



**แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อสมาชิกและชุมชน
ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด**



คำนำ

ปัจจุบันทั้งภาครัฐและเอกชนได้ให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนรู้มากขึ้น จะเห็นว่าแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น จะต้องนำกระบวนการจัดการเรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งการถอดบทเรียนเป็นทั้งแนวคิด และเครื่องมือเพื่อสร้างการเรียนรู้ และนับว่าเป็นวิธีการหนึ่งของการจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการดึงเอาความรู้ หรือสกัดความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรของสหกรณ์ และผู้ที่เกี่ยวข้อง (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นบทเรียน/ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ซึ่งผลที่ได้รับจากการถอดบทเรียน ทำให้ได้บทเรียนในรูปแบบของชุดความรู้ที่เป็นรูปธรรม ส่งผลถึงการเรียนรู้ร่วมกัน อันจะนำไปสู่การปรับวิธีคิด และเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินการที่มีคุณภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด จังหวัดนครราชสีมา ถือได้ว่าเป็นแนวปฏิบัติที่ดี ที่จะสามารถดำเนินการถอดบทเรียน เพื่อเป็นแบบอย่างในการนำไปปฏิบัติ อาทิ การจัดการสินค้าคงคลังของร้านสหกรณ์ 6,400 รายการ การส่งเสริมการขาย การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อสู้ภัยคู่แข่ง ในยุคที่มีการแข่งขันของร้านค้าปลีกที่รุนแรง การเข้ามามีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ที่ร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์มากถึง 90% และอื่น ๆ

ขอขอบคุณคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครราชสีมา ที่อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล สัมภาษณ์ และให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลเป็นอย่างดี ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การถอดบทเรียนความสำเร็จของสหกรณ์จะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานแก่สหกรณ์ และผู้ที่สนใจ ซึ่งสามารถเรียนรู้จากการประสบความสำเร็จของสหกรณ์ เพื่อเป็นต้นแบบในการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อไป

กรมส่งเสริมสหกรณ์

พฤษภาคม 2559

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
บทที่ 1 จุดเริ่มต้นของสหกรณ์	1
ข้อมูลทั่วไป	1
สถานการณ์ สภาพปัญหา และอุปสรรคของสหกรณ์ที่มีความท้าทายต่อความสำเร็จของสหกรณ์	5
แนวทางที่สหกรณ์ใช้ในการพัฒนาสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จ	6
ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์	6
ผลงานดีเด่นที่ผ่านมาของสหกรณ์	7
บทที่ 2 เรื่องราวของสหกรณ์	9
ข้อมูลธุรกิจสหกรณ์ (ยอดเคลื่อนไหวของสหกรณ์ 3 ปี ย้อนหลัง)	10
วิสัยทัศน์ พันธกิจ	12
แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์	12
บทที่ 3 วิเคราะห์การปฏิบัติงานที่ดีของสหกรณ์	17
การบริหารงานบุคคล	17
จริยธรรมของบุคคลในองค์กร	18
การบริหารเงินทุนของร้านสหกรณ์	18
การตอบสนองความต้องการของสมาชิก	19
บทที่ 4 บทเรียนที่น่าสนใจ และแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ	21
การจัดการสินค้าคงคลัง	22
การส่งเสริมการขาย	25
การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อสู้กับคู่แข่ง	27
การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์	28

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 1 ตารางแสดงความเคลื่อนไหวการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ 3 ปี ย้อนหลัง	11
ตารางที่ 2 ตารางแสดงการใช้ทุนสาธารณประโยชน์และทุนสวัสดิการต่าง ๆ ของสหกรณ์	11

สารบัญภาพ

ภาพประกอบ	หน้า
ภาพที่ 1 ภาพแสดงปัจจัยที่นำสภรณ์สู่ความสำเร็จ	15
ภาพที่ 2 แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศของร้านสภรณ์โรงพยาบาลมหาราชานครราชสีมา จำกัด	21

บทที่ 1

ความเป็นมาของสหกรณ์

ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด

1. ข้อมูลทั่วไป

จุดเริ่มต้นของการเกิดร้านสหกรณ์เริ่มจากการรวมกลุ่มกันของบุคลากรโรงพยาบาลสวนหม่อน (ปัจจุบันคือ รพ.มหาราชนครราชสีมา) ประมาณ 100 คน โดยให้สินเชื่อในการซื้อข้าวสารไปรับประทานกันในครอบครัวของสมาชิกและใช้วิธีหักเงินค่าข้าวสารจากเงินเดือนที่ได้ในแต่ละเดือนและเริ่มขยายเป็นร้านค้าเล็ก ๆ สำหรับสมาชิกและหาสินค้าที่จำเป็นต้องใช้ในครัวเรือนมาขายเพิ่มขึ้น เช่น น้ำตาล น้ำปลา น้ำมันพืช ไข่ไก่ เป็นต้น โดยให้สมาชิกรับสินค้าไปใช้ก่อนและลงบัญชีไว้ไปหักจากเงินเดือนของสมาชิกในแต่ละเดือน ต่อมาเริ่มมีบุคลากรของโรงพยาบาลสนใจมากขึ้นที่จะเข้ามาเป็นสมาชิก จึงมีการระดมทุนกันและดำเนินธุรกิจในรูปแบบสหกรณ์และได้จดทะเบียนเป็นร้านค้าสหกรณ์ชื่อสหกรณ์ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด ประเภทสหกรณ์ร้านค้าจดทะเบียนเมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2541 สมาชิกแรกตั้ง จำนวน 241 คน ปัจจุบันสหกรณ์มีสมาชิก จำนวน 3,911 คน (ณ วันที่ 30 กันยายน 2558) วันสิ้นปีบัญชี 30 กันยายน ของทุกปี จัดเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก

สถานที่ตั้งร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 49 ถนนช้างเผือก ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา โทรศัพท์ 0 - 4423 - 5000 โทรสาร 0 - 44424 - 6389 อยู่ในบริเวณโรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา อาคารจอดรถชั้นล่าง มีพื้นที่บริหารการขาย 442 ตารางเมตร

การดำเนินธุรกิจ สหกรณ์จัดหาสินค้ามาจำหน่าย เพื่อบริการสมาชิกและประชาชนทั่วไป รวมทั้งนักศึกษาแพทย์ นักศึกษาพยาบาล ในการจัดซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคมากกว่า 6,400 รายการ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ







หลักการบริหารงานคุณภาพขององค์กร

ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะเน้นในเรื่องคุณภาพของสินค้าและบริการโดยมีการวางแผนในการควบคุมคุณภาพของสินค้าที่นำมาจำหน่ายต้องเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคในกลุ่มที่บุคลากรของโรงพยาบาลและกลุ่มผู้ป่วยและญาติ และเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ราคายุติธรรม การบริการที่เป็นเยี่ยม พึงพอใจต่อผู้มาใช้บริการและมีการควบคุมสินค้าโดยใช้ระบบ Stock สินค้าที่ทันสมัยยิ่งขึ้นโดยผู้บริหารมีการนำปรัชญาและเทคนิคในการบริหารใหม่ๆ มาปรับใช้เพื่อให้เป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร เช่น การรักษาความปลอดภัยโดยใช้กล้องวงจรปิดและเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยควบคุมกันไป มีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่อง Service mind เป็นประจำรวมถึงจัดงานวันเกิดให้พนักงานเป็นกิจกรรมสัมพันธ์ให้แก่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและรักองค์กรของพนักงานทุกคน

ด้านการควบคุมภายในเกี่ยวกับสินค้าและมาตรฐานสินค้าของสหกรณ์ มีการปรับปรุงระบบการนับ Stock สินค้าและตรวจเช็คสินค้าหมดอายุ โดยใช้คนกับเครื่องเปรียบเทียบกับเกิดความแตกต่างที่สามารถรับได้หรือไม่ แสดงให้เห็นถึงการควบคุมคุณภาพในด้านสินค้าที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นและป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ผู้บริหารเน้นในด้านการตั้งราคาขายของสินค้าแต่ละชนิดจะต้องไม่สูงเกินไปยุติธรรมและเน้นในด้านคุณภาพสินค้าตรงความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย จึงสามารถสู้กับคู่แข่งซึ่งเป็นร้านสะดวกซื้อที่เปิดแข่งขันกับร้านค้าของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์ได้เปรียบทางด้านต้นทุนค่าใช้จ่ายของสถานที่และทำเลที่ตั้ง รวมถึงสหกรณ์ใช้ทุนของตนเองไม่ได้กู้จากภายนอกจึงสามารถกำหนดราคาสู้กับคู่แข่งได้ ซึ่งสหกรณ์มีการเสริมสร้างคุณภาพของสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงแก้ไขแผนให้เป็นที่น่าพอใจ

การบริหารทรัพยากรบุคคลสหกรณ์มีการจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานของสหกรณ์ทั้งเก่าและใหม่อยู่เสมอ โดยกรรมการของสหกรณ์ผู้มีความรู้ความสามารถอยู่แล้ว ในเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจแบบสหกรณ์ที่แตกต่างจากการดำเนินธุรกิจแบบบริษัทที่มุ่งหวังผลกำไรอย่างเดียว การมีใจรักในงานบริการ (Service Mind) ระเบียบข้อบังคับข้อปฏิบัติต่าง ๆ ที่ควรรู้ รวมถึงเรื่องหลักการอุดมการณ์ วิธีการสหกรณ์ ที่สำคัญยิ่งผู้บริหารของสหกรณ์ทั้งกรรมการและฝ่ายจัดการระดับหัวหน้างานมีภาวะความเป็นผู้นำสูงเนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในสหกรณ์สูง สร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานทุกระดับชั้นเห็นถึงความจำเป็นในการปรับกระบวนการและพัฒนากการทำงานอย่างต่อเนื่อง จุดเด่นอีกประการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลของที่นี่คือผู้บริหารของสหกรณ์เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสแสดงความรู้สึกรู้สึก คิดเห็นส่วนตัวรวมถึงปัญหาต่าง ๆ เปิดใจให้ผู้บริหารทราบทุกเดือน โดยผ่านการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ของสหกรณ์ เช่น ในงานวันเกิดของพนักงาน เป็นต้น พนักงานทุกคนมีจิตสำนึกของความเป็นนักขายและการให้บริการ และมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของสหกรณ์ร่วมกัน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและพึงพอใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบจนมีส่วนทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จโดยสหกรณ์มีการบรรจุแผน การให้การศึกษาอบรมแก่พนักงาน และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์เป็นประจำทุกปีเพราะสหกรณ์ถือว่าเป็นปัจจัยหลักที่จะรองรับโครงการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพด้านต่าง ๆ ของสหกรณ์ต่อไปและผู้บริหารของสหกรณ์มีการจัดสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันเพื่อมาดูแลการดำเนินกิจการของสหกรณ์และเรียนรู้การทำงานร่วมกับพนักงานทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความผูกพันระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการสร้างกิจกรรมสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ผู้บริหารไม่ปิดกั้นการติดต่อประสานงานกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงพยาบาลกับสหกรณ์เพื่อให้สมาชิกทุกคนที่กระจายอยู่ในแต่ละหน่วยงานในโรงพยาบาลมีความรู้สึกรู้สึกว่าเขาเป็นเจ้าของสหกรณ์และอยากมีส่วนร่วมร่วมกับธุรกิจของสหกรณ์

