บทที่ 5

การจัดการด้านการตลาด

การจัดการด้านการตลาดนั้น ต้องใช้ความรู้ความสามารถ ตลอดจนประสพการณ์ที่เคยประสพมาในการจัดการร้านค้าปลีก เพื่อให้การจัดการด้านการตลาดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสพผลสำเร็จด้วยดี จึงได้แบ่งการจัดการด้านการตลาดออกเป็นกลยุทธทางการตลาดและวิธีทางการตลาด ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธทางด้านผลิตภัณฑ์ (Product strategy) เนื่องจากร้านสหกรณ์ไม่มีหน่วยงานในการผลิตสินค้าเอง สินค้าที่มีขายอยู่ในร้านสหกรณ์ทั้งหมดจึงได้มาจากแหล่งผลิตอื่นทั้งสิ้น ร้านสหกรณ์ทำหน้าที่เป็นเพียงหน่วยการตลาดหน่วยหนึ่งในการกระจายสินค้าเหล่านั้นไปสู่มือผู้บริโภคเท่านั้น ดังนั้น ส่วนสำคัญในการแสวงหาสินค้ามาไว้ขายก็คือ การจัดซื้อนั่นเอง การจัดซื้อที่ดีย่อมเท่ากับเป็นการขายสินค้าไปครึ่งหนึ่งแล้ว โดยหน้าที่แล้วผู้จัดซื้อก็คือตัวแทนซื้อสำหรับลูกค้าของร้านนั่นเอง ในที่นี้ผู้จัดซื้อไม่อาจซื้อสินค้าได้ตามใจชอบแต่ต้องซื้อเพื่อความพอใจของลูกค้าและเพื่อกำไรของร้านค้าด้วย กลยุทธทางด้านผลิตภัณฑ์ของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด นั้น มีทั้งที่เหมือนกันและแตกต่างกัน ซึ่งจะได้ศึกษาในลักษณะเปรียบเทียบกัน ดังนี้

1.1 นโยบายด้านผลิตภัณฑ์ ในการจัดหาสินค้ามาไว้ขายของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัดนั้น ต่างก็มีนโยบายในการจัดหาสินค้ามาขาย ดังนี้

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด	ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด
1) สินค้าที่ร้านสหกรณ์จะขายต้องเป็นสินค้าที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวันของผู้บริโภคซึ่งใช้อยู่เป็นประจำ	1) เหมือนกับร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด	ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด
2) ต้องเป็นสินค้าที่มีคุณภาพดีเป็นที่เชื่อถือของผู้บริโภค	2) เหมือนกับร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด
3) ต้องเป็นสินค้าที่ขายดีหรือขายง่าย ซึ่งจะสั่งมาอย่างสม่ำเสมอ ถ้าชนิดใดขายไม่ดีก็จะสั่งให้น้อยลงจนเลิกสั่งไปในที่สุด	3) เหมือนกับร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด
4) ไม่มีสินค้าที่เป็นของร้านสหกรณ์เอง	4) มีสินค้าของร้านสหกรณ์เองออกจำหน่ายด้วย โดยจ้างผู้อื่นผลิตใช้ตราสินค้าว่า "สหกรณ์" คือ สะบู่, ผงซักฟอก และกระดาษชำระ ร้านสหกรณ์เป็นผู้ควบคุมราคาเอง

1.1.1 การแบ่งประเภทผลิตภัณฑ์ เนื่องจากสินค้าที่ขายในร้านสหกรณ์นั้น มีอยู่หลายพันชนิด ทำให้ลำบากต่อการควบคุมเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น ทั้งร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด จึงได้จัดแบ่งสินค้าออกเป็นแผนกและหมวดหมู่ต่าง ๆ เพื่อให้ง่ายต่อการควบคุม

โดยทั่วไปแล้วร้านสหกรณ์ทั้งสอง จัดแบ่งสินค้าภายในร้านสหกรณ์ออกเป็น 2 แผนกใหญ่คือ แผนกสรรพสินค้า กับแผนกซุปเปอร์มาเก็ตเหมือนกัน และในสองแผนกนี้ก็ยังจัดแบ่งออกตามประเภทสินค้าและหมวดหมู่ต่าง ๆ อีกด้วย วิธีการจัดแบ่งสินค้าของร้านสหกรณ์ทั้งสองมีดังนี้

