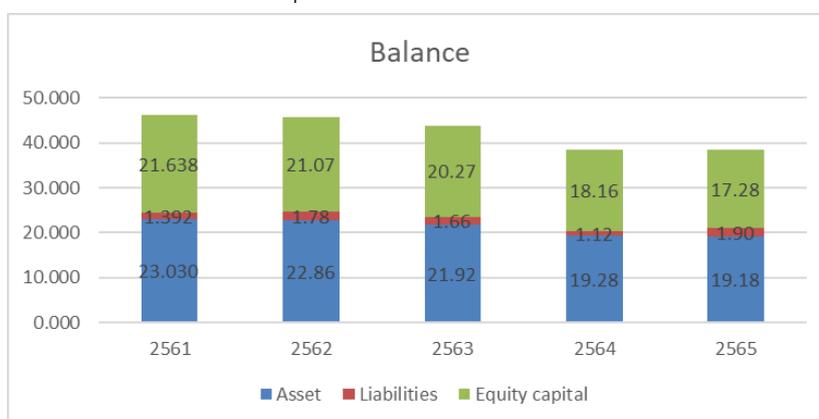
ข้อมูล วิเคราะห์ด้วยตนเอง และใช้การอ่านทบทวนหลายครั้ง เพื่อการบรรยาย อธิบาย หรือตีความ และการวิเคราะห์การเงินที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนสินค้าขาย ค่าใช้จ่าย ในการบริหารจัดการ ได้แก่ EBITDA Margin, ROA และ ROI เป็นต้น

## ผลการวิจัย

### ผลการวิเคราะห์ศักยภาพการดำเนินงานธุรกิจ และการแข่งขันของร้านสหกรณ์ฯ

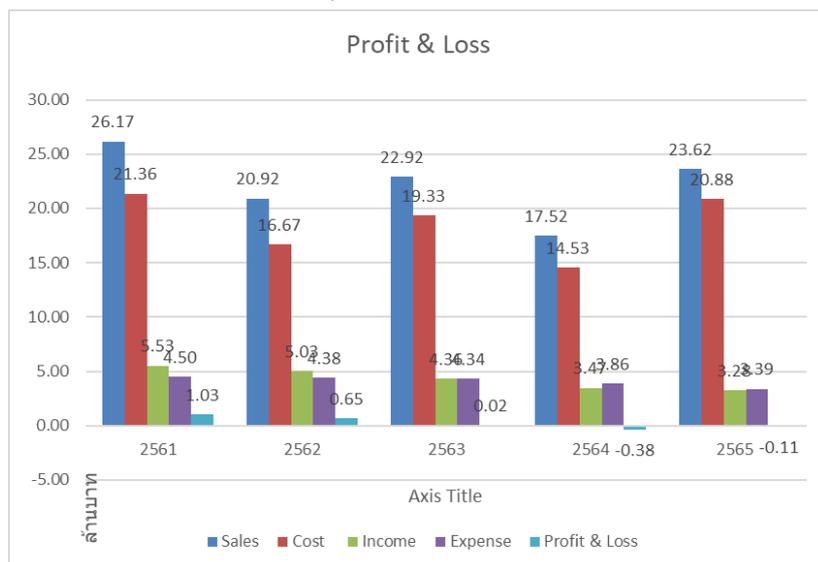
ร้านสหกรณ์ฯ เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจในการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้กับสมาชิก ที่เป็นบุคคล และสมาชิกในนามหน่วยงาน รวมถึงบุคคลทั่วไป เข้ามาใช้บริการกับร้านสหกรณ์ฯ นั้น จากตารางภาพที่ 2 -7 แสดงตารางข้อมูล งบดุล, งบกำไรขาดทุน และ งบต้นทุนขาย ย้อนหลัง 5 ปี ( 2561-2565)

ตารางภาพที่ 2 แสดงเปรียบเทียบรายการงบดุลของร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด ปี 2561-2565

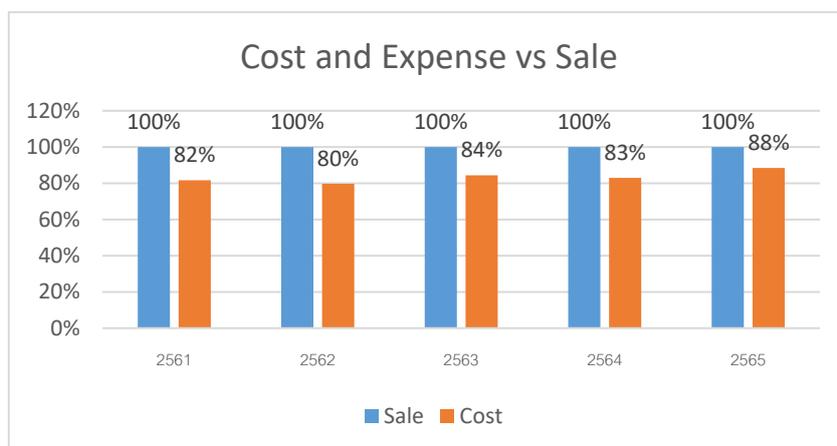


ในเรื่องของสินทรัพย์ และทุน เป็นไปตามสถานการณ์ของร้านสหกรณ์ฯ คือยอดลดลงทุกปีอย่างต่อเนื่อง สาเหตุเกิดจากการมาใช้บริการของลูกค้าลดลง รวมถึงต้นทุนขายที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นควรให้ความสำคัญเรื่องทุนสหกรณ์ที่ลดลง ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานได้ และในส่วนของหนี้สิน ซึ่งระดับหนี้สินของร้านสหกรณ์ฯ ยังอยู่ในเกณฑ์ที่พอรับได้ แต่ในปี 2565 มีหนี้สินที่สูงสุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ร้านสหกรณ์ฯ จึงต้องบริหารจัดการเรื่อง Supplier และ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ เพื่อให้ยอดหนี้สินลดลงได้