ผู้บริหารมุ่งบริหารสหกรณ์ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ให้ได้ภายในกำหนดที่วางแผนไว้ โดยเน้นการปฏิบัติตามพันธกิจต่าง ๆ ที่สหกรณ์กำหนดไว้ซึ่งผู้บริหารไม่ได้เน้นถึงยอดขายของสหกรณ์เป็นหลักในการพิจารณาผลงานของพนักงานเท่านั้น แต่ยังเน้นถึงคุณธรรม จริยธรรมและระบบธรรมาภิบาลในการพิจารณาความดีความชอบของพนักงานแต่ละคน

2. สถานการณ์ สภาพปัญหาและอุปสรรคของสหกรณ์ที่มีความท้าทายต่อความสำเร็จของสหกรณ์

ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาสารคามนครราชสีมา จำกัด อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา ได้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2541 มีสมาชิกแรกตั้ง 241 คน ปัจจุบันสามารถสร้างเครือข่ายเพิ่มขึ้นถึง 3,911คน (ข้อมูล ณ 30 กันยายน 2558) มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดหาสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคและรวบรวมผลผลิตมาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป

ปัจจุบันยังคงดำเนินงานเพื่อบริการสมาชิกและประชาชนทั่วไปมาอย่างยาวนานเข้าสู่ปีที่ 18 จากสถานการณ์การผูกขึ้นของห้าง Modern Trade ทำให้มีการแข่งขันการค้าปลีกที่รุนแรงของด้านต้นทุนราคา ภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย การชะลอตัวด้านการใช้จ่ายของผู้บริโภค กำลังซื้อที่มีความระมัดระวังในการใช้จ่ายเงินมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ลดลงในปีที่ผ่านมา และมีแนวโน้มที่จะกระทบต่อยอดขายในอนาคต ด้านปัญหาพนักงานของร้านมีประวัติการเข้าออกบ่อย (ลาออก) เนื่องจากมีสถานประกอบการโรงงานที่ให้ค่าตอบแทนที่มากกว่าและสหกรณ์ไม่มีสำนักงานเป็นของตนเองต้องเช่าพื้นที่ของโรงพยาบาลเป็นสำนักงาน ทำให้มีค่าใช้จ่ายที่สูง มีพื้นที่จำกัดในการจัดเก็บสินค้าและไม่สามารถขยายธุรกิจของสหกรณ์ได้ และมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารของโรงพยาบาลส่งผลกระทบต่อสหกรณ์เนื่องจากผู้บริหารที่ผ่านมาเห็นความสำคัญของสหกรณ์ จึงมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลที่มีความสนใจมาสมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์โดยจ่ายค่าทุนเรือนหุ้นให้ แต่ผู้บริหารคนปัจจุบันไม่เห็นความสำคัญของสหกรณ์และไม่มีการสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลเข้ามาเป็นสมาชิกของสหกรณ์ อีกทั้งยังให้มีร้านสะดวกซื้อเข้ามาทำธุรกิจในพื้นที่โรงพยาบาลทำให้สหกรณ์มีคู่แข่งทางการค้าเพิ่มขึ้น และปัญหาการใช้โปรแกรมประมวลผลด้านสินค้าของสหกรณ์ที่มีความล้าสมัยเมื่อเทียบกับระบบการประมวลผลของร้านสะดวกซื้อ มีสภาพการใช้งานโปรแกรม มานานนับจากสหกรณ์เปิดทำการประกอบการจึงมีข้อมูลบรรจุมากเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการ ทำให้ต้องใช้เวลาในการประมวลผลไม่รวดเร็วเมื่อเทียบกับร้านสะดวกซื้อที่เป็นของเอกชนที่มีความพร้อมในทุก ๆ ด้านทั้งในด้านเงินทุน ความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร และมีสาขาจำนวนมาก ทำให้มีอำนาจในการต่อรองสินค้าจากผู้ผลิตได้ดีกว่า จึงขายสินค้าและบริการได้ราคาที่ดีกว่า และดึงดูดความสนใจผู้บริโภคได้ดีกว่าสหกรณ์ รวมถึงผู้บริโภคมีค่านิยมที่ติดกับแบรนด์สินค้า จึงนิยมซื้อสินค้าจากร้านค้าสะดวกซื้อรูปแบบใหม่ ที่มีสาขาครอบคลุมทั่วประเทศเป็นการตลาดครบวงจร มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่ออย่างกว้างขวางส่งผลให้ผู้บริโภคใช้บริการในธุรกิจของสหกรณ์น้อยลง

3. สิ่งที่น่าสนใจคือแนวทางที่สหกรณ์ใช้ในการพัฒนาสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จ สหกรณ์ทำอย่างไร?

3.1 สหกรณ์ใช้กลยุทธ์เชิงป้องกัน โดยสหกรณ์ให้ความรู้แก่สมาชิกในเรื่องการสหกรณ์ และจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเพื่อให้สมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์มากขึ้น

3.2 สหกรณ์ใช้กลยุทธ์เชิงแก้ไข เนื่องจากมีผู้มาใช้บริการโรงพยาบาลเป็นจำนวนมาก สหกรณ์มีการจัดระบบสต็อกสินค้าให้มีประสิทธิภาพมีสินค้าบริการลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมการพัฒนาด้านบุคลากรให้มีใจรักบริการและมีความรักดีต่อองค์กร

3.3 สหกรณ์ใช้กลยุทธ์เชิงรุก โดยสหกรณ์มีการสำรวจความต้องการของสมาชิกว่าสินค้าเพื่อสุขภาพชนิดใดที่อยู่ในความต้องการและดำเนินการจัดหาสินค้าตามความต้องการของสมาชิกมาจำหน่าย จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างแรงจูงใจในการซื้อสินค้าของร้านสหกรณ์

3.4 ร้านสหกรณ์ตั้งอยู่ในโรงพยาบาลประจำจังหวัดมีผู้มาใช้บริการจำนวนมาก ลูกค้าของร้านสหกรณ์ส่วนใหญ่จึงเป็นบุคคลทั่วไป สหกรณ์มีการสำรวจความต้องการบริโภคสินค้าของลูกค้าที่เป็นบุคคลทั่วไปร่วมกับของสมาชิก ทำให้ร้านสหกรณ์ทราบถึงความต้องการบริโภคสินค้าของลูกค้าและสามารถจัดหาสินค้ามาตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น

3.5 ร้านสหกรณ์ใช้กลยุทธ์เชิงรับ โดยการปรับปรุงร้านสหกรณ์ให้มีความทันสมัย จัดวางสินค้าให้เป็นระเบียบ เป็นสัดส่วน สะดวกในการเลือกซื้อ รวมถึงมีแผนงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะทางเศรษฐกิจและนโยบายของผู้บริหารโรงพยาบาล และมีการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมส่วนรวม ซึ่งถือว่าการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและสร้างความน่าจดจำของร้านสหกรณ์

3.6 ร้านสหกรณ์ดำเนินธุรกิจด้วยทุนของตัวเองไม่กู้จากแหล่งเงินทุนภายนอก ดังนั้นร้านสหกรณ์สามารถกำหนดราคาจำหน่ายสินค้าต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่นได้ เพราะไม่มีภาระด้านดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้

4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์

1. ความต้องการของลูกค้าและสมาชิกมีความสำคัญสูงสุด
2. สร้างความพึงพอใจในบริการและราคาสินค้า
3. เชิญชวนให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารงาน
4. ความโปร่งใสในการจัดสรรผลกำไรคืนให้สมาชิกทั้งในรูปแบบปันผลตามหุ้นที่ชำระแล้ว และเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกกระทำกับสหกรณ์
5. ส่งเสริมให้สมาชิกนำสินค้ามาฝากขายเพื่อเป็นรายได้เสริม
6. จัดให้มีการส่งเสริมการขายในโอกาสต่าง ๆ ตลอดปี

7. สร้างความสามัคคีกันที่ดูครอบครัวเดียวกันของเจ้าหน้าที่ทุกระดับและคณะกรรมการ
8. ให้โอกาสด้านการศึกษา ฝึกอบรมและเข้าร่วมสัมมนาในกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์แก่เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการ โดยสนับสนุนด้านงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปี
9. การจัดทำบัญชีการเงิน การตรวจนับสินค้าคงเหลือ และการจัดประชุมได้กระทำสม่ำเสมอตรงเวลา และเป็นปัจจุบัน
10. พัฒนาระบบบริหารการชาย พร้อมเปลี่ยนอุปกรณ์รุ่นใหม่ที่ทำงานได้อย่างรวดเร็ว และสามารถรองรับงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้ประสบผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ภายใต้ความจำกัดต่าง ๆ

5. ผลงานดีเด่นที่ผ่านมาซึ่งความภาคภูมิใจของทุกคนในสหกรณ์

5.1 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครราชสีมา ได้ดำเนินการกำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์ในจังหวัดนครราชสีมา และจัดทำมาตรฐานสหกรณ์ทุกสหกรณ์ปีละหนึ่งครั้ง ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัดเป็นสหกรณ์ที่ได้มาตรฐาน ปี พ.ศ. 2545 – ปัจจุบัน ตามประกาศสำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครราชสีมา

5.2 ในโอกาสครบรอบ 50 ปี ของกรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2545 ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด ได้รับโลรางวัลสหกรณ์ดีเด่นที่มีการบริหารระบบการจัดทำบัญชี ประเภทสหกรณ์ร้านค้า จากสหกรณ์ร้านค้าทั้งหมดจำนวน 385 แห่ง ทั่วประเทศ

5.3 ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด ได้รับการคัดเลือกเป็นสหกรณ์ดีเด่นระดับภาค ประจำปี 2547/2548 ประเภทสหกรณ์ร้านค้า และเข้ารับโลรางวัลในงานวันสหกรณ์แห่งชาติ ประจำปี 2548 ในวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2548 (วันสหกรณ์แห่งชาติ) ณ ห้องประชุม รัชสีแ่งมจรัส (น.ม.ส.) สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

5.4 ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด ได้รับการคัดเลือกเป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ประจำปี 2548 ประเภทสหกรณ์ร้านค้า และเข้ารับพระราชทานโลรางวัลในงานพระราชพิธีพืชมงคลจรดพระนังคัลแรกนาขวัญ ในวันที่ 11 พฤษภาคม 2548 ณ พลับพลาที่ประทับมณฑลพิธีท้องสนามหลวง กรุงเทพฯ โลรางวัล ร้านสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ประจำปี 2548