(1) แผนกซุปเปอร์มาเก็ต โดยปกติแล้วเป็นสินค้าที่ลูกค้าใช้ประจำวันในการซื้อสินค้าแผนกนี้ลูกค้ามักช่วยเหลือตนเองในการเลือกซื้อสินค้าในแผนกซุปเปอร์มาเก็ตนี้ยังแบ่งแยกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

ก. ประเภทอาหาร (Foods) สินค้าประเภทอาหารนี้หมายรวมถึงอาหารทุกชนิดที่ผู้บริโภคใช้บริโภค ซึ่งสินค้าประเภทอาหารนี้แบ่งออกเป็น 4 อย่าง ได้แก่

ก.1 อาหารสด คือสินค้าที่ต้องแช่เย็นมิฉะนั้นจะเกิดการเน่าเสีย ซึ่งได้แก่ เนื้อสัตว์ต่าง ๆ ผักสด เห็ดสด ใส้กรอก ฯลฯ

ก.2 อาหารบรรจุกล่องหรือถุง ได้แก่ อาหารแห้งต่าง ๆ เช่น ข้าวสาร กุ้งแห้ง มันฝรั่งทอด ฯลฯ

ก.3 อาหารกระป๋อง ซึ่งรวมถึงของที่ใช้บริโภคทุกชนิดที่บรรจุกระป๋อง เช่น ผลไม้กระป๋อง เนื้อกระป๋อง กะทิกระป๋อง ฯลฯ

ก.4 เครื่องดื่ม ซึ่งมีทั้งที่บรรจุเป็นขวดแก้ว กล่องกระดาษและถุงพลาสติก เช่น น้ำผลไม้ น้ำหวานต่าง ๆ ฯลฯ

ก.5 ขนมปัง ซึ่งรวมรวมทั้งที่บรรจุกล่องกระดาษและกล่องโลหะด้วย

ข. ประเภทที่ไม่ใช่อาหาร (Non Foods) สินค้าในแผนกซุปเปอร์มาเก็ตประเภทที่ไม่ใช่อาหารนี้ ก็คือสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ นั่นเองแบ่งออกเป็นสายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ พอเป็นสังเขปได้ดังนี้

ข.1 ยาสีฟัน เช่น คาร์กี้, คอนเกต, ไกล้ซิด ฟลูออร์คารีน, ซื่อสัตย์, ทิพย์นิยม, วิเศษนิยม ฯลฯ

ข.2 แปรงสีฟัน เช่น คอลเกต, คาร์กี้, เอเวอร์กรีน, โพลารีส, พาราดอนเท็กซ์ ฯลฯ

ข.3 แป้ง เช่น แคร์, เซนลุกซ์, จอห์นสัน ฯลฯ

ข.4 แชมภูสระผม เช่น จอห์นสัน, ออด้าซ, ไลอ้อน, เฟล็กซ์, ซันซิล ฯลฯ

ข.5 สะบู่ เช่น ลักซ์, ไลฟ์บอย, วิลโนเลีย, บัวขาว ฯลฯ

ข.6 เครื่องใช้ในครัว ซึ่งมีทั้งที่เป็นอลูมิเนียม สเตนเลส และพลาสติก ยี่ห้อที่มีขายอยู่นั้น ได้แก่ ตราหัวม้าลาย, ตราพระอาทิตย์, ตรานกเพนกวิน, ตรามงกุฎ

ข.7 ผงซักฟอก เช่น แฟ็บ, บรีส ซื่อสัตย์, เปาบุ้นจิ้น ฯลฯ

(2) แผนกสรรพสินค้า สินค้าในแผนกสรรพสินค้านั้น เป็นสินค้าที่ลูกค้าต้องใช้ความพิถีพิถันในการเลือกซื้อเป็นพิเศษ จึงต้องใช้พนักงานขายที่มีความชำนาญเป็นพิเศษสำหรับสินค้าแต่ละชนิด เพื่อคอยเสนอแนะตลอดจนอธิบายถึงเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งเป็นข้อดีของสินค้าให้ลูกค้าทราบเพื่อโน้มน้าวจิตใจให้ลูกค้าพอใจในสินค้าเหล่านั้น สินค้าในแผนกสรรพสินค้านี้ยังแบ่งออกเป็นสายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ โดยสังเขปดังนี้