ตารางภาพที่ 3 แสดงรายการงบกำไรขาดทุน แบ่งตามสัดส่วน ปี2561-2565

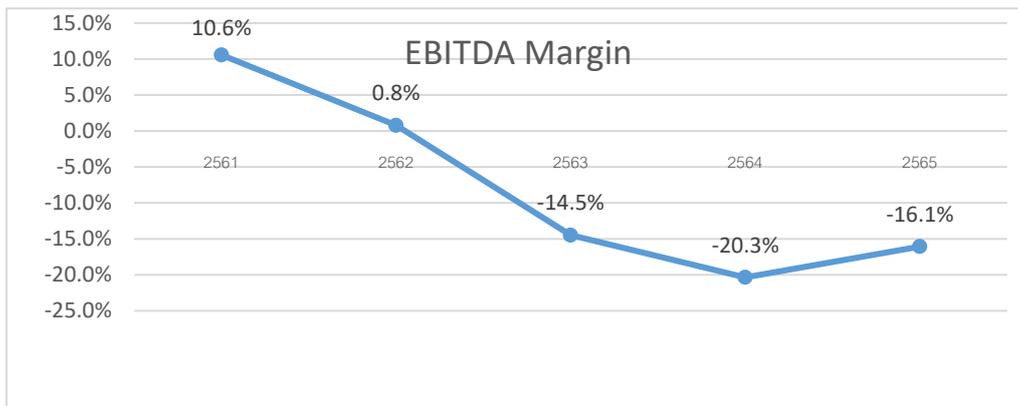


ตารางภาพที่ 4 แสดงสัดส่วนยอดขายและต้นทุนขาย ของร้านสหกรณ์ฯ ปี2561-2565



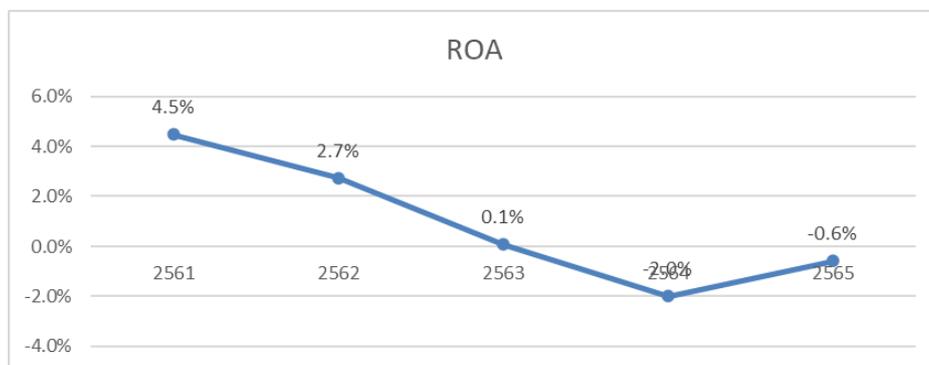
จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่าต้นทุนขายค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นลักษณะธรรมชาติของต้นทุนขายในธุรกิจร้านค้าปลีก เฉลี่ยประมาณ 83 % ใน 5 ปีที่ผ่านมา ผลการเปรียบเทียบกัน จะสังเกตว่า ยอดขายของปี 2561 ดีมาก และต้นทุนไม่สูงมากนัก เมื่อรวมกับรายได้อื่นและหักค่าใช้จ่ายแล้ว สามารถทำกำไรได้สูง ส่วนในปี 2562 ยอดขายไม่เปลี่ยนแปลงมาก และต้นทุนขายอยู่ในระดับต่ำสุด แต่ภายหลังปี 2562 สถานการณ์โควิด-19 ก็สร้างผลกระทบ ซึ่งทำให้ยอดขายและต้นทุนที่เกิดขึ้นมีการพลิกผัน ยอดขายลดลง ในขณะที่ต้นทุนสินค้าสูงขึ้น จึงส่งผลให้กำไรต่อหน่วยลดลง และรายได้ของร้านสหกรณ์ฯ ลดลงตามมา

ตารางภาพที่ 5 แสดงกราฟ EBITDA Margin ย้อนหลัง 5 ปี (2561-2565)



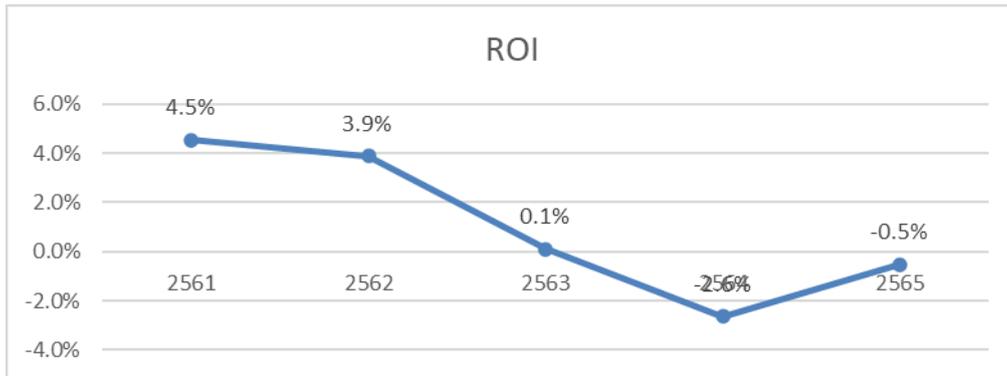
การวิเคราะห์ EBITDA Margin ของร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด พบว่า ในการลงทุน 1 บาท ในปี 2565 ร้านสหกรณ์ฯ ตีลบ 16.1% และย้อนไปในปี 2564 ร้านสหกรณ์ฯ ตีลบไปถึง 20.3% แต่หากย้อนไปในปี 2561 สามารถสร้างกำไร 10.6 % นั้นหมายถึงสถานการณ์ของโควิด-19 มีผลกระทบ แต่ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน EBITDA Margin ตีลบในลักษณะที่สามารถทำกำไรได้ หากปัจจัยภายนอกไม่ส่งผลกระทบ ซึ่งเป็นอะไรที่คาดคะเนได้ยาก ดังนั้น การปรับปรุงหรือพัฒนาองค์กรร้านสหกรณ์ฯ ถือเป็นเป้าหมายที่เข้าสู่สนามการแข่งขันได้

ตารางภาพที่ 6 แสดงกราฟ Return of Asset (ROA) ย้อนหลัง 5 ปี (2561-2565)



ผลของ ROA ของวิเคราะห์ ร้านสหกรณ์ฯ มีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ เป็นสัดส่วนระหว่างกำไรสุทธิ (Net Profit) และสินทรัพย์รวม (Asset) ในปี 2565 อยู่ -0.6 % ซึ่งถือว่าอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ยังต่ำ แต่เมื่อย้อนดูปี 2561 สามารถสร้างผลตอบแทนจากสินทรัพย์ได้ถึง 4.5 % เป็นไปตามสภาวะการณ์ของเรื่อง โควิด-19 ซึ่งหากร้านสหกรณ์ฯ มีการปรับตัวและพัฒนาศักยภาพเพื่อรองรับการแข่งขันร้านค้าภายในมหาวิทยาลัย หรือ การแข่งขันร้านค้าทั่วไปได้

ตารางภาพที่ 7 แสดงกราฟ ROI (Return on Investment) ร้านสหกรณ์ฯ ย้อนหลัง 5 ปี (2561-2565)



ต้นทุนการลงทุนของร้านสหกรณ์ฯ จะอยู่ในรูปของการลงทุนซื้อสินค้าเพื่อขาย ผลวิเคราะห์ของ ROI Return on Investment อัตราผลตอบแทนการลงทุน ปี 2565 อยู่ที่ 0.5% ซึ่งไม่ดี ซึ่งถ้าเทียบกับปี 2561 อัตราผลตอบแทนการลงทุนอยู่ที่ 4.5% ซึ่งถือว่าดี แต่หากพิจารณาแล้ว ทั้ง ROA และ ROI มีความสอดคล้องกันเป็นไปในทิศทางเดียว แสดงว่าร้านสหกรณ์ฯ ยังไม่มีการลงทุน เพื่อให้เกิดประโยชน์กำไร และ โดยยังคงใช้สินทรัพย์ปกติในการดำเนินกิจการ หากมีการเพิ่มการลงทุน และปรับเปลี่ยนในส่วนของสินทรัพย์ มีผลบวกต่อการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ

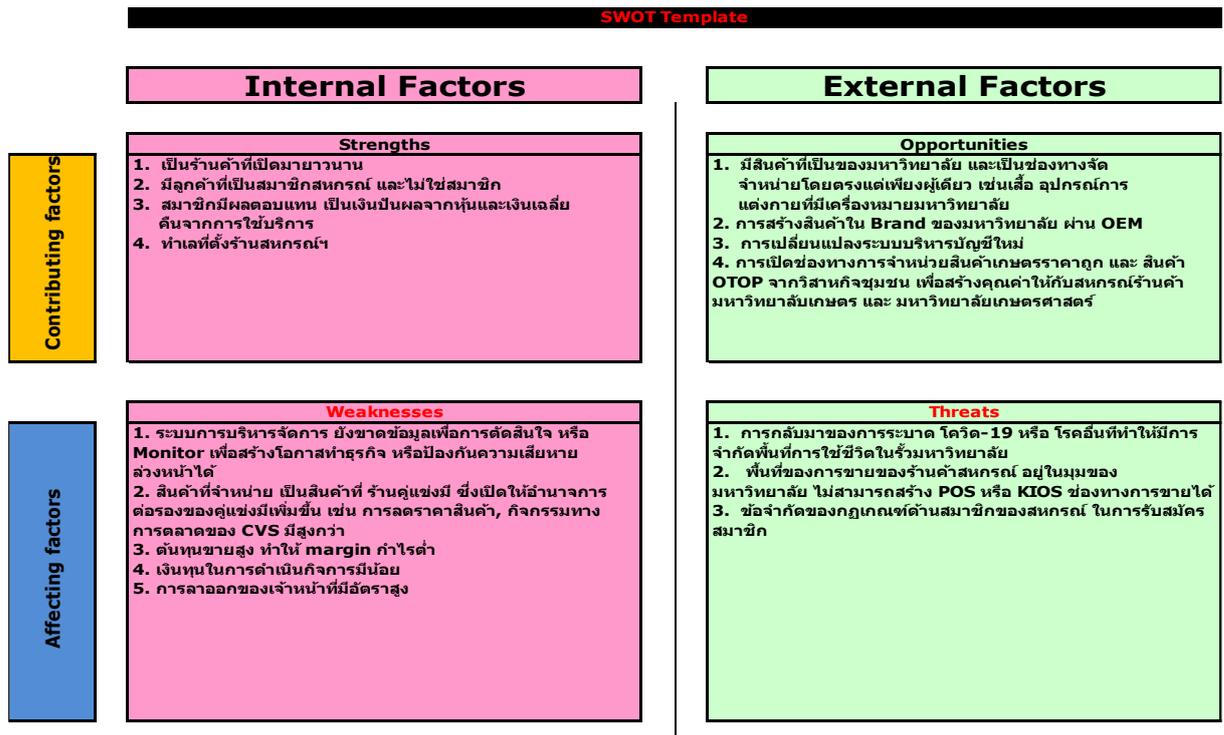
### ผลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจของร้านสหกรณ์ฯ โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT

#### Analysis

การวิเคราะห์สถานะธุรกิจ เพื่อค้นหาข้อดีข้อเสีย จากมุมมองทั้งภายในภายนอกองค์กร เพื่อพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ตามสภาพของกิจการร้านสหกรณ์ฯ ได้ผลดังตารางภาพที่ 3



ตารางภาพที่ 3 แสดงการวิเคราะห์ SWOT Analysis ร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด



### จุดแข็ง (Strengths)

1.ร้านสหกรณ์ฯเปิดมายาวนาน ตั้งแต่ปี พ.ศ 2500 จนถึงปัจจุบัน เป็นเวลา 66 ปี รวมถึงเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านสหกรณ์ร้านค้า จากรุ่นสู่รุ่น และเป็นที่รู้จักของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.นิสิตและบุคลากรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์สามารถสมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์รวมถึงบุคคลทั่วไปที่สนใจมาใช้บริการร้านสหกรณ์ โดยใช้สิทธิการเป็นสมาชิกได้ รวมถึงร้านสหกรณ์เป็นหนึ่งในร้านสะดวกซื้อในมหาวิทยาลัยที่มีบุคคลภายนอกเข้ามาซื้อสินค้าได้โดยตลอด ลูกค้าจึงเป็นทั้งสมาชิกและไม่ใช้สมาชิกสหกรณ์ รวมถึงหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ดังนั้นจุดแข็งของร้านสหกรณ์ฯคือ ให้บริการบุคคลทั่วไปได้ทุกเพศ ทุกวัย และหน่วยงานต่างๆในการขยายตลาดได้

3.การเข้าเป็นสมาชิกร้านสหกรณ์ฯทำให้ได้สิทธิในการเป็นเจ้าของ ใช้สิทธิในที่ประชุมใหญ่ และใช้บริการทุกอย่างที่ร้านสหกรณ์ฯดำเนินการรวมถึงมีผลตอบแทนเป็นเงินปันผลจากหุ้นและเงินเฉลี่ยคืนจากการใช้บริการ ดังนั้นเรื่องความเป็นเจ้าของ และความจงรักภักดีของสมาชิกสามารถเกิดขึ้นได้มาก

4. ทำเลของร้านสหกรณ์ฯ สามารถเห็นได้ชัดเจน ใกล้ถนนงามวงศ์วานซึ่งเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาใช้บริการได้สะดวกเป็นอย่างมาก มีบุคคลผ่านไปผ่านมาอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเวลาราชการ และที่จอดรถที่เพียงพอ

### จุดอ่อน (Weakness)

1. ระบบการบริหารจัดการ โดยเฉพาะด้านข้อมูล ฝ่ายจัดการร้านสหกรณ์ มก.ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลจากระบบ Business plus เพื่อการตัดสินใจ หรือ Monitor ในการสร้างโอกาสทำธุรกิจ หรือป้องกันความเสียหายล่วงหน้าได้ ตัวอย่างเช่น ไม่มีการจัดทำข้อมูลเฉพาะ บางมุมของการบริหารจัดการ เช่น จำนวนสมาชิกทั้งหมดที่ Active ซึ่งอาจจะนำไปสร้างเป็น โอกาสในการพัฒนาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างร้านค้าและ



ลูกค้า (Customer Relation Management) ต่อไป หรือเรื่องของ Stock สินค้าในบางประเภทในกลุ่มของสินค้าที่มีอายุสั้น หรือ Fast Moving Consumer Goods (FMCG) คือสินค้าประเภทที่คนทั่วไปต้องกินต้องใช้ อยู่ในชีวิตประจำวันและมักจะเป็นสินค้าที่ใช้แล้วหมดไป หากนำสถิติข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารจัดการคลังสินค้าประเภทดังกล่าวจะสามารถตรวจสอบเรื่องวันหมดอายุ และ Shelflife ได้อย่างรวดเร็วต่อเนื่อง โดยจะได้นำข้อมูลของสินค้าใกล้หมดอายุ นำมาทำ Event ในการลดราคา เพื่ออย่างน้อยไม่ให้เกิดต้นทุนเพิ่มขึ้น แปลงมาเป็นขายเพื่อให้เกิดรายได้ เหล่านี้เป็นต้น

2. สินค้าของร้านสหกรณ์ฯ จำหน่ายส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่ ร้านค้าคู่แข่ง เช่น 7-Eleven มีเช่นกัน ซึ่งเปิดโอกาสให้อำนาจการต่อรองของคู่แข่งมีเพิ่มขึ้น เช่น การลดราคาสินค้า, กิจกรรมทางการตลาดของร้านสะดวกซื้อ โดยเฉพาะ 7-Eleven มีสูงกว่า ดังนั้น ร้านสหกรณ์ฯ แม้จะมีสินค้าทั่วไปจำหน่าย ซึ่งมีสัดส่วนของมูลค่าที่สูง ซึ่งอาจเป็นจุดอ่อนหากเทียบกับคู่แข่งในกลุ่มร้านสะดวกซื้อที่ตั้งในบริเวณมหาวิทยาลัยอีกหลายแห่ง รวมทั้งกิจกรรม ลดราคา หรือ Promotion ต่างๆ ในการจำหน่ายสินค้า บางประเภท เราไม่สามารถให้บริการได้เหมือนร้าน 7-Eleven ทำให้ลูกค้ามองข้าม หรือไปใช้ บริการที่อื่น ทำให้โอกาสการขายสินค้าตัวอื่น น้อยลงตามได้เช่นกัน

3. ต้นทุนขายสูง ทำให้ได้กำไรต่ำ การคำนวณต้นทุนขาย ได้แสดงไว้ในตารางภาพที่ 7 และ 10 ซึ่งพบว่ามูลค่าต้นทุนที่สูงทำให้ Margin ผลกำไรน้อยลงไปจากเดิม แม้จะมียอดขายปีละ 20 กว่าล้านบาท แต่หากต้นทุนสูงมากกว่า ร้อยละ 80 สามารถส่งผลให้ร้านสหกรณ์ฯ ประสบภาวะขาดทุนได้เช่นกัน

4. เงินทุนในการดำเนินกิจการมีน้อยลงเรื่อยๆ เนื่องจากประสบปัญหาภาวะขาดทุนมา 2 ปี ติดต่อกัน ทำให้การลงทุนที่ร้านสหกรณ์ฯ ดำเนินการได้ยากมากขึ้น และตามมาด้วยการเพิ่มยอดขายหรือผลกำไร ได้ค่อนข้างน้อย จึงควรต้องศึกษาด้านต่างๆ ของร้านสหกรณ์ฯ ให้รู้จักตัวเอง เพื่อปรับกลยุทธ์ แผนดำเนินงานให้สอดคล้องกับศักยภาพที่มีเพื่อจะดำเนินการให้ร้านสหกรณ์อยู่รอดและแข่งขันได้ในภาวะเศรษฐกิจเช่นนี้

5. การลาออกของเจ้าหน้าที่ร้านสหกรณ์ มก. มีอัตราสูง โดยเฉพาะในช่วงเวลา 2 ปีที่ผ่านมา 2564-2566 เจ้าหน้าที่จำนวน 13 คน ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2566 แต่เป็นพนักงานที่อยู่ในช่วงก่อนปี 2564 เพียง 3 คน เท่านั้น ซึ่ง 10 คน เป็นเจ้าหน้าที่ใหม่ทั้งสิ้น ทำให้ขาดความต่อเนื่องในเรื่องการดำเนินงานในร้านสหกรณ์ มก. รวมถึงทักษะในการเรียนรู้งาน และดำเนินการตามเป้าหมาย จากความไม่ต่อเนื่อง และเกิดการผิดพลาดอยู่บ่อยครั้ง อย่างไรก็ตาม ฝ่ายจัดการ ควรมีการพัฒนาตนเอง ทั้งการศึกษาเพิ่มเติม ผ่านการอบรม หรือ เรียนรู้ในงานนั้นๆ ให้ได้ประสิทธิภาพ