5.5 ในโอกาสครบรอบ 58 ปี ของกรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2553 ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด ได้รับโลรางวัลสหกรณ์ต้นแบบแผนกลยุทธ์ ธุรกิจสหกรณ์ ประเภทสหกรณ์ร้านค้า Coop Business Strategy Model โลรางวัล ร้านสหกรณ์ต้นแบบ ประจำปี 2553

5.6 สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ร่วมกับเครือข่ายผู้ทรงคุณวุฒิ เครือข่ายนักวิจัย และเครือข่ายนักสหกรณ์ ทำการสรรหาและคัดเลือก

สหกรณ์ที่มีคุณค่าแห่งปี และประกาศเกียรติคุณ ว่าร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด ได้รับการคัดเลือกเป็นสหกรณ์ที่มีคุณค่าแห่งปี 2553 ได้รับเกียรติจาก ฯพณฯ องคมนตรี มอบรางวัล ในวันพุธที่ 15 กันยายน 2553 ณ ห้องสุธรรม อารีกุล อาคารสารนิเทศ 50 ปี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน

5.7 ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด ได้รับการคัดเลือกเป็น สหกรณ์ดีเด่นระดับภาค ประจำปี 2554 ประเภทสหกรณ์ร้านค้า และเข้ารับโล่รางวัลในงานวันสหกรณ์ แห่งชาติ ประจำปี 2554 ในวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2554 (วันสหกรณ์แห่งชาติ) ณ ห้องประชุมศูนย์วิจัยนี้ แจ่มจรัส (น.ม.ส.) สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

5.8 ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด ได้รับการคัดเลือกเป็น สหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ประจำปี 2554 ประเภทสหกรณ์ร้านค้า และเข้ารับพระราชทานโล่รางวัลในงาน พระราชพิธีพืชมงคลจรดพระนังคัลแรกนาขวัญ ในวันที่ 13 พฤษภาคม 2554 ณ พลับพลาที่ประทับ มณฑลพิธีท้องสนามหลวง



บทที่ 2

เรื่องราวของสหกรณ์

ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาสารคามราชสีมา จำกัด ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เพื่อบริการสมาชิกและประชาชนทั่วไป โดยมีสินค้าอุปโภคบริโภคจำหน่ายมากกว่า 6,400 รายการ เพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภค ปัจจุบันสหกรณ์มีสมาชิกจำนวน 3,911 คน (ณ วันที่ 30 กันยายน 2558) ณ วันสิ้นปีบัญชี 30 กันยายน 2558 มีทุนเรือนหุ้นทั้งหมด 5,378,200 บาท จัดสรรเป็นเงินปันผลตามหุ้นที่ชำระแล้วร้อยละ 6 มีกำไรสุทธิประจำปี 6,407,454.41 บาท และมีเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจร้อยละ 12.50

สถานการณ์ของร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาสารคามราชสีมา จำกัด พบว่า จุดแข็งของสหกรณ์ คือ สหกรณ์มีทุนดำเนินงานจากภายในที่ได้จากการระดมหุ้นและดำเนินธุรกิจมีผลกำไร ทำให้มีสภาพคล่องทางการเงินและการบริหารจัดการสูง รวมไปถึงการจำหน่ายสินค้าเป็นเงินสดทั้งหมด จึงไม่มีความเสี่ยงด้านลูกหนี้การค้าและปัญหาการเรียกเก็บหนี้ไม่ได้เกิดขึ้น แต่ในขณะเดียวกันสหกรณ์ก็ยังมีจุดอ่อนนั่นคือ สหกรณ์ไม่มีพื้นที่การเก็บสินค้าคงคลัง (Stock) ก่อให้เกิดปัญหาสินค้าขาดบัญชี ไม่มีสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิกหรือลูกค้าที่มาใช้บริการ นอกจากนี้ยังมีปัญหาการลาออกของเจ้าหน้าที่สหกรณ์บ่อยๆ ก่อให้เกิดปัญหาขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในการทำงานทั้งในด้านการบริการและการดูแลร้านค้า ในด้านโอกาสของร้านสหกรณ์นั้นพบว่า ความนิยมในการดูแลสุขภาพของคนส่วนใหญ่ในปัจจุบันนั้น อาจเพิ่มช่องทางการหาสินค้าเพื่อสุขภาพมาจำหน่ายให้แก่ลูกค้ากลุ่มนี้ อีกทั้งร้านสหกรณ์ตั้งอยู่ในบริเวณพื้นที่ของโรงพยาบาล ซึ่งเป็นโรงพยาบาลประจำจังหวัด ทำให้มีผู้มาใช้บริการสหกรณ์มาก ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจมีกำไร ในขณะที่เดียวกันอุปสรรคของสหกรณ์ที่สำคัญคือ คู่แข่งทางด้านการค้าที่เป็นร้านค้าสะดวกซื้อรูปแบบใหม่ ซึ่งมีสาขาครอบคลุมทั่วประเทศ(ร้านเซเว่นอีเลเว่น) และเป็นที่ยอมรับใช้บริการของผู้บริโภค รวมไปถึงสถานะทางด้านเศรษฐกิจซึ่งมีความผันผวน ค่าครองชีพสูง ทำให้สมาชิกระมัดระวังในการใช้จ่ายมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อยอดขายที่ลดลง



ภาพที่ 1 ภาพแสดงโครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์

ที่มา : ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด (2558)

ข้อมูลธุรกิจสหกรณ์ (ปีบัญชีสิ้นสุด 30 กันยายน 2558)

ทุนเรือนหุ้น	5,378,200.00 บาท
ทุนสำรอง	10,305,816.87 บาท
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ	3,773,162.72 บาท
กำไรสุทธิประจำปี	6,407,454.41 บาท
เจ้าหนี้การค้า	2,311,505.03 บาท
ธุรกิจจัดหาสินค้าจำหน่าย	82,784,271.64 บาท

ผลการประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมภายในร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด โดย

สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ สหกรณ์อยู่ในระดับ ดี

ตารางที่ 1 ตารางแสดงความเคลื่อนไหวการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์ 3 ปีย้อนหลัง

ความเคลื่อนไหวของสหกรณ์ 3 ปี ย้อนหลัง	2556	2557	2558
จำนวนสมาชิก (คน)	3,724	3,844	3,911
ขายสินค้า (บาท)	81,968,110.60	80,385,434.95	82,784,271.64
ขายสินค้าให้แก่สมาชิก (บาท)	28,545,281.30	28,723,126.07	28,077,338.32
ขายสินค้าให้กับบุคคลภายนอกที่ไม่เป็น สมาชิก	53,422,829.30	51,662,308.88	54,706,933.32
กำไร (ขาดทุน)	6,156,805.21	5,872,544.60	6,407,454.41
เงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ	12.5 %	12.5 %	12.5 %
ทุนเรือนหุ้น	5,410,050.00	5,389,000.00	5,378,200.00
เงินปันผลตามหุ้นที่ชำระแล้ว	6%	6%	6%
ทุนสำรอง	9,027,392.24	9,714,733.14	10,305,816.87
ทุนสาธารณประโยชน์	552,948.88	253,412.00	247,360.00

ที่มา : ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด (2558)

ตารางที่ 2 แสดงการใช้ทุนสาธารณประโยชน์และทุนสวัสดิการต่าง ๆ ของสหกรณ์

ลำดับ	รายการ	จำนวนเงิน
1	สวัสดิการทุนการศึกษา จำนวน 149 ทุน ๆ ละ 1,000 บาท	149,000.00
2	สนับสนุนงานกีฬาโรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา	30,000.00
3	ค่าตอบแทนสมาชิกผู้มียอดซื้อสูงสุด	18,450.00
4	สวัสดิการสงเคราะห์สมาชิกเสียชีวิต	24,500.00
5	สวัสดิการสงเคราะห์สมาชิกประสพภัย	1,000.00

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	จำนวนเงิน
6	สวัสดิการสำหรับสมาชิกผู้เกษียณอายุราชการ	15,370.00
7	สนับสนุนหน่วยงานอื่น เช่น ทอดกฐิน ผ้าป่าสามัคคี	9,040.00
	รวม	247,360.00

ที่มา : ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด (2558)

วิสัยทัศน์

บริการเป็นหนึ่งในลูกค้าพึงพอใจ ปัญหาร่วมแก้ไข ผลกำไรเกื้อหนุนกัน

พันธกิจ

1. มุ่งมั่นพัฒนางานบริการเพื่อความพึงพอใจให้แก่สมาชิก ด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง
2. บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ พึงรักษาระยะผลประโยชน์ขององค์กรไปรุ่งใส ตรวจสอบได้
3. เปิดโอกาสให้สมาชิก คณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่ ได้รับการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับ คุณธรรม หลักการ วิธีการ สหกรณ์
4. สร้างความร่วมมือกับบุคลากรในร้านสหกรณ์ เพื่อพัฒนาให้เป็น Hyper market

กลยุทธ์ Cooperative Member's Relation management

1. สร้างเครือข่ายธุรกิจและรักษาความสัมพันธ์กับทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องกำหนดแผนทุกเดือน
2. สำรวจความต้องการสินค้าของลูกค้า กำหนดแผน (ทุกเดือน)
3. เจาะตลาดกลุ่มผู้บริโภค (เน้นอาหารสุขภาพ) กำหนดแผนเพิ่มยอดขาย 5 %
4. เปิดช่องทางจำหน่าย กำหนดแผน 5 ช่องทาง(ผ่านพับ call center ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต กระดานข่าว และการขยายเวลาการเปิดบริการ)
5. กำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการขายพร้อมการรักษาความสัมพันธ์ของลูกค้า โดยการให้บัตรกำนัลในรูปของการคืนกำไรจากยอดซื้อ กำหนดแผน ไตรมาสละ 1 ครั้ง
6. การสร้างบรรยากาศในร้านและการจัดวางสินค้า กำหนดแผนกลยุทธ์ 5 ส.