ก. หมวดเครื่องแต่งกายหญิง ได้แก่ แซนวูด, แอสต้า, เชลซี่, แฟร์เท็กซ์ ฯลฯ

ข. หมวดชุดชั้นในสตรี ได้แก่ ซาบิน่า, วาโก้, ไทรอัมพ์, เอลเฟ่ ฯลฯ

ก. หมวดเครื่องแต่งกายชาย ได้แก่ แอร์โร่ ฮาร่า แวนสัน สเตรทสัน ฯลฯ

ง. หมวดผ้าเช็ดตัว ได้แก่ โคซี่ แคนนอน ลักกี้ กอล์ฟ ซิลเวอร์บราวน์ ฯลฯ

จ. หมวดเครื่องสำอางค์ ได้แก่ เพี๊ยซ คิสมี โคตี้ แมรี่ควอนท์ เฮเลนน่า ฯลฯ

ฉ. หมวดถุงเท้า เช่น แอร์โร คาร์สัน แมนเนอร์ ฮาริงตัน แวนสัน ฯลฯ

ช. หมวดนาฬิกา ได้แก่ โอริส โอเรียน คาเดท โพมา กาแลนท์

ญ. หมวดเครื่องหนัง ได้แก่ จาคอป ทิปทอป

ฌ. หมวดเบ็ดเตล็ด ได้แก่ ของเล่นเด็ก เครื่องกีฬา ฯลฯ

การแบ่งสายผลิตภัณฑ์สำหรับสินค้าต่าง ๆ ที่ขายอยู่ในร้านสหกรณ์นั้น ยังมีอีกมาก ซึ่งไม่สามารถนำมากล่าวได้หมดในที่นี้ สินค้าแต่ละชนิดก็มีหลายยี่ห้อ จึงขอยกตัวอย่างพอเป็นสังเขปตามที่ได้กล่าวไปแล้วเท่านั้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.1.2 วิธีการจัดหาสินค้ามาขาย เนื่องจากร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัดและร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด มิได้เป็นผู้ผลิตสินค้าเอง ดังนั้นจึงมีวิธีการจัดหาสินค้ามาขาย ดังนี้

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

1) สินค้าที่ร้านสหกรณ์ซื้อมาไว้ขายเอง ซึ่งมักเป็นสินค้าในแผนกซุปเปอร์มาเก็ต เช่น เครื่องกระป๋อง เครื่องครัว ฯลฯ และสินค้าในแผนกสรรพสินค้า เช่น ผ้าเช็ดตัว เครื่องไฟฟ้า ฯลฯ สินค้าเหล่านี้ ถ้าขายไม่หมดก็มักจะเปลี่ยนเป็นสินค้ารุ่นใหม่แทน

2) สินค้าฝากขาย ส่วนมากจะรับฝากจากสมาชิกร้านสหกรณ์ซึ่งมักผลิตเป็นสินค้าในครอบครัว ส่วนใหญ่จะเป็นพวกอาหาร ขนมหวาน โดยปกติร้านสหกรณ์คิดค่าบริการฝากขายประมาณ 20%

3) สินค้าขายร่วมกัน การขายร่วมกันวิธีนี้มิใช่การร่วมทุนกันซื้อสินค้ามาขาย แต่เป็นการเช่าที่ขายโดยคิดค่าเช่าจากยอดขายทั้งหมด การขายร่วมกันเป็นการร่วมมือกันระหว่างร้านสหกรณ์กับผู้ผลิตหรือบริษัทตัวแทนขาย กล่าวคือ ร้านสหกรณ์เป็นเจ้าของ

ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด

1) สินค้าที่ร้านสหกรณ์ซื้อมาไว้ขายเอง มีวิธีการเช่นเดียวกับร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

2) สินค้าฝากขาย ก็มีวิธีการเช่นเดียวกันกับร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