### โอกาส (Opportunities)

1. ร้านสหกรณ์ฯ มีสินค้าที่เป็นของมหาวิทยาลัย และเป็นผู้จัดจำหน่ายโดยตรงแต่เพียงผู้เดียว ในมหาวิทยาลัย เช่น เครื่องแบบนิสิต อุปกรณ์การแต่งกายที่มีเครื่องหมายมหาวิทยาลัย นับว่าเป็นโอกาสที่มากขึ้น ในการเพิ่มยอดขาย หรือขยายฐานตลาดให้ลูกค้า มาใช้บริการ รวมถึง นวัตกรรม ต้องใช้สินค้าที่กล่าวมาข้างต้น และบัณฑิตที่จบใหม่ ก็ต้องใช้ ชุดครุย ในการเข้ารับพระราชทานปริญญาบัตร เหล่านี้ เป็นต้น

2. การสร้างสินค้าใน Brand ของมหาวิทยาลัย ผ่าน OEM เพราะตามที่ทราบกันดีว่ามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีคณะที่สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ เพียงแต่ขาดการต่อยอดในภาพการผลิต ซึ่งหากมีหน่วยงานที่สามารถสร้างการติดต่อจัดจ้าง จ้างทำในรูปแบบ OEM ก็จะสามารถสร้างสินค้าที่มีประโยชน์ต่อลูกค้าได้ ซึ่งเพิ่มศักยภาพในการทำตลาดสินค้า นวัตกรรมให้เป็นของตัวเอง ผ่านตลาดทางตรงและตลาด

ออนไลน์ รวมทั้งระบบจัดส่งสินค้าด้วย ดังนั้น เป็นโอกาสอีกทางหนึ่งของร้านสหกรณ์ฯที่จะสร้างสินค้าที่มีความแตกต่าง โดดเด่น มาจำหน่ายให้กับลูกค้า และสมาชิกของร้านสหกรณ์ฯ

3. การเปลี่ยนแปลงระบบบริหารบัญชีใหม่ ร้านสหกรณ์ฯ มีการเปลี่ยนแปลงโปรแกรมบัญชีใหม่ ซึ่งจะทำให้การทำบัญชีมีความแม่นยำและการนำข้อมูลมาใช้ สามารถสร้างโอกาสในการทำการตลาดหรือป้องกันความเสียหายได้

4. การเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าเกษตรราคาถูก และ สินค้า OTOP จากวิสาหกิจชุมชน เพื่อสร้างคุณค่าให้กับร้านสหกรณ์ฯ และ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่สามารถสร้างโอกาสในการขายสินค้าเกษตรหรือ สินค้าอื่น เป็นการฝากขาย ซึ่งไม่ได้เน้นเรื่องกำไร เพื่อเน้นการดึงลูกค้าเข้ามาสู่ร้าน สามารถสร้างโอกาสในการขายสินค้าอื่นได้เช่นกัน สินค้าการเกษตร เช่น ผลไม้ตามฤดูกาล เป็นสินค้าที่ต้องการขายอย่างรวดเร็ว ดังนั้น วิธีการทำการตลาดนอกจากเป็นไปในลักษณะแจ้งในระบบภายในแล้ว ยังสามารถจัดเป็น Event ประจำเดือน ซึ่งนอกจากจะสร้างยอดขายใหม่ การสร้างตัวตนของร้านสหกรณ์ฯ ที่มี Partner ที่มีความเกี่ยวข้องกับ สินค้าเกษตร ก็จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคได้ดีด้วย

#### อุปสรรค (Threats)

1. การกลับมาของการระบาด โควิด-19 หรือ โรคอื่นที่ทำให้มีการจำกัดพื้นที่การใช้ชีวิตในรั้วมหาวิทยาลัย ตามที่ผ่านมามีการระบาดของโรค โควิด-19 มีผลกระทบต่อร้านสหกรณ์ฯมาก ทำให้ส่งผลกระทบต่อยอดขายและการตัดสินค้าเสื่อมสภาพในจำนวนมากที่สูง ซึ่งการควบคุมจากรัฐบาลมีผลให้เกิดการเปิดร้านค้าต่างๆ แต่หากมีการกลับมาระบาดของโรค ก็อาจจะมีปัญหาเกี่ยวกับร้านสหกรณ์ฯ ได้เช่นกัน

2. ร้านสหกรณ์ฯ มีที่เดียวในมหาวิทยาลัย จึงเป็นสาเหตุไม่สามารถขยายช่องทางการขายได้ ซึ่งสามารถเป็นอุปสรรคทำให้ลูกค้ามีโอกาสเข้าไปซื้อสินค้าและบริการ ร้านสะดวกซื้ออื่นๆที่มีรอบมหาวิทยาลัย ไม่น้อยกว่า 10 สาขา รวมทั้งการสร้างพื้นที่ขายเพิ่มของร้านสหกรณ์อาจเป็นไปได้ยาก เนื่องจากอาจจะต้องขออนุมัติในทุกๆระดับ เช่น ระดับคณะ ระดับมหาวิทยาลัย เป็นต้น

3. ข้อจำกัดของกฎเกณฑ์ด้านการรับสมาชิกของร้านสหกรณ์ฯ เนื่องจากกฎเกณฑ์ในการรับสมัครสมาชิกจะต้องมีอายุไม่ต่ำกว่า 20 ปี ตามข้อบังคับสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2566) ดังนั้นนิสิตชั้นปีที่ 1 ส่วนมากมีอายุต่ำกว่า 20 ปี จึงเป็นอุปสรรคของร้านสหกรณ์ ในการรับนิสิตอายุต่ำกว่า 20 ปีที่มีความต้องการเป็นสมาชิกได้

#### ผลการวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจของร้านสหกรณ์ฯ ตามทฤษฎี Business Model Canvas (BMC)

ร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด ได้รับการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งทำให้เห็นปัจจัยที่ร้านค้าต้องนำไปพัฒนา ปรับปรุง และเพื่อให้เกิดแนวทางที่มีความสัมพันธ์ต่อยอด ต่อไป คือ การทำ Business Model Canvas (BMC) ซึ่งจะพาให้ร้านสหกรณ์ฯไปสู่พัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจของร้านสหกรณ์ฯได้ โดยผ่านหัวข้อ 9 ข้อ ตามตารางภาพที่ 4 ดังนี้