7. บริการจัดส่งสินค้า และบริหารจัดการกระเช้าของขวัญ กำหนดแผน ผู้รับผิดชอบรายวัน
8. ให้พนักงานได้รับการอบรม put the rightman on the right job เพื่อบริการลูกค้า ด้วยความรู้สึกเป็นกันเองและเป็นมิตรอย่างต่อเนื่องกำหนดแผน ทุกเดือน

กลยุทธ์ประหยัดทุน (Economize)

1. ด้านเงินสด ตัดสินใจลงทุนในแหล่งเงินทุนระยะสั้นสร้างผลตอบแทน กำหนดแผน เพิ่ม 5% (นำเงินฝากสหกรณ์อื่น หรือ ธนาคารพาณิชย์)
2. ด้านสินค้า
 - กำหนดอายุเฉลี่ยสินค้า กำหนดแผน ให้ต่ำกว่า 10 วัน โดยเปรียบเทียบกับค่ามาตรฐาน
 - เพิ่มอัตราหมุนของสินค้า กำหนดแผน เพิ่มยอดขาย 5%
 - การซื้อสินค้า แบบ Just in time จากการจัดการฐานข้อมูลเป็นสถิติเพื่อนำมาประกอบการพยากรณ์ กำหนดแผน เดือนละ 3 ครั้ง
 - ใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์เต็มที่หรือจำหน่ายออก กำหนดแผน ซ่อมบำรุง เป็นรายเดือน และรายไตรมาส

แผนการพัฒนาบริหารธุรกิจ

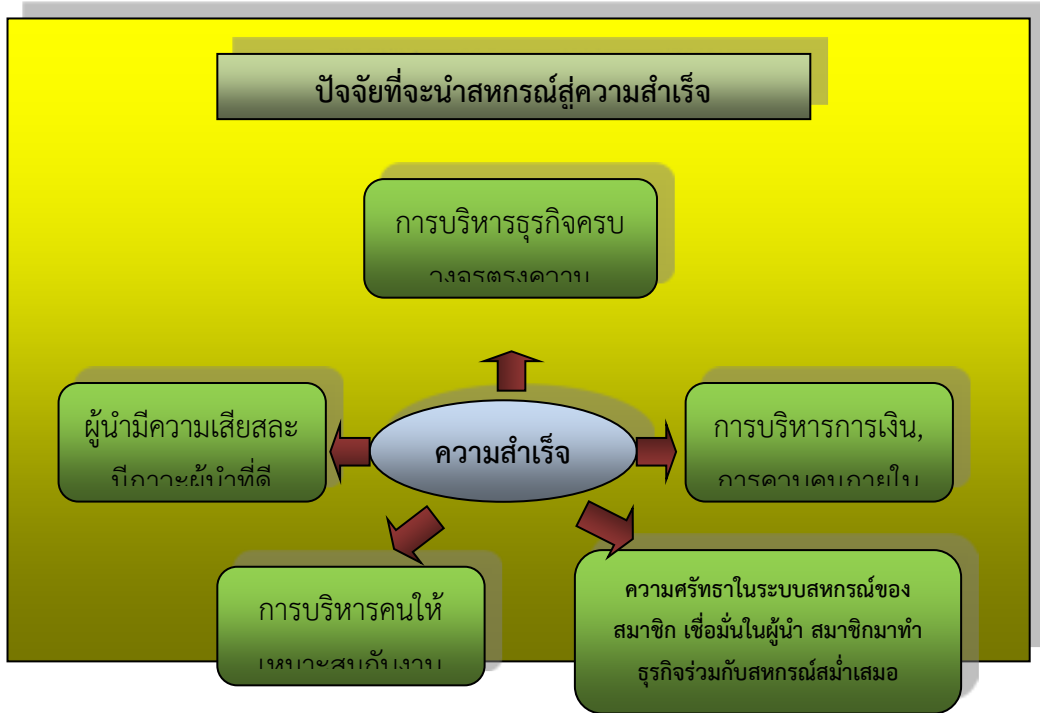
1. เพิ่มช่องทางการจำหน่ายแก่ผู้บริโภค
 - เจาะตลาดกลุ่มผู้บริโภค (เน้นอาหารสุขภาพ)
 - บริการจัดส่งสินค้าและบริการจัดการกระเช้าของขวัญ
2. ความหลากหลายของสินค้า
 - โดยการสังเกตพฤติกรรมของผู้บริโภคและจัดหาสินค้าที่เป็นที่มีความต้องการ และเป็นที่ยอมรับของตลาดมาวางจำหน่าย
3. ส่งเสริมการขาย
 - สำหรับลูกค้าทั่วไป ซื้อสินค้า ครบ 200 บาท จักรางวัลทันที (นำสินค้าพรีเมียมที่ได้จากการสั่งซื้อสินค้าจากบริษัทต่าง ๆ มาจักรางวัลเช่น ตะกร้า นาฬิกา ร่ม แก้ว กระจก มังสวย ๆ)
 - สำหรับสมาชิกซื้อครบ 200 บาท ส่งชิ้นส่วนร่วมรายการ
 - รางวัลที่ 1 จำนวน 3 รางวัล ๆ ละ 300 บาท เป็นเงิน 900 บาท
 - รางวัลที่ 2 จำนวน 40 รางวัล ๆ ละ 200 บาท เป็นเงิน 8,000 บาท
 - รางวัลที่ 3 จำนวน 161 รางวัล ๆ ละ 100 บาท เป็นเงิน 16,100 บาท
 - รวมจำนวนรางวัล 204 รางวัลเป็นเงิน 25,000 บาทรางวัลเป็นบัตรกำนัล แลกซื้อสินค้าในร้านสหกรณ์ฯ

แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1. พิจารณานุเคราะห์ภายในองค์กรเพื่อให้มีตำแหน่งสูงขึ้นตามผลงานและความสามารถ
2. มีระบบการพิจารณาปรับค่าจ้างเงินเดือนปีละ 2 ครั้ง
3. สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานโดยให้ โบนัสประจำปี เบี้ยขยัน ค่าทำงานล่วงเวลา
4. มีสวัสดิการชุดฟอร์มให้ฟรี ลาพักร้อนได้ตามระเบียบและสิทธิประโยชน์จากประกันสังคม
5. สร้างกิจกรรมสัมพันธ์โดยจัดงานวันเกิดให้พนักงานที่เกิดในแต่ละเดือนและผู้บริหารมาร่วมแสดงความยินดีและพบปะพูดคุยแบบเปิดใจกับพนักงานทุกคน

บทบาทเจ้าหน้าที่ของรัฐเข้ามาช่วยในการส่งเสริมให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง

1. การแนะนำ ส่งเสริม เผยแพร่ให้ความรู้ในเรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ สิทธิและหน้าที่ของสมาชิกให้แก่สมาชิก เห็นคุณค่าของสหกรณ์ หันมาสนใจให้ความสำคัญกับสหกรณ์อย่างแท้จริง
2. แนะนำ ส่งเสริม ให้สหกรณ์พัฒนาการดำเนินธุรกิจ ด้วยการสำรวจความต้องการสินค้าของสมาชิก เพิ่มปริมาณธุรกิจ เพื่อให้สหกรณ์ได้มีทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น จัดระบบการจำหน่ายที่น่าสนใจ สะอาด สะดวก สำหรับสมาชิก โดยการใช้ประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการขาย
3. แนะนำ ส่งเสริม ให้สหกรณ์ดำเนินงานตามระบบการควบคุมภายในที่ดี เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารงาน
4. แนะนำ ส่งเสริม ให้สหกรณ์จัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองให้มากขึ้น เพื่อป้องกันความเสี่ยงของผลการดำเนินงานในอนาคต และจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสวัสดิการเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่สมาชิก



ภาพที่ 1 ภาพแสดงปัจจัยที่นำสหกรณ์สู่ความสำเร็จ
ที่มา : กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2557)

การกำหนดนโยบาย

1. กำหนดนโยบายโดยสำรวจความต้องการของสมาชิก
2. กำหนดนโยบายโดยการศึกษาสภาพทั่วไปของเศรษฐกิจหรือสถิติต่าง ๆ
3. กำหนดนโยบายโดยผ่านที่ประชุมกรรมการ
4. กำหนดนโยบายโดยผ่านฝ่ายจัดการ
5. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ การวางแผน และการควบคุมตามนโยบาย
6. สหกรณ์ดำเนินการศึกษาและจัดทำนโยบายด้วยตนเอง
7. สร้างความศรัทธาในระบบสหกรณ์ของสมาชิก ความเชื่อมั่นในผู้นำ สมาชิกเข้มแข็งเชื่อมั่น

ในธุรกิจของสหกรณ์

การจัดการ

1. ผู้บริหารสหกรณ์มีความเป็นผู้นำและเสียสละ น่าเชื่อถือ โปร่งใส ตรวจสอบได้
2. มีการแบ่งหน้าที่โดยชัดเจน มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ
3. มีการประชุมฝ่ายจัดการเป็นประจำ

4. มีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชา
5. มีการดูแล กำกับ ควบคุมงานแต่ละฝ่าย
6. มีการกำหนดหน้าที่กรรมการโดยชัดเจน
7. มีการกำหนดระเบียบการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสม
8. มีการตรวจนับสินค้าคงเหลือตามระเบียบที่กำหนด ทุกเดือน

การบริหารงานบุคคล

1. พนักงานเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ
2. ระดับเงินเดือนใกล้เคียงกับกิจการอื่น หรือใกล้เคียงกับทางราชการ
3. มีการอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ
4. จัดกิจกรรมสัมพันธ์เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงาน
5. พนักงานมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง
6. มีระเบียบที่กำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน

การดำเนินธุรกิจและทุนของสหกรณ์

1. การดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้าที่มีคุณภาพมาจำหน่ายในราคายุติธรรมโดยใช้ทุนของตนเองมีการเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิกตามส่วนธุรกิจในอัตราที่สูงเป็นที่น่าพอใจของสมาชิก
2. ทุนของสหกรณ์เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจโดยไม่ต้องกู้จากภายนอก
3. มีทุนสำรองที่มากพอแสดงถึงความเข้มแข็งของสหกรณ์

บทที่ 3

วิเคราะห์การปฏิบัติงานที่ดีของสหกรณ์

ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาสารคามราชธานี จำกัด ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เพื่อบริการสมาชิก และประชาชนทั่วไป โดยจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ประเภทร้านค้า เมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2541 จนถึงปัจจุบันดำเนินธุรกิจมาแล้วเป็นเวลา 18 ปี และปัจจุบันยังคงดำเนินธุรกิจให้บริการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง โดยสหกรณ์ได้มีวิธีปฏิบัติที่ดีของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ

1. บุคลากร

บุคลากรของร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาสารคามราชธานี จำกัด ประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย ฝ่ายแรกที่จะกล่าวถึง คือ คณะกรรมการดำเนินการร้านสหกรณ์ฯ มีคณะกรรมการดำเนินการทั้งสิ้นจำนวน 15 คน ทุกท่านเป็นบุคลากรของโรงพยาบาลมหาสารคามราชธานี มีตำแหน่งที่แตกต่างกันไป อาทิเช่น แพทย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล ฯลฯ ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ สหกรณ์มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ จำนวน 22 คน คือ ผู้จัดการสหกรณ์ 1 คน ผู้ช่วยผู้จัดการ 1 คน เจ้าหน้าที่บัญชี 1 คน เจ้าหน้าที่คลังสินค้า 3 คน เจ้าหน้าที่เก็บเงิน 8 คน เจ้าหน้าที่ขาย 8 คน ฝ่ายสมาชิกสหกรณ์ สหกรณ์มีสมาชิกทั้งสิ้นจำนวน 4,012 คน (ข้อมูล ณ 30 กันยายน 2559) เนื่องจากร้านสหกรณ์ฯ นี้มีบุคลากรที่ประกอบไปด้วยผู้ที่มีความรู้ ความสามารถมาเป็นผู้นำ อีกทั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานก็เป็นคนมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง มีระเบียบที่กำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน แต่ถึงอย่างไรทางร้านสหกรณ์ฯ ก็ได้กำหนดนัดประชุมคณะกรรมการดำเนินการ/ฝ่ายจัดการจำนวน 2 ครั้งต่อหนึ่งเดือน เพื่อให้บุคลากรของร้านสหกรณ์ฯ ได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอยู่เกือบจะตลอดเวลา และยังสามารถปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ได้อย่างทันท่วงที ซึ่งในการประชุมแต่ละครั้งทางฝ่ายคณะกรรมการดำเนินการจะได้นำเอาข้อบกพร่องของเจ้าหน้าที่สหกรณ์มาพูดคุย และแนะนำเพิ่มเติมในเรื่องต่าง ๆ เช่น เรื่องการให้บริการแก่สมาชิกและผู้ใช้บริการภายนอก เพื่อให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด ทำให้เกิดความสนิทสนมกันมากขึ้นภายในองค์กร และเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความกล้าที่จะเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ กับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์มากขึ้น ในส่วนของสมาชิกสหกรณ์ร้านสหกรณ์ฯ ได้ให้ความสำคัญกับสมาชิกสหกรณ์ฯ เป็นอย่างยิ่ง สังเกตได้จากการที่ร้านสหกรณ์ได้มีการประเมินผลความพึงพอใจในการรับบริการของสมาชิก โดยการเปิดรับความคิดเห็น/คำแนะนำจากสมาชิก อีกทั้งยังจัดกิจกรรมส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมกับทางสหกรณ์ในหลาย ๆ กิจกรรม เช่น สรุปรายอดสิ้นปีหากสมาชิกท่านใดมียอดซื้อสูงสุด 20 อันดับแรก ทางสหกรณ์จะมอบของรางวัลให้ในวันประชุมใหญ่ของ ทุก ๆ ปี ส่งผลให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์เป็นจำนวนมากถึงร้อยละ 90 จากจำนวนสมาชิกทั้งหมดของสหกรณ์ ทำให้เป็นองค์กรที่น่าอยู่ และอาศัยหลักการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน

2. จริยธรรม

ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาสารคามราชสีมา จำกัด เป็นองค์กรที่คำนึงถึงจริยธรรมในการอยู่ร่วมกันกับบุคคลอื่นในสังคมเป็นอย่างมาก เนื่องจากบุคลากรของโรงพยาบาลเป็นบุคลากรที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือบุคคลอื่นในการรักษา เยียวยาชีวิตผู้อื่น และเมื่อบุคลากรเหล่านี้ได้มาบริหารงานของร้านสหกรณ์ฯ ทำให้ทุกท่านมีแนวคิดในด้านจริยธรรมที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ การไม่เอาัดเอาเปรียบต่อสังคมไม่เอาเปรียบสมาชิกสหกรณ์ ในการบริหารงานร้านสหกรณ์ฯ เน้นการบริหารงานแบบโปร่งใสตรวจสอบได้ และการดำเนินงานของร้านก็มีได้มุ่งแสวงหากำไรเพียงอย่างเดียว แต่คำนึงถึงความต้องการ และการช่วยเหลือสมาชิกเป็นหลัก โดยในแต่ละปีสมาชิกที่ร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์จะได้รับเงินเฉลี่ยคืนในอัตราร้อยละ 12.50 เงินปันผลอัตราร้อยละ 6 เพื่อเน้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในธุรกิจของสหกรณ์ และยังมีสวัสดิการทุนการศึกษาให้แก่สมาชิก และบุตรของสมาชิก สวัสดิการสงเคราะห์สมาชิกที่เสียชีวิต สวัสดิการสงเคราะห์สมาชิกผู้ประสบภัยธรรมชาติ สวัสดิการสำหรับสมาชิกผู้เกษียณอายุราชการ นอกจากการดูแลความเป็นอยู่ของสมาชิกสหกรณ์แล้ว ร้านสหกรณ์ฯ ยังได้ดูแลความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในครอบครัวเดียวกันโดยมีสวัสดิการตรวจสุขภาพประจำปีสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน มีสวัสดิการชุดฟอร์ม และลาพักร้อนได้ตามระเบียบของสหกรณ์ รวมถึงได้รับสิทธิประโยชน์จากประกันสังคม สร้างกิจกรรมสัมพันธ์โดยจัดงานวันเกิดให้แก่พนักงานที่เกิดในแต่ละเดือน โดยมีผู้บริหารมาร่วมอวยพร และพบปะพูดคุยแบบเปิดใจกับพนักงานทุกคน สร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยให้โบนัส เบี้ยขยัน และค่าล่วงเวลาในการทำงาน อีกทั้งได้เห็นความสำคัญในการให้ประโยชน์กลับคืนสู่สังคมเพื่อช่วยเหลือคนในสังคมในรูปแบบต่าง ๆ มากมาย โดยในแต่ละปีสหกรณ์ได้จัดสรรกำไรเพื่อเป็นทุนสาธารณประโยชน์ในการสนับสนุนงานกีฬาของโรงพยาบาลมหาสารคามราชสีมา สนับสนุนการสร้างตึกผู้ป่วย และบริจาคเงินจัดซื้ออุปกรณ์ทางการแพทย์ให้แก่โรงพยาบาลมหาสารคามราชสีมา จัดกิจกรรมแจกของขวัญวันเด็ก สนับสนุนหน่วยงานอื่น เช่น ทอดกฐิน ฟ้าป่า ฯลฯ

3. เงินทุน

ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาสารคามราชสีมา จำกัด เป็นร้านสหกรณ์ที่มีทุนเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจโดยไม่ต้องกู้จากภายนอก เพราะใช้เงินทุนของสหกรณ์ที่ได้มาจากการระดมหุ้น และการดำเนินธุรกิจที่มีผลกำไร นำมาใช้เป็นทุนในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และบางส่วนได้นำฝากไว้กับสหกรณ์อื่น ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลมหาสารคาม จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์กองทัพภาคที่ 2 จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขนครราชสีมา จำกัด จากการที่สหกรณ์ใช้ทุนภายในของตนเองดำเนินธุรกิจทำให้ร้านสหกรณ์มีสภาพคล่องของเงินทุนสูง อีกทั้งร้านสหกรณ์ฯ มีนโยบายจำหน่ายสินค้าเป็นเงินสดเท่านั้น ทำให้สหกรณ์ไม่มีความเสี่ยงในเรื่องลูกหนี้ค้างชำระ และทุนสำรอง

ของร้านสหกรณ์ ฯ ในขณะนี้เริ่มมีมากเกินกว่าทุนเรือนหุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้วถึงสองเท่า แสดงให้เห็นถึงความมั่นคงของร้านสหกรณ์ ฯ