3) สินค้าขายร่วมกัน ก็มีวิธีการเช่นเดียวกันกับร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด	ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด
สถานที่แล้วให้ผู้ผลิตหรือบริษัทตัวแทนขายส่งสินค้ามาขายรวมทั้งพนักงานขายมาทำหน้าที่ขายเองด้วย สินค้าเหล่านี้มักเป็นสินค้าประเภทเจาะจงซื้อด้วยความพิถีพิถัน เช่น เครื่องสำอางค์ เสื้อผ้า เครื่องเพชร ฯลฯ จึงต้องใช้พนักงานขายที่มีความชำนาญเป็นพิเศษ ร้านสหกรณ์จะคิดผลตอบแทนจากยอดขายในอัตราที่แตกต่างกัน เช่น เครื่องสำอางค์ 25% เสื้อผ้าจะคิด 15% ของยอดขายทั้งหมด พนักงานขายเหล่านี้จะทำหน้าที่ควบคุมสต๊อกของสินค้าเองด้วย โดยแยกต่างหากไม่เกี่ยวข้องกับทางร้านสหกรณ์	
4) สินค้าให้เช่าที่ขาย คือให้ผู้อื่นเช่าที่และผู้เช่าเป็นผู้ดำเนินกิจการเอง ได้แก่ คอฟฟี่ชอฟ ซึ่งทางร้านสหกรณ์คิดค่าเช่าในอัตราคงที่เป็นรายเดือน	4) สินค้าให้เช่าที่ขาย ก็เหมือนกับร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และมีวิธีการเช่นเดียวกัน

1.2 นโยบายการจัดซื้อ สำหรับสินค้าที่ร้านสหกรณ์ซื้อมาไว้ขายเองนั้น การจัดซื้อสินค้ามีความสำคัญต่อร้านสหกรณ์มาก เพราะถ้าสามารถซื้อสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าแล้วย่อมสร้างผลกำไรให้ร้านสหกรณ์อย่างแน่นอน นอกจากนี้ถ้าสามารถซื้อสินค้าได้จากแหล่งที่ราคาถูกที่สุด ก็ย่อมจะได้กำไรมากตามไปด้วย ดังนั้น ผู้ทำหน้าที่จัดซื้อจึงต้องมีประสพการณ์และมีความชำนาญงานอย่างแท้จริง เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า

ตลอดจนคาดการณ์ถึงภาวะของตลาดได้เป็นอย่างดี ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด มีนโยบายในการจัดซื้อ ดังนี้

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด	ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด
1) จะซื้อจากผู้ผลิตโดยตรง พยายามตัดคนกลางออกไป เพื่อให้ได้ต้นทุนต่ำที่สุด	1) จะซื้อจากผู้ผลิตโดยตรงเช่นเดียวกัน
2) ซื้อผ่านบริษัทตัวแทนขาย ในกรณีที่ผู้ผลิตขายผ่านบริษัทตัวแทนขายเหล่านี้	2) ถ้าผู้ผลิตไม่ขายโดยตรง ก็ซื้อผ่านบริษัทตัวแทนขายเช่นเดียวกัน

1.2.1 วิธีการจัดซื้อ เนื่องจากร้านสหกรณ์ทั้งสองต่างก็มีร้านสาขาด้วยกันหลายแห่ง เพื่อให้การควบคุมสาขาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นร้านสหกรณ์ทั้งสองจึงได้กำหนดวิธีการสั่งซื้อไว้เป็นลักษณะเฉพาะของตนเองตามที่ฝ่ายบริหารเห็นว่าดีที่สุด วิธีการสั่งซื้อของร้านสหกรณ์ทั้งสองจึงมีทั้งที่เหมือนกันและต่างกันดังนี้