ตารางภาพที่ 4 แสดงองค์ประกอบของ Business Model Canvas ของร้านสหกรณ์ฯ

Business Model Canvas ร้านค้าสหกรณ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์				
Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
<p>กลุ่ม Supplier ในกลุ่มสินค้า KU เครื่องแบบ</p> <p>กลุ่ม Supplier ในกลุ่มสินค้า FMCG</p> <p>กลุ่ม Supplier ในกลุ่มสินค้า ผักขาย</p> <p>กลุ่ม Supplier รอง เช่น วัสดุหีบขมขน</p> <p>Supplier ควบพยามเข้าถึงบริษัทที่มีการผลิตและจำหน่ายเอง เพื่อลดต้นทุน ขาบีบ หรือ นายน้าออกจากระบบการซื้อ</p>	<p>- เงินปันผลให้สมาชิก และเพิ่มสวัสดิการ เช่น การการสะสมแต้มในการซื้อเป็นยอดซื้ออัตราก้าวหน้า</p> <p>- เปิดช่องทางการขาย Online (สั่ง-จ่าย-จัดส่ง)</p> <p>- จัดระบบการสั่งซื้อสินค้าโดยการนำข้อมูลมาในการวิเคราะห์ และตัดสินใจในการสั่งซื้อ (SIOP)</p> <p>- ปรับเพิ่มสินค้า กลุ่ม OTOP และ OEM เพื่อให้เกิดความหลากหลายของสินค้า</p> <p>- จัดกิจกรรมการขาย ทุกเดือนในช่วงสิ้นเดือน เพื่อกระตุ้นยอดขายเพิ่ม</p> <p>- การวางแผนงานขาย ก่อนช่วงเวลาสำคัญเช่น เปิดเทอม, เกษตรแพทย์, ปีใหม่, สงกรานต์ และรับปริญญา</p> <p>- การนำข้อมูลจากระบบ B-Plus ออกมาเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลผ่านรายงานเพื่อการตัดสินใจ อย่างเหมาะสม</p>	<p>กลุ่มสินค้า เครื่องแบบนิสิต สินค้าจากงานค้นคว้าและวิจัยของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สินค้าเพื่อสุขภาพ รวมทั้งสินค้า OTOP สินค้าพื้นบ้านมาอุปกรณ์ป้องกันโควิด อาหารพร้อมรับประทาน และเครื่องดื่ม เครื่องเขียน</p> <p>กลุ่มงานบริการ บริการให้เช่าชุดครุย</p>	<p>จัดระบบ CRM ในแต่ละกลุ่มลูกค้า เพื่อการสร้าง Re-Order จากลูกค้าในแต่ละกลุ่ม</p> <p>จัดกิจกรรมการตลาดราคา/นำเสนอ สินค้าการเกษตรจากเกษตรกรโดยตรง</p> <p>จัดกิจกรรมการตลาดราคาสินค้าประจำเดือน เพื่อกระตุ้นการขาย</p>	<p>ลูกค้าที่เป็นสมาชิก</p> <p>ลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอก (ไม่ได้เป็นสมาชิก)</p> <p>ลูกค้าที่เป็นหน่วยงาน</p>
	<p><b>Key Resources</b></p> <p>พัฒนาพนักงานให้เข้าใจระบบงาน เพื่อผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย</p> <p>จัดระบบการสั่งซื้อสินค้า เพื่อให้ Stock สินค้าอยู่ในระบบการเหมาะสม และสอดคล้องราคาจาก Supplier ที่เป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่าย</p> <p>จัดระบบกระบวนการทำงานใหม่มีความเชื่อมโยงด้วยระบบบัญชี B-Plus</p> <p>ปรับสินค้าบางประเภทเป็นจากการซื้อสินค้าเป็น Consignment สินค้าที่เป็นกลุ่ม FMCG Monitor ด้วย Shellife เพื่อให้เกิดการขายอย่างเหมาะสมและลดการด้วยการเสื่อมสภาพ</p> <p>การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า และ สินค้า Pareto เพื่อกำหนด Strategy ต่อไป</p>	<p>เพิ่มสินค้าใหม่ เช่น OEM สินค้าที่ใช้ทั่วไปสำหรับ นักศึกษา และลูกค้าทั่วไป</p> <p>เพิ่มสินค้าทางการเกษตร ผ่านการร่วมมือจาก หน่วยงาน กรมการค้าภายใน</p> <p>เพิ่มบริการทางด้าน Logistic ภายในมหาวิทยาลัย</p> <p>บริการดูขายสินค้า หยอดเหรียญ ภายในมหาวิทยาลัย</p>	<p><b>Channels</b></p> <p>ขายทั่วไป Walk in ขายผ่าน Telesales ขายผ่าน Online Line</p> <p>เพิ่มช่องทาง Event Monthly กิจกรรม เปิด Booth พื้นที่ คณะในมหาวิทยาลัย</p>	
<b>Cost Structure</b>		<b>Revenue Streams</b>		
<p>วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่อปี ยอดหลัง 4 ปี เพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณสมดุล</p> <p>การปรับต้นทุนขายในส่วนของ สินค้าคงคลัง</p> <p>การตัดสินใจเลือกสภาพ เป็นการขายที่กับลูกค้าที่ต้องการอย่างเหมาะสม</p>		<p>จัดทำข้อมูลโครงสร้างสินค้าของร้านค้าสหกรณ์ เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการขายให้ได้กำไร</p> <p>การลดต้นทุนขาย และค้นหาค่าใช้จ่ายที่ไม่มีประโยชน์ เพื่อสร้างกำไร</p> <p>การปรับปรุงวิธีระบบประมาณการค่าใช้จ่าย</p>		

### ลูกค้า (Customer Segments-CS),

- ลูกค้าที่เป็นสมาชิก คือ นิสิตและบุคลากร มก.ที่เป็นสมาชิกร้านสหกรณ์ฯ
- ลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอก (ไม่ได้เป็นสมาชิกสหกรณ์)
- ลูกค้าที่เป็นหน่วยงาน ตามคณะ หรือหน่วยงานในเขตพื้นที่ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้งที่เป็นสมาชิกและไม่เป็นสมาชิก

คุณค่าที่ผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นให้ลูกค้า (Value Propositions-VP) แบ่งเป็น กลุ่มสินค้าและบริการ ดังนี้

- กลุ่มสินค้า ได้แก่ เครื่องแบบนิสิต สินค้าจากงานค้นคว้าและวิจัยของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สินค้าเพื่อสุขภาพ รวมทั้งสินค้า OTOP จากแต่ละตำบลทั่วประเทศไทย ยาและเวชภัณฑ์สามัญประจำบ้าน อุปกรณ์ป้องกันโควิด อาหารพร้อมรับประทาน และเครื่องดื่ม อุปกรณ์เครื่องเขียน และ อุปกรณ์สำนักงาน

- กลุ่มงานบริการ ได้แก่ บริการให้เช่าชุดครุย ในช่วงเวลาที่รับปริญญาในทุกๆ ปี และการจัดส่งสินค้าแบบ Online

ในส่วนของการเพิ่มสินค้าและบริการ เพื่อเปิดโอกาสให้ลูกค้าได้เข้ามาซื้อสินค้าเพิ่มเติมได้ รวมทั้งสร้าง Brand awareness ซึ่งสามารถสร้างศักยภาพให้กับร้านสหกรณ์ฯ ได้เช่นกัน คือ

- เพิ่มสินค้าใหม่ เช่น OEM สินค้าที่ใช้ทั่วไปสำหรับ นิสิต นักศึกษา และ ลูกค้าทั่วไป ควรเป็นสินค้าที่มีนวัตกรรมใช้ได้กับลูกค้าทุกกลุ่ม
- เพิ่มสินค้าทางการเกษตร ผ่านการร่วมมือจาก หน่วยงาน กรมการค้าภายใน เป็นการเพิ่มช่องทางการช่วยเหลือและสร้างภาพลักษณ์ของร้านสหกรณ์ฯ โดยเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้กับ บุคคลภายนอกที่ไม่มี Line official ได้
- เพิ่มงานบริการทางด้าน Logistic เป็นการเพิ่มงานบริการโดยประสานกับ Logisitc เอกชนเข้ามารับ และ ส่งไปตามสถานที่ หรือถึงมือลูกค้า ซึ่งทำให้ตลาดเปิดกว้างเพิ่มขึ้น โดยค่าธรรมเนียมสามารถเรียกเก็บจากลูกค้า ซึ่งมีการรับรู้ ว่า Logistics เอกชนต้องมีค่าธรรมเนียมส่วนนี้ด้วย
- บริการตู้ขายสินค้า หยอดเหรียญภายในมหาวิทยาลัย เป็นหนึ่งในลักษณะของตู้หยอดเหรียญหรือให้มีพนักงานขาย เพื่อกระจายช่องทางขายของร้านสหกรณ์ฯ