4. การตอบสนองความต้องการของสมาชิก

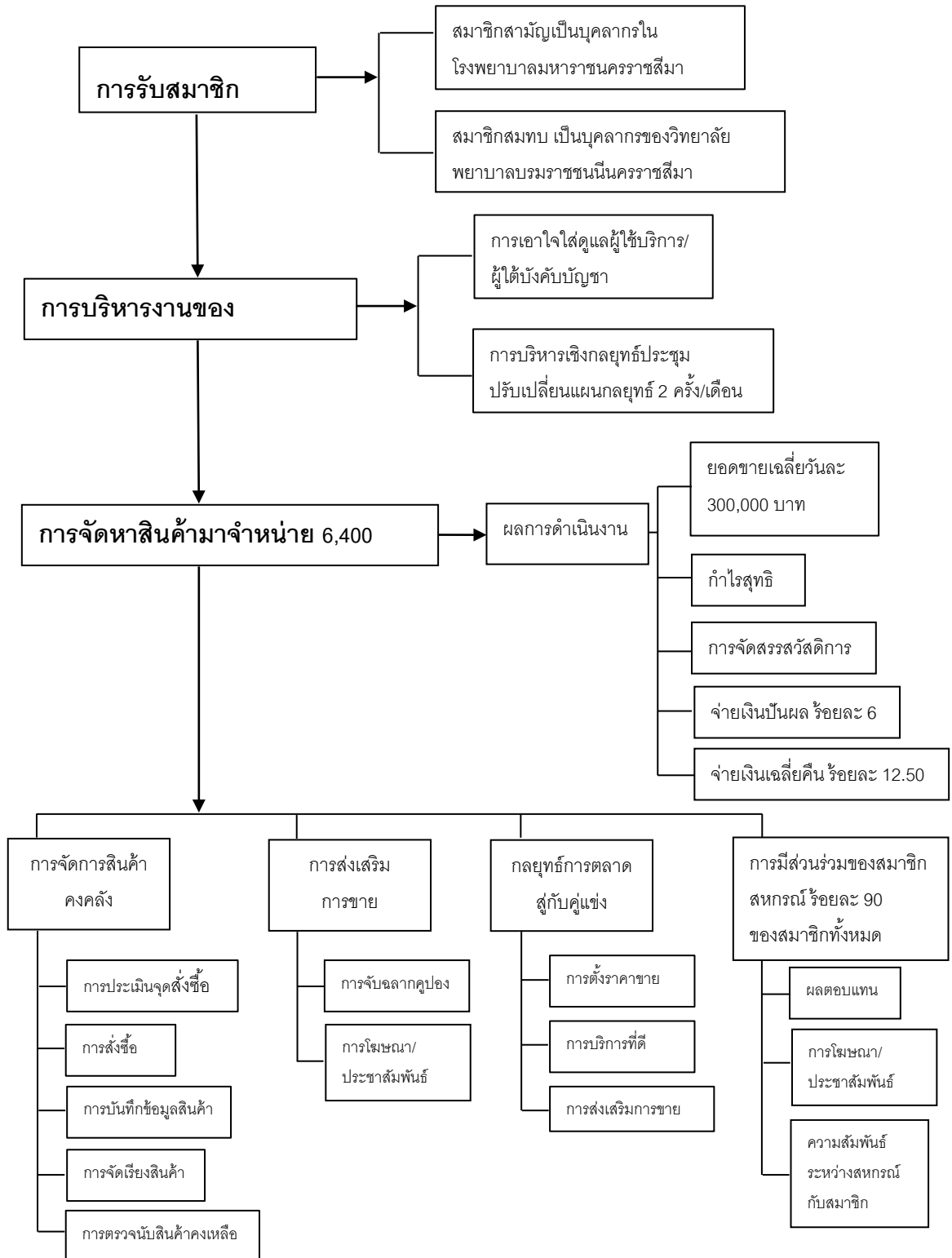
4.1 การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย อย่างที่ทราบกันร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด ทำธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิกสหกรณ์ และบุคคลทั่วไปเพียงธุรกิจเดียว โดยสินค้าได้จัดหามาจากร้านค้าส่งในจังหวัดนครราชสีมา และกรุงเทพมหานครโดยผ่านผู้แทนจำหน่ายสินค้า และมีสินค้าบางส่วนเป็นสินค้าฝากขายจากสมาชิกสหกรณ์ เป็นการส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์มีรายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งสมาชิกสหกรณ์ผู้ใช้บริการของร้านสหกรณ์ถือได้ว่ามีกำลังซื้อเป็นจำนวนมากเพราะสมาชิกสหกรณ์เป็นบุคลากรของโรงพยาบาลซึ่งต้องเดินทางมาทำงานสลับเปลี่ยนกันทุกวัน และยังมีผู้ใช้บริการส่วนหนึ่งซึ่งเป็นผู้ที่ต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในโรงพยาบาล ไม่ว่าจะเป็นผู้ป่วย ญาติผู้ป่วย บุคคลเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นผู้ใช้บริการของร้านสหกรณ์ทั้งสิ้น และเนื่องจากสหกรณ์มีทำเลที่ตั้งที่ถือได้ว่าเป็นทำเลทองเพราะสหกรณ์ตั้งอยู่ภายในตึกจอร์ดรชของโรงพยาบาล และติดกับโรงอาหารของโรงพยาบาลซึ่งสะดวกต่อการเข้าใช้บริการของสมาชิกสหกรณ์ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกสหกรณ์ ทำให้สมาชิกสามารถมาใช้บริการซื้อสินค้าได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และสำหรับลูกค้าที่เป็นบุคคลทั่วไป เช่น ญาติผู้ป่วยก็สามารถซื้อสินค้าได้สะดวกเช่นกันเนื่องจากพอลงมาจากชั้นที่จอดรถก็สามารถมองเห็นร้านสหกรณ์ฯ ได้เลย อีกทั้งสหกรณ์มีสินค้าไว้สำหรับบริการลูกค้าที่หลากหลาย และมีสินค้าเพื่อสุขภาพมาจำหน่ายตามกระแสนิยมการดูแลสุขภาพที่กำลังมาแรงในขณะนี้ เป็นการเพิ่มยอดขายให้แก่สหกรณ์อีกทางหนึ่งด้วย ส่วนเรื่องกำหนดราคาสินค้าก็เป็นเรื่องสำคัญสำหรับร้านสหกรณ์ฯ สหกรณ์จะทำการกำหนดราคาสินค้าโดยดูจากราคาสินค้าตามท้องตลาดหรือบวกกำไรเพิ่มจากราคาทุนประมาณร้อยละ 7 - 10 ตามแต่ประเภทสินค้านั้น ๆ เพื่อเป็นการช่วยเหลือสมาชิกสหกรณ์ให้ได้ซื้อสินค้าในราคาที่ไม่แพงจนเกินไป นอกจากนี้สหกรณ์จะได้นำสินค้าที่ได้มาตรวจสอบตรงตามความต้องการของสมาชิกสหกรณ์มาจำหน่ายแล้วสหกรณ์ยังมีกิจกรรมส่งเสริมการขายที่น่าสนใจและดึงดูดให้สมาชิกมาร่วมซื้อสินค้ากับร้านสหกรณ์ โดยสมาชิกหากซื้อสินค้าครบ 200 บาท จะได้รับคูปองเพื่อส่งชิงโชค รางวัลเป็นบัตรกำนัลสำหรับแลกซื้อสินค้าในร้านสหกรณ์ ฯ กิจกรรมส่งเสริมการขายนี้จะจัดขึ้น 4 ครั้งต่อ 1 ปี สำหรับลูกค้าทั่วไป เมื่อซื้อสินค้าครบ 200 บาทจะได้สิทธิในการจับรางวัลทันทีของรางวัลเป็นสินค้าที่สหกรณ์ ฯ ได้รับพิเศษจากการสั่งซื้อสินค้าของบริษัทต่างๆ มาจับรางวัล เช่น ตะกร้า นาฬิกา ร่ม แก้ว เป็นต้น แต่ในปัจจุบันการแข่งขันด้านการค้ามีเพิ่มมากขึ้น และภายในโรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมาได้มีร้านค้าสะดวกซื้อมาเปิดกิจการซึ่งนับได้ว่าเป็นคู่แข่งโดยตรงกับร้านสหกรณ์ฯ ทำให้สหกรณ์ต้องวางแผนในการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าเพิ่มขึ้น

4.2 การขายตรง เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่สหกรณ์นำมาใช้ในการนำเสนอสินค้าเพื่อให้สินค้าถึงมือสมาชิกสหกรณ์โดยตรงอย่างสะดวกรวดเร็ว โดยสหกรณ์ได้นำเอาวิธีการจัดส่งสินค้าให้ถึงมือผู้รับเพียงแค่อีเมลหรือโทรศัพท์มาส่งสินค้านั้น ๆ อาทิเช่น กระเช้าเยี่ยมผู้ใช้ผู้ป่วย เมื่อสหกรณ์ได้รับคำสั่งให้จัดกระเช้าสหกรณ์ก็จะทำการจัดกระเช้าเยี่ยมใช้ดังกล่าวตามคำสั่ง และจัดส่งให้ถึงมือผู้รับโดยผู้ที่ไม่ต้องมารับกระเช้าเอง และสหกรณ์ยังบริการส่งสินค้าตามคำสั่งซื้อที่มีมูลค่าตั้งแต่ 200 บาทขึ้นไป โดยมีรอบจัดส่งสินค้า 2 รอบ ต่อวัน คือ เวลา 10.00 น. และเวลา 14.00 น. ทำให้สะดวกแก่สมาชิกสหกรณ์มากยิ่งขึ้น ตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ดียิ่งขึ้น และยังเป็นการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายจากการที่รอสมาชิกเดินเข้ามาซื้อของในร้านสหกรณ์ฯ เพียงอย่างเดียว เป็นสหกรณ์ให้บริการจัดส่งสินค้านอกสถานที่

4.3 การบริการที่ดี ส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด มีภาพลักษณ์ด้านการบริการที่ดี และการบริการของสหกรณ์เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่สหกรณ์ใช้ในการดึงดูดผู้ใช้บริการให้เข้ามาใช้บริการกับสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี โดยสหกรณ์มีการรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกสหกรณ์ผู้ใช้บริการด้วยความเต็มใจให้เกียรติสมาชิก รับฟังด้วยความใส่ใจอย่างจริงใจ โดยปราศจากอคติ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ได้รับการแนะนำเรื่องการบริการที่ดี โดยต้องบริการด้วยรอยยิ้ม พูดจาไพเราะ ชัดเจน และสื่อสารได้เข้าใจง่าย และต้องทักทายผู้ใช้บริการก่อนเสมอ และปลูกฝังให้เจ้าหน้าที่มีความภาคภูมิใจ และเป็นสุขที่มีโอกาสทำให้ผู้ใช้บริการก่อนเสมอ กล่าวทักทายเมื่อสมาชิกผู้ใช้บริการเดินเข้ามาในร้านและสอบถาม “ไม่ทราบว่าต้องการสินค้าประเภทใดคะ/ครับ” และรีบอำนวยความสะดวกในการแนะนำจัดหาสินค้าประเภทนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจให้บริการสมาชิกทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันตามลำดับ และหากมีผู้ใช้บริการมากเกิดการบริการที่ล่าช้าไปต้องกล่าวขอโทษแก่ผู้รับบริการเสมอ

บทที่ 4

บทเรียนที่น่าสนใจ และแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ



ภาพที่ 2 แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศของร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด
ที่มา : ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด (2558)

การจัดการสินค้าคงคลัง

การประเมินจุดสั่งซื้อสินค้า สินค้าคงคลัง คือ สินค้าที่ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด ซื้อเพื่อนำมาจัดจำหน่ายให้แก่สมาชิกสหกรณ์ และบุคคลทั่วไป เพราะฉะนั้นการจัดการสินค้าคงคลังจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการให้บริการลูกค้าเพื่อให้สินค้ามีอยู่ตลอดเวลาเมื่อลูกค้าต้องการจะซื้อ การจัดการสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการทำให้เกิดสมดุลระหว่างสินค้าและระดับความพึงพอใจของลูกค้า เนื่องจากร้านสหกรณ์ ฯ ไม่มีสถานที่ในการจัดเก็บสินค้าคงคลัง มีเพียงห้องที่มีพื้นที่เล็กน้อยในการวางสินค้าที่ยังไม่ได้นำไปจัดเรียงในชั้นสินค้า และสินค้าที่รอนำไปเพิ่มในชั้นสินค้าเท่านั้น ส่วนการดำเนินการบริหารสินค้าคงคลัง ผู้จัดการร้านสหกรณ์ได้มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ขายสินค้าแต่ละประเภทเป็นผู้สำรวจว่าสินค้าประเภทใดที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน เป็นการสำรวจสินค้าคงเหลือในชั้นวางสินค้าอย่างง่าย ๆ ไม่ได้มีการคิดคำนวณจุดต่ำสุดที่จะสั่งซื้อสินค้า แต่เป็นการประเมินจุดสั่งซื้อโดยเจ้าหน้าที่ขายสินค้าแต่ละประเภทอาศัยการสังเกตอัตราการหมุนเวียนของสินค้าแต่ละตัวที่ตนรับผิดชอบ เมื่อสำรวจและพบว่าสินค้าที่จะต้องสั่งซื้อเข้ามาเติมในชั้นวางสินค้าแล้วเจ้าหน้าที่ขายจึงได้รายงานให้แก่เจ้าหน้าที่คลังสินค้าทราบ และผู้จัดการได้มอบหมายให้เจ้าหน้าที่คลังสินค้าทำการจัดซื้อสินค้าเข้ามาเพิ่มเติมต่อไป

การสั่งซื้อสินค้า ในการสั่งซื้อสินค้าของเจ้าหน้าที่คลังสินค้านั้นมีการสั่งซื้อสินค้าจากผู้ผลิตที่กรุงเทพมหานครโดยตรง และมีสินค้าบางประเภทที่จัดซื้อจากบริษัทขายส่งขนาดใหญ่ภายในจังหวัดนครราชสีมา หากสินค้าที่สั่งซื้อจากกรุงเทพมหานครไม่สามารถจัดส่งมาได้ทันเวลา ร้านสหกรณ์ ฯ แก้ปัญหาโดยการจัดซื้อสินค้าภายในจังหวัดนครราชสีมา มาทดแทนสินค้าที่ขาด แม้สินค้าที่จัดซื้อจากร้านขายส่งภายในจังหวัดนครราชสีมาอาจมีราคาต้นทุนสูงกว่าสินค้าที่จัดซื้อจากผู้ผลิตโดยตรงเล็กน้อย แต่เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที่ร้านสหกรณ์จึงมีความจำเป็นต้องจัดซื้อมาจำหน่าย