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด	ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด
1) การจัดซื้อสินค้าที่เคยซื้อมาขายแล้ว สินค้าเหล่านี้มักจะมีขายอยู่ในร้านสหกรณ์ แม้ว่าจะมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงรุ่น รูปแบบไปก็ตาม เราก็ถือว่าเป็นสินค้าที่เคยซื้อมาขายแล้ว สินค้าเหล่านี้ให้อำนาจผู้จัดการสาขาอนุมัติการสั่งซื้อได้โดยไม่จำกัดจำนวนหรือวงเงินสั่งซื้อ ในแต่ละสาขาพนักงานแต่ละแผนกจะเป็นผู้ทำหน้าที่สั่งเมื่อเห็นว่าสินค้ามีเหลือในสต๊อกน้อย จำเป็น	1) การจัดซื้อสินค้าที่เคยซื้อมาขายแล้ว ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ให้อำนาจผู้จัดการสาขาสั่งซื้อได้ แต่จำกัดอำนาจการสั่งซื้อของผู้จัดการสาขาให้อนุมัติได้ในวงเงินไม่เกิน 5,000 บาท ต่อการสั่งซื้อ 1 ครั้ง ถ้าเกินวงเงิน 5,000 บาท ต้องให้ผู้จัดการใหญ่อนุมัติเท่านั้น ส่วนวิธีการสั่งซื้อก็เช่นเดียวกับร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด	ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด
ต้องสั่งเพิ่ม ก็จะสั่งผ่านทางหัวหน้าแผนกให้ผู้ช่วยผู้จัดการสาขาเป็นผู้อนุมัติต่อไป	
2) การจัดซื้อสินค้าใหม่ซึ่งยังไม่เคยขายมาเลย สินค้าใหม่เพิ่งออกสู่ตลาดย่อมมีความเสี่ยงสูงและไม่อาจแน่ใจได้ว่าต่อไปสินค้านี้จะเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคหรือไม่ ในกรณีนี้พนักงานตลอดจนผู้ช่วยผู้จัดการสาขาทุกคนไม่มีอำนาจสั่งซื้อ ต้องให้ผู้จัดการใหญ่เพียงผู้เดียว โดยปกติแล้วผู้จัดการใหญ่จะสั่งมาทดลองขายดูก่อน ถ้าขายดีก็จะสั่งมาขายต่อไป แต่ถ้าขายไม่ดีในระยะ 1-2 เดือนก็จะคืนผู้ขายไป	2) การจัดซื้อสินค้าใหม่ซึ่งยังไม่เคยขายมาก่อนเลย เป็นหน้าที่ของผู้จัดการใหญ่เช่นเดียวกัน วิธีการสั่งซื้อก็มีวิธีการเช่นเดียวกัน
3) การจัดซื้อสำหรับสินค้าที่ซื้อปริมาณมาก เนื่องจากสินค้าบางอย่างถ้าซื้อปริมาณมากผู้ขายจะให้ส่วนลดหรือของแถมมากตามอัตราส่วนที่ผู้ผลิตกำหนดและมักเป็นสินค้าที่ใช้ประจำวัน เช่น ผงซักฟอก นม กระดาษชำระ ฯลฯ ซึ่งผู้จัดการใหญ่จะเป็นผู้พิจารณาสั่งซื้อเองโดยออกบิลเก็บเงินที่สำนักงานใหญ่ แล้วให้ผู้ขายไปส่งสินค้าที่สาขาต่าง ๆ เลยเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายด้วย	3) การจัดซื้อสำหรับสินค้าที่ซื้อปริมาณมากก็เป็นหน้าที่ของผู้จัดการใหญ่และมีวิธีการสั่งซื้อเช่นเดียวกันกับร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

1.2.2 การชำระค่าสินค้า การจ่ายชำระค่าสินค้าที่สั่งซื้อของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ก็มีวิธีการที่ทั้งคล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน กล่าวคือ มีการใช้ระบบเงินเชื่อเหมือนกัน โดยจ่ายเป็นเช็คเมื่อถึงกำหนดในระยะเวลาของการเรียกเก็บเงินตั้งแต่ 15, 30, 45, และ 60 วันสำหรับสินค้าชนิดต่าง ๆ แล้วแต่จะตกลงกัน แต่ที่ต่างกัน คือ การชำระค่าสินค้าเป็นเงินสดเลย ซึ่งมีเฉพาะร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด เท่านั้น นอกจากนี้อำนาจในการจ่ายเงินชำระค่าสินค้าของร้านสหกรณ์ทั้งสองยังแตกต่างกันด้วย ดังนี้