#### ช่องทางการขาย (Channels-CH),

- Walk in คือช่องทางปกติทั่วไป โดยลูกค้าเดินเข้าร้านสหกรณ์ฯ ซึ่งต้องอาศัยการจัดวางสินค้าตามตำแหน่งที่เหมาะสม สะดวก หาง่าย และ มีความน่าสนใจ
- Telesales คือช่องทางที่เปิดให้กับกลุ่มลูกค้าที่มีการโทรติดต่อเพื่อสั่งซื้อ ซึ่งส่วนมากจะเป็นกลุ่มลูกค้าคณะ หรือหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย
- Online Line คือช่องทางที่เปิดผ่าน Line Official หรือ Facebook เป็นการเปิดให้บริการมาได้สักระยะหลังวิกฤต โควิด 19 ดังนั้นควรพัฒนาและใช้ช่องทางนี้ในการติดต่อที่รวดเร็ว ถูกต้อง และถูกใจลูกค้า
- Event Monthly เป็นการจัดแสดงสินค้า เพื่อจัดเป็น Promotion ด้านราคา หรือ ตัวสินค้าเพิ่มเป็นพื้นที่เพื่อกระตุ้นการใช้ช่องทางที่มีอยู่ให้ลูกค้ากลับมาซื้อหรือสั่งสินค้าเพิ่มขึ้น
- เปิด Booth พื้นที่คณะต่างๆในมหาวิทยาลัย หรือ เป็นการจัดการขายในรูปแบบของตู้สินค้า (KIOSK) เพื่อให้เกิดกระตุ้นกับสินค้าบางประเภท ทำให้มียอดขายเพิ่มขึ้น

#### ความสัมพันธ์ (Customer Relationships—CR),

- จัดระบบ CRM ในแต่ละกลุ่มลูกค้า เพื่อการสร้าง Re-Order จากลูกค้าในแต่ละกลุ่ม โดยการนำข้อมูลลูกค้า นำมาสร้างเป็น ฐานข้อมูลเพื่อนำมากระตุ้นหรือการจัดสรรสินค้าให้เหมาะกับกลุ่มลูกค้า เช่น อายุ สินค้าที่ซื้อผ่าน และพฤติกรรมในการซื้อของลูกค้า เพื่อนำมาวางแผนในการจัดซื้อ และขายสินค้าในรอบเวลาที่เหมาะสม
  - จัดกิจกรรมการลดราคา/นำเสนอสินค้าเกษตรจากเกษตรกรโดยตรง
- ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ไม่เพียงแต่เป็นมหาวิทยาลัยระดับต้นๆของประเทศ ยังเป็นองค์กรเพื่อเกษตรกร ชาวบ้าน และ ชาวประมง ดังนั้น ร้านสหกรณ์ฯ สามารถเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สินค้าเกษตร สินค้า



เกษตรแปรรูป หรือ วิสาหกิจชุมชน สามารถนำมาวางขายในร้านสหกรณ์ฯ และ ผ่านการตลาดของร้านสหกรณ์ฯ เพื่อขยายตลาด และเพิ่มศักยภาพการขาย ความหลากหลายของสินค้า

- จัดกิจกรรมการลดราคาสินค้าประจำเดือน เพื่อกระตุ้นการขาย

การสร้างกิจกรรมการลดราคาประจำเดือน ก่อให้เกิดการกระตุ้นการซื้อสินค้า โดยอาจจะประสานกับทาง Supplier โดยตรง เพื่อให้สินค้าที่นำมาลดราคา มีต้นทุนที่ลดลง และ สินค้ามีความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในช่วงเวลานั้นๆ

#### กระแสรายได้ (Revenue Streams—RS)

- จัดทำข้อมูลโครงสร้างสินค้าของร้านสหกรณ์ฯ เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการขายให้ได้กำไร ตัวอย่างเช่น การนำสินค้าทุกรายการที่มีการขาย ย้อนหลัง 3 ปี มาวิเคราะห์สินค้า 20 ตัวแรกของร้านสหกรณ์ฯ ที่ขายดี และสินค้าใดที่สร้างกำไร เพื่อรักษาระดับการขาย หรือเน้นให้เป็นไปตามสถิติสินค้าขายดี เพื่อเพิ่มกำไร ซึ่งถือว่า ฝ่ายจัดการ โดยเฉพาะงานด้าน IT สามารถนำข้อมูลจากระบบของบริษัท Business-Plus ที่ร้านสหกรณ์ฯ ใช้ในโปรแกรมสำเร็จรูป ขายปลีก และส่ง มาใช้อย่างเต็มที่

- การลดต้นทุนขาย และค้นหาค่าใช้จ่ายที่ไม่มีประโยชน์ เพื่อสร้างกำไร ตัวอย่างเช่น การลดต้นทุนขาย ในส่วนของสินค้าคงคลังให้น้อยลง โดยการที่สร้างวิธีการส่งสินค้าในลักษณะการวางแผน Sales Inventory and Operation Planning (SIOP) คือการใช้ข้อมูลการซื้อ และ Lead time ในการส่งสินค้าจากการสั่งซื้อ เพื่อให้สินค้าไม่คงคลังนานเกินเพราะอาจส่งผลทำให้ต้นทุนสูง หรือ มีค่าใช้จ่ายในการดูแล รวมทั้งมีการตัดสินค้าเสื่อมสภาพไปในเวลาที่ไม่เหมาะสม โดยไม่ก่อให้เกิดรายได้ แต่กลับเป็นค่าใช้จ่าย ซึ่งไปอยู่ในต้นทุนขาย ทำให้กำไรต่อหน่วยลดลงไป

- การปรับปรุงระบบวิธีประมาณการค่าใช้จ่าย ซึ่งในการตั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเลข หรือ ยอดที่ชัดเจน เพื่อเป็นตัวกำหนดเรื่องของกำไรของร้านสหกรณ์ฯ และให้เพิ่มเป้าหมายที่เป็นตัวชี้วัดได้เช่น KPIs ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นเรื่องระบบงานเป็นสำคัญ เพื่อให้ได้ตามแผนงาน

#### ทรัพยากรหลัก (Key Resources—KR)

- พัฒนาทักษะเจ้าหน้าที่ร้านสหกรณ์ฯ ให้เข้าใจระบบงาน เพื่อผลักดันให้บรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนด เนื่องจากบุคลากรในร้านสหกรณ์ฯ ถือเป็นหนึ่งในโครงสร้างสหกรณ์ ที่ต้องสร้างผลงานให้กับร้านสหกรณ์ฯอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่หรือพนักงานนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การสร้างระบบงานให้ได้เป้าหมายขององค์กร สามารถทำได้โดยเจ้าหน้าที่หรือ บุคลากรขององค์กรจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องระบบการทำงานในด้านต่างๆ ผ่านการอบรม หรือ การศึกษา หรือ เรียนรู้จากเคสที่เกิดขึ้นในร้านสหกรณ์ฯก็ถือเป็นการเรียนรู้ร่วมกันด้วยเช่นกัน ในส่วนของการพัฒนาต้องเน้น ความพร้อม ความเข้าใจ และ มีวินัยกับรายละเอียดในการศึกษาพัฒนาด้วยเช่นกัน

- จัดระบบการสั่งซื้อสินค้า เพื่อให้ Stock สินค้าอยู่ในระดับที่เหมาะสม และสมดุลด้วยราคาที่ต้องรองจาก Supplier ที่เป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่าย เพราะระบบในการบริหารจัดการทรัพยากรหลักของสหกรณ์ร้านค้า ที่สำคัญคือ เรื่อง Supply chain ที่หากมองด้วยความเป็นร้านค้า การขายสินค้า การบริหารจัดการคลังสินค้า และ การขนส่งสินค้า มีความสำคัญ ประกอบกับในยุคปัจจุบันการให้ความสำคัญกับระบบสินค้าคงคลัง Inventory Management และ การบริหารจัดการคลังสินค้า (Warehouse management)

รวมไปถึง Logistics (ระบบการขนส่ง) เพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำ และสร้างผลกำไรที่เหมาะสม ต้องมีความสอดคล้องกับการดำเนินการภายในร้านสหกรณ์ฯ ทั้งในส่วนของผู้ผลิต หรือคู่ค้าสหกรณ์ร้านค้าด้วยเช่นกัน ดังนั้นการรักษาระดับปริมาณสินค้าคงคลังและการจัดการบริหารต้นทุนในการดูแลสินค้า รวมไปถึงการวางระบบคลังสินค้าเพื่อลดความสูญเสียของสินค้าที่ไม่ได้มีการดูแลที่ดี

- จัดระบบกระบวนการทำงานให้มีความเชื่อมโยงด้วยระบบบัญชี และโปรแกรมของ Business-Plus โดยประยุกต์การใช้ระบบ เพื่อให้กระบวนการทำงานมีความสอดคล้องกับระบบ Business-Plus ในทุก Module ของระบบเพื่อให้เกิดระบบการทำงานอย่างถูกต้อง ตรวจสอบได้ และมีข้อมูลนำมาวิเคราะห์เพื่อสร้างโอกาสในการดำเนินการร้านสหกรณ์ฯอย่างมีประสิทธิภาพ