การบันทึกข้อมูลสินค้า เมื่อสินค้าที่เจ้าหน้าที่คลังสินค้าจัดซื้อได้ถูกส่งมาถึงร้านสหกรณ์ ฯ ทางร้านได้นำสินค้านั้น ๆ มาบันทึกข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้ระบบควบคุมคลังสินค้า ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปที่ทางสหกรณ์จ้างเขียนขึ้นมาเพื่อใช้ในการควบคุมคลังสินค้า แต่เนื่องจากจำนวนสินค้าของทางร้านมีหลายรายการทำให้การบันทึกข้อมูลสินค้ายังไม่เป็นปัจจุบันครบทุกรายการ เจ้าหน้าที่คลังสินค้าจะนำสินค้านั้น ๆ มาทำการอ่านรหัสบาร์โค้ดที่ติดมากับตัวสินค้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์จะประมวลผล และทำให้ทราบราคาต้นทุนของสินค้าในแต่ละรอบการสั่งซื้อซึ่งมีราคาปรับเปลี่ยนไม่เท่ากันในแต่ละรอบ เพื่อนำมากำหนดราคาขายสินค้าที่เหมาะสมต่อไป เมื่อสินค้าได้ถูกบันทึกข้อมูลสินค้า และอ่านรหัส พร้อมตั้งราคาขายเรียบร้อยแล้ว เจ้าหน้าที่ขายจะนำสินค้าที่ตนเองรับผิดชอบไปจัดวางในชั้นสินค้าต่อไป

การจัดเรียงสินค้า เมื่อสินค้าได้ผ่านการบันทึกข้อมูล และตั้งราคาขายเสร็จเรียบร้อยแล้ว เจ้าหน้าที่ขายจะเป็นผู้นำสินค้าที่ตนเองรับผิดชอบขึ้นจัดเรียงบนชั้นวางสินค้าแต่หากสินค้าประเภทนั้น ๆ มีการปรับราคาต้นทุนที่อาจจะสูงขึ้น หรือต่ำลงทำให้ราคาขายมีการขยับตามราคาต้นทุน เจ้าหน้าที่ขายจะยังไม่นำสินค้ารอบส่งซื้อใหม่ขึ้นวางในชั้นสินค้า แต่จะทำการขายสินค้าในรอบส่งซื้อเก่าให้หมดเสียก่อน เพื่อไม่ให้สินค้าเก่าคงค้างอยู่ในชั้นสินค้า และลดความเสียหายจากสินค้าหมดอายุที่จะขายไม่ได้ โดยการจัดเรียงสินค้าของร้านสหกรณ์ ฯ เป็นการจัดเรียงแบ่งเป็นสินค้าที่ต้องเสียภาษี และสินค้าที่ไม่ต้องเสียภาษี เช่น สินค้าที่ไม่ต้องเสียภาษี อาทิ หนังสือ ผัก ผลไม้ จะจัดเรียงไว้ในโซนเดียวกัน และสินค้าที่เสียภาษี เช่น ผ้าอ้อมสำเร็จรูป แบ่งเป็นของเด็ก ของผู้ใหญ่ ยี่ห้อต่าง ๆ จะจัดเรียงไว้ในโซนเดียวกัน โดยแต่ละโซนจะแยกหมวดหมู่ตามลักษณะความสัมพันธ์ของผลิตภัณฑ์ เช่น ยาสระผม ครีม นวดผม ครีมอาบน้ำ จัดไว้ด้วยกัน เป็นต้น



การตรวจนับสินค้าคงเหลือ ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยราชสีห์มา จำกัด จะทำการตรวจนับสินค้าคงเหลือเดือนละ 1 ครั้ง และอาจมีการสุ่มตรวจในบางรายการที่มีการปรับเปลี่ยนราคาขาย ยกเว้นสินค้าที่มีราคาสูง เช่น บัตรเติมเงิน เจ้าหน้าที่เก็บเงินจะสามารถตรวจนับได้ภายในสิ้นวันทำการ และการตรวจนับสินค้าคงเหลือของร้านสหกรณ์ ฯ จะทำการตรวจนับสินค้าคงเหลือ 2 ระบบด้วยกัน คือ 1. ตรวจนับโดยใช้เจ้าหน้าที่ขายประจำสินค้าแต่ละประเภท 2. ตรวจนับโดยระบบคอมพิวเตอร์

1. การตรวจนับสินค้าคงเหลือโดยใช้เจ้าหน้าที่ขายประจำสินค้าแต่ละประเภทเป็นผู้ตรวจนับเมื่อถึงเวลาสิ้นเดือน เจ้าหน้าที่ขายสินค้าแต่ละประเภทจะมีหน้าที่ในการตรวจนับสินค้าที่ตนเองรับผิดชอบในชั้นวางสินค้าว่ามียอดคงเหลือจำนวนเท่าใด และนำมารายงานให้แก่ผู้จัดการทราบ

2. รายงานสินค้าคงเหลือจากระบบคอมพิวเตอร์ เป็นการรายงานผลจากการตัดรายการสินค้าเมื่อมีการจำหน่ายสินค้านั้นออกไป เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปที่เชื่อมโยงระหว่างโปรแกรมการรับชำระเงินกับโปรแกรมควบคุมคลังสินค้า เมื่อมีลูกค้ามาซื้อสินค้า และนำไปชำระเงินกับเจ้าหน้าที่เก็บเงิน เมื่อเจ้าหน้าที่เก็บเงินได้ทำการเช็คยอดราคาสินค้าที่ลูกค้านำมาชำระ ในโปรแกรมจะทำการตัดยอดคงเหลือของสินค้าประเภทนั้น ๆ ให้เป็นปัจจุบันในทันที เป็นการเชื่อมต่อโดยอัตโนมัติ และเมื่อสิ้นเดือนเจ้าหน้าที่คลังสินค้าได้ทำการเรียกดูข้อมูลยอดสินค้าคงเหลือประจำเดือน และนำรายงานมาเสนอแก่ผู้จัดการ ผู้จัดการจะนำเอายอดที่เจ้าหน้าที่ขายเป็นผู้ตรวจเช็คสินค้าคงเหลือทั้งหมดของตน มาเปรียบเทียบกับยอดสินค้าคงเหลือที่ได้รับรายงานมาจากระบบการควบคุมสินค้าของคอมพิวเตอร์ หากสินค้ามีการขาดบัญชีไม่เกินร้อยละ 0.05 ตามระเบียบของร้านสหกรณ์ ฯ ที่ได้กำหนดไว้ก็ถือว่าเป็นการขาดบัญชีโดยปกติที่สามารถยอมรับได้ และผู้จัดการจะนำข้อมูลสินค้าคงเหลือนี้ไปรายงานให้ทางคณะกรรมการดำเนินการและผู้ตรวจสอบกิจการทราบในที่ประชุมประจำเดือนของทุกเดือน เพื่อจะได้วางแผนกลยุทธ์ในการจัดจำหน่ายสินค้าต่อไป ตั้งแต่ร้านสหกรณ์ ฯ ใช้วิธีควบคุมสินค้าคงเหลือโดยการใช้เจ้าหน้าที่ขายตรวจนับสินค้าเปรียบเทียบกับระบบควบคุมสินค้าทำให้ในแต่ละเดือนร้านสหกรณ์ ฯ ไม่เคยมีสินค้าขาดบัญชีเกินกว่าร้อยละ 0.05 เลย

นอกเหนือจากการควบคุมสินค้าด้วยวิธีดังกล่าวข้างต้นแล้ว ร้านสหกรณ์ ฯ ยังมีมาตรการในการรักษาสินค้าโดยการจ้างพนักงานรักษาความปลอดภัยควบคุมดูแลคนเข้า ออกจากร้านสหกรณ์ ฯ และทางร้านยังติดตั้งกล้องวงจรปิดเพื่อใช้ตรวจสอบความเคลื่อนไหวในส่วนของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและลูกค้าเพื่อป้องกันการลักขโมยสินค้าออกจากทางร้าน ไม่เพียงแค่ว่าระบบการควบคุมสินค้าของร้านสหกรณ์เท่านั้นที่ทำให้การจัดการสินค้าคงคลังของร้านมีประสิทธิภาพ แต่ยังรวมถึงความซื่อสัตย์ มีระเบียบวินัย และปฏิบัติตามกฎที่ร้านสหกรณ์ได้กำหนดไว้ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในร้านสหกรณ์ด้วย จึงทำให้ร้านสหกรณ์สามารถให้บริการแก่สมาชิกสหกรณ์ และบุคคลทั่วไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน

ตรวจนับสินค้า



ด้านการส่งเสริมการขาย

1. สำหรับลูกค้าทั่วไป ซื้อสินค้า ครบ 200 บาท จับรางวัลทันทีจากกล่องจับรางวัล

โดยของรางวัลที่นำมาจับรางวัลเป็นสินค้าพรีเมียมที่ได้แถมมาจากการสั่งซื้อสินค้าในแต่ละประเภท ของรางวัล เช่น ตะกร้าสวย ๆ แก้วน้ำหรือกระติกน้ำน่ารัก ๆ กล่องใส่ของพลาสติก สวยงาม ร่ม เป็นต้น



2. สำหรับสมาชิกมีการส่งเสริมการขาย 4 ครั้งต่อปี (ไตรมาสละ 1 ครั้ง) โดยสมาชิกที่ซื้อสินค้าครบทุก 200 บาทจะได้รับคูปองส่งชิ้นส่วนเพื่อจับรางวัล

รางวัลที่ 1 จำนวน 3 รางวัล ๆ ละ 300 บาท เป็นเงิน 900 บาท

รางวัลที่ 2 จำนวน 40 รางวัล ๆ ละ 200 บาท เป็นเงิน 8,000 บาท

รางวัลที่ 3 จำนวน 161 รางวัล ๆ ละ 100 บาท เป็นเงิน 16,100 บาท

รวมจำนวนรางวัล 204 รางวัล รวมเป็นเงิน 25,000 บาท

โดยรางวัลที่ได้เป็นบัตรกำนัล ใช้แลกซื้อสินค้าในร้านสหกรณ์ฯ

3. สร้างการจูงใจให้สมาชิกเกิดการแข่งขันในการซื้อสินค้าให้ได้ยอดสะสมมากที่สุด 20 อันดับแรกเพื่อรับของรางวัลใหญ่ตอนประชุมใหญ่ประจำปี

4. บริการรับส่งสินค้าทางโทรศัพท์โดยบริการรับส่งกระเช้าเยี่ยมผู้ป่วยส่งถึงเตียงผู้ป่วยและสมาชิกยังสามารถส่งสินค้าจากร้านสหกรณ์ฯ ที่มียอดซื้อเกิน 200 บาทขึ้นไปมีบริการส่งสินค้าให้สมาชิกถึงแผนกที่สมาชิกทำงานอีกด้วยโดยกำหนดส่งเป็นรอบ ๆ รอบเช้า 1 รอบ และรอบบ่าย 1 รอบ

จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขายของสหกรณ์นั้นเป็นวิธีการที่ดีและได้ผลตอบรับจากสมาชิกและลูกค้าทั่วไปเป็นอย่างมาก สร้างแรงจูงใจโดยการกำหนดราคาที่ต้องซื้อเพื่อแลกกับโปรโมชั่นในการส่งเสริมการขายไว้ไม่สูงมาก เพียง 200 บาท ก็มีสิทธิลุ้นของรางวัลแล้วสำหรับลูกค้าทั่วไปเมื่อซื้อครบ 200 บาทก็ลุ้นจับสลากหากได้ก็สามารถรับของรางวัลกลับบ้านได้ทันทีรวดเร็วทันใจ

ทราบผลการจับรางวัลทันทีและของรางวัลที่นำมาแจกสภกรณ์ก็ไม่ต้องลงทุนอะไรเลยเพียงแต่นำสินค้าพรีเมียมที่ได้แถมมาจากการสั่งซื้อสินค้ามาแจกเป็นของรางวัลเท่านั้นและของพรีเมียมเหล่านั้นก็เป็นสินค้าที่สวยงามดูมีราคาเป็นที่ต้องการของลูกค้าด้วย

สำหรับสมาชิกโดยส่วนใหญ่ก็มาซื้อสินค้าที่จำเป็นในการอุปโภคบริโภคที่สภกรณ์อยู่แล้ว ฉะนั้นจึงไม่ยากเลยที่สมาชิกจะซื้อสินค้าเกิน 200 บาทในแต่ละครั้งแถมยังได้คุปองส่งลุ้นรางวัลอีกด้วย และรางวัลที่สภกรณ์ให้ก็เป็นบัตรกำนัลไม่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ใช้สำหรับแลกซื้อสินค้าภายในร้านสภกรณ์เท่านั้นซึ่งร้านสภกรณ์ก็ได้ผลประโยชน์ตอบแทนกลับคืนมาด้วย

นอกจากนั้นยังมีการจูงใจให้สมาชิกเกิดการแข่งขันในการซื้อสินค้าให้ได้ยอดสะสมมากที่สุด 20 อันดับแรกเพื่อรับของรางวัลใหญ่อีกตอนประชุมใหญ่ประจำปีเป็นการกระตุ้นยอดขายและสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกได้เป็นอย่างดีและยังมีบริการส่งกระเช้าเยี่ยมผู้ป่วยถึงเตียงและส่งสินค้าให้สมาชิกถึงแผนกที่สมาชิกทำงานอยู่อีกด้วย

ซึ่งถือว่ากลยุทธ์ในการส่งเสริมการขายของร้านสภกรณ์ฯ เป็นแนวคิดมาจากผู้บริหารที่ชาญฉลาดที่คิดกลยุทธ์เชิงรุกออกมาได้ตรงเป้าหมายและได้รับการตอบรับจากทั้งลูกค้าทั่วไปและสมาชิกสภกรณ์เป็นอย่างดีก่อให้เกิดประโยชน์แก่สภกรณ์เป็นอย่างมาก



ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อสู้กับคู่แข่ง

สถานการณ์ สภาพปัญหาและอุปสรรคของสหกรณ์ที่มีความท้าทายต่อความสำเร็จของสหกรณ์ ได้แก่ สถานการณ์การผุดขึ้นของห้าง Modern Trade และร้านสะดวกซื้อต่างๆ ทำให้มีการแข่งขันการค้าปลีกที่รุนแรง เกิดภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย การชะลอตัวด้านการใช้จ่ายของผู้บริโภคกำลังซื้อที่มีความระมัดระวังในการใช้จ่ายเงินมากขึ้น นอกจากนั้นสหกรณ์มีพื้นที่จำกัดในการจัดเก็บสินค้าและไม่สามารถขยายธุรกิจของสหกรณ์ได้

สหกรณ์จึงมีการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อสู้กับคู่แข่งดังนี้

1. ด้านการบริหารงาน

1.1 สหกรณ์มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ดีมีความยืดหยุ่นโดยผู้บริหารที่มีความรักและศรัทธาในระบบสหกรณ์

1.2 เชิญชวนให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารงานสามารถสมัครเข้าเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้ทุกคนและเป็นลักษณะหมุนเวียนตามวาระไป

1.3 พัฒนาระบบบริหารการขาย ใช้ซอฟต์แวร์โปรแกรมต่างๆ ที่ทันสมัย พร้อมเปลี่ยนอุปกรณ์รุ่นใหม่ทำงานได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อการบริการสมาชิกและลูกค้าทั่วไปได้รวดเร็วมากขึ้น

1.4 มีความโปร่งใสในการจัดสรรผลกำไรคืนให้สมาชิกทั้งในรูปแบบปันผลตามหุ้นที่ชำระแล้วและเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกกระทำกับสหกรณ์ซึ่งมีอัตราผลตอบแทนที่ค่อนข้างสูง

2. ด้านสมาชิกและลูกค้าทั่วไป

2.1 สหกรณ์ให้ความสำคัญกับสมาชิกสูงสุดโดยจัดหาสินค้ามาจำหน่ายตามความต้องการของสมาชิก

2.2 ส่งเสริมให้สมาชิกนำสินค้ามาฝากขายเพื่อเป็นรายได้เสริมและสร้างการมีส่วนร่วม

2.3 สร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกให้มีการแข่งขันกันซื้อให้มียอดสะสมสูงสุดเพื่อรับของรางวัลพิเศษในวันประชุมใหญ่

3. ด้านสินค้าและบริการ

3.1 สหกรณ์มีทำเลที่ตั้งที่ดี คืออยู่ในอาคารจอดรถซึ่งเป็นตึกใหญ่ทั้งสมาชิกและลูกค้าทั่วไปเมื่อจอดรถแล้วก็ต้องลงมาผ่านร้านสหกรณ์ฯ และยังอยู่ติดกับศูนย์อาหารของโรงพยาบาลทำให้มีลูกค้าแวะเวียนเข้ามาซื้อสินค้าเป็นจำนวนมาก

3.2 มีการนำสินค้ามาวางขายที่หลากหลายและเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยสังเกตจากสื่อโฆษณาต่าง ๆ และพฤติกรรมการณ์ซื้อของผู้บริโภค

3.3 มีกลยุทธ์การกำหนดราคาขายในสินค้าที่จำเป็นและเป็นที่ยอมรับบางรายการไม่แพงกว่าคู่แข่งและบางรายการกำหนดราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง

3.4 เพิ่มช่องทางการจำหน่ายโดยมีบริการกระเช้าเยี่ยมผู้ป่วยถึงเตียง, มีบริการจัดส่งสินค้าให้สมาชิกถึงแผนกที่สมาชิกทำงานอยู่นอกจากจะได้เพิ่มช่องทางการจำหน่ายแล้วยังได้รับความพึงพอใจในบริการของสหกรณ์ด้วย

3.5 จัดให้มีการส่งเสริมการขายในโอกาสต่างๆ ทุกไตรมาสและทำอย่างสม่ำเสมอ

3.6 มีการจัดอบรมให้พนักงานเป็นประจำในเรื่องการมีใจรักในบริการ (Service mind) เพื่อสร้างความพึงใจในการบริการแก่สมาชิกและลูกค้าทั่วไปอย่างดีที่สุด

3.7 จัดเรียงสินค้าเป็นหมวดหมู่สวยงามหยิบจับง่ายโดยใช้หลัก 5 ส.และไม่ปล่อยให้สินค้าขาด Stock เป็นเวลานานเกินไป

การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์

ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด เป็นร้านสหกรณ์ที่มีสมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์มากถึงร้อยละ 90 จากยอดสมาชิกทั้งหมดของร้านสหกรณ์ ฯ ซึ่งถือได้ว่าเป็นจำนวนมากเมื่อเทียบกับสหกรณ์อื่น ๆ และอาจถือได้ว่าเป็นความสำเร็จของสหกรณ์ในการบริหารงานที่สามารถทำให้สมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์เป็นจำนวนมากได้ โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จนี้มีที่มาจากการที่สมาชิกของร้านสหกรณ์ ฯ มีจำนวนทั้งสิ้น 4,012 คน เป็นสมาชิกสามัญจำนวน 3,873 คน เป็นสมาชิกสมทบจำนวน 139 คน มาร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ร้อยละ 90 คิดเป็น 3,611 คน โดยสมาชิกสามัญเป็นบุคลากรในโรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา และสมาชิกสมทบเป็นบุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครราชสีมา และเจ้าหน้าที่ภายในศูนย์อาหารของโรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา ซึ่งสหกรณ์ได้แสดงให้เห็นความสำคัญของการรวมกลุ่ม โดยการเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ให้ความรู้เรื่องการสหกรณ์ทำให้สมาชิกเข้าใจเรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์มากขึ้น ได้มองเห็นประโยชน์ว่าหากเรารวมกลุ่มกันเพื่อซื้อสินค้าเป็นจำนวนมาก ๆ จะทำให้ต้นทุนสินค้าต่ำลง และสมาชิกสหกรณ์สามารถซื้อสินค้าได้ในราคาที่ถูกลงกว่าท้องตลาด อีกทั้งสมาชิกสหกรณ์ยังมีเงินเฉลี่ยคืนจากส่วนในการทำธุรกิจร่วมกันกับสหกรณ์มากถึงร้อยละ 12.50 ต่อปี ซึ่งเงินเฉลี่ยคืนนี้สมาชิกจะได้รับหลังจากประชุมใหญ่สามัญประจำปีเสร็จสิ้นลงและที่ประชุมใหญ่ได้มีการจัดสรรเงินกำไรเป็นเงินเฉลี่ยคืนให้กับสมาชิกนอกจากนี้ร้านสหกรณ์ ฯ ยังมีแผนกลยุทธ์ทางการตลาดในการจัดโปรโมชั่น จัดทำโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าในร้าน โดยผ่านทาง Face book ของร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด และสิ่งสุดท้ายที่ยังคงยึดเหนี่ยวสมาชิกของสหกรณ์ให้จงรักภักดีเหนียวแน่นกับร้านสหกรณ์ก็คือความสัมพันธ์อันดีของสมาชิกสหกรณ์กับร้านสหกรณ์ แม้บางท่านจะได้เกษียณอายุราชการไปแล้ว แต่

ถ้าหากมีโอกาสได้แวะเวียนมาที่โรงพยาบาลมหาสารคามราชสีมา ก็ต้องแวะมาซื้อสินค้า จัดกระเช้า
พุดคุยซักทายสอบถามความเป็นอยู่ของกรรมการ พนักงานรุ่นเก่าที่คุ้นเคยกัน