- ปรับสินค้าบางประเภทเป็นการซื้อสินค้าเป็น Consignment สินค้าที่เป็นกลุ่ม FMCG Monitor ด้วย Shelflife เพื่อให้เกิดการขายที่เหมาะสมและลดการเสื่อมสภาพเนื่องจากการสั่งซื้อสินค้าเข้ามาขายในร้านสหกรณ์ฯ เป็นไปในลักษณะของการได้รับเครดิต ซึ่งเป็นการตั้งเจ้าหนี้ เมื่อครบกำหนดชำระ ร้านสหกรณ์ฯต้องชำระเงินให้กับ Supplier ทั้งจำนวนใน Invoice นั้นๆ โดยที่สินค้าที่สั่งซื้อมานั้น อาจขายไม่ได้ ก็ต้องมีการดูแลสินค้าซึ่งเป็นต้นทุนที่เพิ่มขึ้น แต่หากเราสามารถสร้างอำนาจในการต่อรองกับ Suppliers ได้ โดยการนำมาฝากขาย (Consignment) ถือว่าเป็นโอกาสในการดำเนินการในเชิงบวก เนื่องจากเจ้าหนี้การค้า จะเป็นไปส่วนของสินค้าที่ขายได้เท่านั้น และหาก Shelflife จะหมดอายุ เราก็สามารถคืนสินค้าให้กับ Supplier ดังกล่าวได้ ทำให้ Cash flow ของร้านสหกรณ์ฯมีการควบคุมได้ดีขึ้น การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า และ สินค้า เพื่อกำหนด Strategy ต่อไป โดยการนำข้อมูลจากระบบที่บริษัท Business-Plus มาวิเคราะห์แนวทางด้านการตลาด หรือ มุ่งเน้นสินค้าที่ขายได้ แล้วส่งผลให้มีกำไรให้กับร้านสหกรณ์ฯ

#### กิจกรรมหลัก (Key Activities—KA)

- มีเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนให้สมาชิกในกรณีที่ร้านสหกรณ์ฯมีกำไรสุทธิ และเพิ่มสวัสดิการ เช่นการสะสมแต้มยอดซื้ออัตราก้าวหน้า ถือเป็นการทำ CRM กับสมาชิกร้านสหกรณ์ฯ กระตุ้นการซื้อ ซึ่งมีผลต่อเงินเฉลี่ยคืนของลูกค้าที่เป็นสมาชิก และในกลุ่มที่ไม่ได้เป็นสมาชิกสหกรณ์ร้านค้า ก็จะมีความต้องการเป็นสมาชิก นับเป็นการเพิ่มทุนทางอ้อมได้

- เปิดช่องทางการขาย Online (สั่ง-จ่าย-จัด-ส่ง) ในปัจจุบันได้มี Account Line Official ซึ่งในช่วงเวลาทำการ สามารถสั่งสินค้า จ่ายผ่านและจัดส่งสินค้า หากเพียงแต่เพิ่มพื้นที่เข้าไปถึงในระดับหอพักภายนอกได้

- จัดระบบการสั่งซื้อสินค้า และตัดสินใจในการสั่งซื้อ (SIOP) ปรับปรุงระบบการสั่งซื้อสินค้าให้มีการวิเคราะห์เพิ่มขึ้น โดยเริ่มจากสินค้าที่ขายดี และ Supplier ที่ผลิตและจัดจำหน่ายเอง เป็นต้น

- ปรับเพิ่มสินค้า กลุ่ม OTOP และ OEM เพื่อให้เกิดความหลากหลายของสินค้า สร้างสินค้าใหม่เข้าร้านสหกรณ์ฯเพิ่มอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพัฒนาตัวเองเป็นร้านสหกรณ์ฯที่สามารถดำเนินการจ้างผลิตได้ (OEM)

- จัดกิจกรรมการขาย ทุกเดือนในช่วงสิ้นเดือน เพื่อกระตุ้นยอดขายเพิ่ม ซึ่งเป็นการสร้างกิจกรรมในการขายอย่างต่อเนื่อง ทุกเดือนสร้างความรู้สึกรัก และ การรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง โดยที่ลูกค้าร้าน



สหกรณ์ฯ สามารถซื้อสินค้าในราคาพิเศษ และร้านสหกรณ์ฯ ได้ระบายของใน Stock ประจำเดือน หรือ การประสานงานพันธมิตร ในการนำสินค้ามาเสนอการขายให้กับลูกค้าของสหกรณ์ในช่วงเวลาดังกล่าว

- การวางแผนงานขาย ก่อนช่วงเวลาสำคัญเช่น เปิดเทอม, เกษตรแฟร์, ปีใหม่, สงกรานต์ และงานรับปริญญา ต้องมีการจัดการวางแผนงาน เพื่อลดการทำงานในลักษณะฉุกเฉินและป้องกันความผิดพลาดรวมทั้งตั้งเป้าและประเมินของการขายสินค้าในช่วงเวลาดังกล่าว

- การนำข้อมูลจากระบบ Business-Plus ออกมาเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลผ่านรายงานเพื่อการตัดสินใจ อย่างเหมาะสม เพื่อนำมาข้อมูลมาใช้วิเคราะห์ผ่านรายงาน หรือ เป็นข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์สังเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างจริงจังและให้มีคุณภาพด้านข้อมูลที่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดของระบบงาน Business-Plus

#### พันธมิตรหลัก (Key Partners—KP)

- กลุ่ม Supplier ในกลุ่มสินค้า KU เครื่องแบบ
- กลุ่ม Supplier ในกลุ่มสินค้า FMCG
- กลุ่ม Supplier ในกลุ่มสินค้า ผักขาย
- กลุ่ม Supplier รอง เช่น วิสาหกิจชุมชน

ร้านสหกรณ์ฯ ควรเข้าถึงบริษัทที่มีการผลิตและจำหน่ายเอง เพื่อลดยี่ปัว ซาปัว หรือนายหน้าจากระบบการซื้อ

#### โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure-CS)

- วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่อปี ย้อนหลัง 5 ปี เพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำงานงบประมาณสมดุล ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น
- การปรับต้นทุนขายในส่วนของ สินค้าคงคลัง ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
- การตัดสินค้าเสื่อมสภาพ เป็นการขายให้กับลูกค้าที่ต้องการอย่างเหมาะสม

#### อภิปรายผล

1. การเพิ่มศักยภาพด้านต้นทุนในภาพรวมร้านสหกรณ์ควรมี Shelf life management คือการตรวจสอบสินค้าหมดอายุ โดยรายงานยอดทุกเดือนและควรพัฒนาการสั่งซื้อกับ Supplier ที่ผลิตและจัดจำหน่ายเอง เพื่อลดต้นทุน และได้ราคาที่ถูกกว่าการซื้อจาก Supplier รายย่อยโดยการใช้ข้อมูลสินค้าที่ขายดี 50-100 รายการแรก เพื่อที่จะนำสินค้าเหล่านั้นมาคิดว่าตัวไหนให้ Margin สูง และทำการจัดแบ่งสินค้าและสร้าง Campaign กระตุ้นยอดขาย รวมถึง ให้เพิ่มธุรกิจการให้มีสินค้าผักขายเพิ่มขึ้น เพื่อช่วยเหลือสมาชิกและสร้างรายได้ให้กับสหกรณ์ และลดต้นทุนในการสต็อกสินค้าได้อีกทางหนึ่ง สอดคล้องกับการศึกษาของ สีลาวดี พัฒนรัตน์ (2560) การเข้าใจการบริหารคลังสินค้า ทราบว่าควรสั่งสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดต้นทุนค่าสูญเสียโอกาสการขาย ลดปริมาณสินค้าค้างสต็อก สินค้าขาดแคลน เป็นผลให้ร้านค้ามีกำไร และได้รับประโยชน์ทั้งผู้ซื้อและผู้ขายด้วย

2. การเพิ่มศักยภาพงานด้านการขายร้านสหกรณ์ควรมีโอกาสที่สามารถจำหน่ายสินค้าได้มากขึ้น เช่น การจัดกิจกรรมประจำเดือน และมีการวางแผนงานที่พร้อมในการทำกิจกรรมนั้นๆ ควรสร้างบุคลากรให้พอเพียง โดยเฉพาะช่วงกิจกรรมต่างๆที่สำคัญของร้านสหกรณ์ เช่น กิจกรรมประจำเดือน ช่วงเปิดเทอม

จำหน่ายชุดนิสิต และ งานรับปริญญา โดยอาจเตรียมการล่วงหน้า เช่น ให้สมาชิกร้านสหกรณ์ ที่เป็นนิสิต เข้ามาฝึกงานเพื่อช่วยในกิจกรรมต่างๆ ได้ รวมทั้งเพิ่มสินค้า OEM วิสาหกิจชุมชน และสินค้ามหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความโดดเด่น และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ เพิ่มงานบริการด้าน Logistics ให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า สมาชิก และหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มผู้ขายสินค้าของร้านสหกรณ์ เช่น น้ำดื่ม ขนมคบเคี้ยว เพื่อเป็นช่องทางเพิ่มยอดขาย และตอบสนองความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ของมหาวิทยาลัยซึ่งสอดคล้องกับ Jacobs, B. M. และ Essays, U.K. พบว่า การขายปลีกต้องมีทักษะและความรู้ในการขายสินค้าแบบมืออาชีพ ที่สามารถสนองความต้องการของลูกค้าทั้ง ผลิตภัณฑ์ ราคา การส่งมอบสินค้าและบริการที่คุ้มค่า และจะส่งให้ร้านค้าปลีกมีกำไร รวมถึง การนำเสนอ ผลิตภัณฑ์ ที่แปลกใหม่และบริการที่ประทับใจ จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นการมอบความหลากหลายและความสะดวกสบายให้กับผู้ซื้อผ่านการขายจึงเพิ่มผลกำไรและสร้างความภักดีของลูกค้าได้ (Jacobs, B. M., 2018);(Essays, U. K., 2018)

3. การเพิ่มศักยภาพงานด้านบุคลากรร้านสหกรณ์ฯ ควรพัฒนาทักษะ และความเข้าใจกระบวนการทำงานของร้านสหกรณ์ในเชิงรุก เช่น การใช้ข้อมูลจากระบบ B plus บุคลากรของร้านสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องควรสามารถวิเคราะห์จากฐานข้อมูลต่างๆ เพื่อทำแผนทั้งรายสัปดาห์ รายเดือน รายปี เพื่อประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานอย่างเป็นทีม และมืออาชีพ เพราะทุกฝ่ายงานในร้านสหกรณ์ฯ ต้องมีการประสานการทำงานในทุกขั้นตอน ทั้งฝ่ายธุรกิจและฝ่ายบริหาร เพื่อให้ทราบข้อมูลไปในทิศทางเดียวกัน และใช้ประโยชน์ในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดอบรม และให้การศึกษาอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการร้านสหกรณ์ฯ ให้กับคณะกรรมการและฝ่ายจัดการสอดคล้องกับงานวิจัยของ Limrueangrong & Thawee paiboonwong (2022) พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยยืนยันว่าความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกิจกรรมสำคัญที่จะทำให้พนักงานที่มีอยู่มีประสิทธิผล และมีทักษะเพื่อนำมาพัฒนาความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะด้านบริหาร

การศึกษาครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ และดำเนินงานวิจัยในบริบทของสหกรณ์ร้านค้า ที่ให้บริการจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายให้กับสมาชิกและลูกค้าของสหกรณ์ฯ ที่เป็นลักษณะของการขายปลีก-ส่ง ดังนั้นผู้สนใจสามารถศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการวางแผนรูปแบบธุรกิจในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน โดยนำงานวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรธุรกิจตนเองได้ ซึ่งควรพิจารณาศักยภาพและข้อจำกัดขององค์กรก่อน เพื่อเลือกโมเดลที่มีความเหมาะสมและใกล้เคียงกับองค์กรตนเองมากที่สุด

### ข้อเสนอแนะด้านวิชาการ

การศึกษานี้เป็นข้อมูลเฉพาะกลุ่ม และมีความเจาะจงในการเก็บข้อมูล รวมถึงเวลาที่จำกัด และเป็นข้อมูลที่ได้จากร้านสหกรณ์ฯ ดังนั้นการต่อยอดพัฒนางานวิจัยนี้ในอนาคต สามารถนำข้อมูลส่วนของลูกค้าสมาชิก หรือผู้บริโภค มาใช้ประกอบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจครอบคลุมในทุกมิติ โดยธุรกิจการค้าปลีกอื่นๆ



นำไปประยุกต์ใช้ได้ต่อไปในอนาคต รวมถึงการศึกษาครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของภาครัฐที่ดูแลงานด้านสหกรณ์ สามารถเข้าใจบริบท และศักยภาพ เพื่อพัฒนาให้ขบวนการสหกรณ์ร้านค้าอยู่รอดและยั่งยืนต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการขยายผลการศึกษาให้ครอบคลุมรูปแบบร้านสหกรณ์อื่นๆ รวมถึงสหกรณ์ในประเภทอื่นๆ เพื่อช่วยกันพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจการให้บริการของขบวนการสหกรณ์และการแข่งขันในธุรกิจนั้นๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### เอกสารอ้างอิง

- กนกอร อ่อนเรือง, แคทลียา ซาปะวัง, & มณิสรา สนั่นเอื้อเม็งไธสง. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่และความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม)*, 32(6), 151-161
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2563). *กลุ่มพัฒนาสหกรณ์ร้านค้า*. ส่วนเผยแพร่และประชาสัมพันธ์, กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2565). *กลุ่มพัฒนาสหกรณ์ร้านค้า*. ส่วนเผยแพร่และประชาสัมพันธ์, กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2566). *กลุ่มพัฒนาสหกรณ์ร้านค้า*. ส่วนเผยแพร่และประชาสัมพันธ์, กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- นันทิยา หุตานุกัต, & ณรงค์ หุตานุกัต. (2545). *SWOT: การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน*. คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- ลีลาวดี พัฒนรัตน์. (2560). *เครื่องมือนวัตกรรมการบริหารจัดการสินค้าคงคลังแบบแบ่งปันสำหรับผู้ประกอบการค้าปลีกและค้าส่งธุรกิจอุปโภคบริโภคในประเทศไทย [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]*.
- วสุธิดา นักเกษม, & ประสพชัย พสุนันท์. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการในเขตกรุงเทพมหานคร. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11(1), 2148-2167.
- ศศิ คล่องพยาบาล. (2550, กรกฎาคม). Business model to business plan. *SMEs Today Magazine*, 6(61), 1-8.
- อเล็กซานเดอร์ ออสเทอร์วัลเดอร์ และ อีฟ ฟินเนอร์. (2557). *คู่มือสร้างโมเดลธุรกิจ: สำหรับผู้มองการณ์ไกล ผู้คิดจะทำการใหญ่และผู้หวังจะล้มยักษ์* (วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา, ผู้แปล). วีเลิร์น. (งานต้นฉบับพิมพ์ ค.ศ. 2010)
- Chakarttham, A. (2563). เปิดเคสลับ Apple ดึงดูดคนเก่งๆ ทั่วโลกมาร่วมงานได้อย่างไร. *BrandInside*. <https://brandinside.asia/apple-employee-steve-jobs/>

- Essays, UK. (2018, November). *Sample undergraduate 2:1 business exam answer help*. UKEssays.com. <https://www.ukessays.com/services/samples/2-1-business-exam-answer.php?vref=1>
- Jacobs, B. M. (2018). *Skills and knowledge required for merchandising professionals in the South African apparel retail industry* [Graduate thesis, Iowa State University].
- Limrueangrong, P., & Thaweepaiboonwong, J. (2022). The influence of human resource development on employee performance: The mediating role of competency. *Srinakharinwirot Research and Development Journal of Humanities and Social Sciences*, 14(27), 75–86. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/swurd/article/view/259757>
- Tunpaiboon, N. (2021, January 29). *Industry outlook 2021–2023 modern trade*. Krungsri Research. <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/wholesale-retail/modern-trade/io/io-modern-trade-21>