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด	ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด
1) การชำระค่าสินค้าเป็นเงินสด จะจ่ายชำระเฉพาะสินค้าซึ่งสั่งซื้ออยู่ในวงเงินไม่เกิน 700 บาทเท่านั้น ผู้ช่วยผู้จัดการสาขามีอำนาจจ่ายเงินจำนวนนี้ได้	1) ไม่มีการซื้อสินค้าเป็นเงินสดไม่ว่าจะเป็นการสั่งซื้อสินค้าเป็นจำนวนเงินเท่าใดก็ตาม
2) การใช้เครดิต ระยะเวลาของเครดิตที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับการตกลงกันระหว่างผู้ขายกับร้านสหกรณ์ โดยถือเอาความยากง่ายของการขายสินค้านั้น ๆ เป็นเครื่องกำหนด เช่น สะบู่เป็นของใช้ประจำวันขายง่ายก็จะจ่ายชำระให้ในระยะเวลา 15 วัน แต่อุปกรณ์เครื่องไฟฟ้าซึ่งขายยาก ต้องใช้ระยะเวลานานก็จะจ่ายชำระในระยะเวลา 60 วัน การจ่ายเงินจะจ่ายเป็นเช็คเมื่อถึงกำหนด ณ. แต่ละสาขาที่สั่งซื้อ ดังนั้นแต่ละสาขาผู้จัดการสาขาจะ	2) ใช้เครดิตในการซื้อสินค้าอย่างเดียวเท่านั้น ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ใช้ระบบการควบคุมการเงินที่ส่วนกลางคือสำนักงานใหญ่ทั้งหมด กล่าวคือ ทั้งการรับและการจ่ายเงินจะกระทำ ณ สำนักงานใหญ่เท่านั้น เมื่อร้านสาขาขายสินค้าประจำวันได้เท่าไร ก็จะส่งบัญชีขายพร้อมเงินไปให้สำนักงานใหญ่ และในการสั่งซื้อสินค้าของสาขา เมื่อผู้จัดการสาขาสั่งซื้อไม่ว่าจะเป็นจำนวนเงินเท่าใด ผู้จัดการสาขาจะประทับตราระยะเวลาเงินเชื่อ เช่น 30, 60 วัน ลงในใบสั่งซื้อให้ผู้ขายนำไปขอรับเช็คได้ที่สำนักงานใหญ่เมื่อถึงกำหนด ดังนั้นจึงกล่าว

เป็นผู้รับผิดชอบด้านการเงินเอง เพียงแต่ไม่มีอำนาจในการเซ็นเช็คสั่งจ่ายเท่านั้นเอง	ผู้จัดการสาขาไม่มีอำนาจสั่งจ่ายเงินเลย

2. กลยุทธด้านราคา (Price Strategy) ราคาสินค้าเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้ลูกค้าพอใจซื้อหรือไม่ โดยทั่วไปแล้วราคาเป็นปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อรายรับและกำไรสุทธิของร้านค้า การตั้งราคาเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้ตั้งราคาด้วยว่า เพื่ออะไร เช่น เพื่อแข่งขันกับผู้อื่น เพื่อให้ได้กำไรมากที่สุดอย่างเดียว หรือเพื่อตรึงราคาสินค้าในท้องตลาด

2.1 นโยบายด้านราคา ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ต่างก็มีนโยบายในการตั้งราคาดังนี้

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด	ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด
1) ราคาสินค้าของร้านสหกรณ์ต้องไม่แพงกว่าร้านค้าอื่น ๆ โดยยึดถือเอาราคาตลาดเป็นมาตรฐาน	1) ราคาสินค้าของร้านสหกรณ์พระนครยึดถือเอาราคาตลาดเช่นเดียวกัน
2) จะพยายามลดราคาให้ถูกกว่าราคาท้องตลาดหากว่าสามารถทำได้โดยสั่งซื้อปริมาณมาก	2) จะพยายามลดราคาสินค้าบางชนิดให้ถูกกว่าท้องตลาดถ้าทำได้ โดยทางสหกรณ์ติดต่อกับบริษัทผู้ผลิตโดยตรงขอจัดรายการลดราคาพิเศษขึ้นเป็นครั้งคราว
3) จะควบคุมให้สินค้าในร้านสาขาต่าง ๆ มีราคาเท่ากันสำหรับสินค้ายี่ห้อและขนาดเดียวกัน	3) จะพยายามให้ราคาสินค้าทุกสาขามีราคาเหมือนกันเช่นเดียวกัน

2.2 <u>การตั้งราคาสินค้า</u> เนื่องจากทั้งร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ต่างก็มิได้ซื้อสินค้ามาขายเองทั้งหมด เพราะมีทั้งที่ฝากขายและขายร่วมกันรวมอยู่ด้วย ซึ่งเจ้าของสินค้ามักเป็นผู้กำหนดราคาเอง แม้สินค้าที่ร้านสหกรณ์ซื้อมาขายเองบางชนิดก็ถูกกำหนดราคามาจากผู้ขายเลย ดังนั้นการตั้งราคาสินค้าจึงมีกลยุทธต่าง ๆ ดังนี้

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

1) การตั้งราคาสินค้าสำหรับสินค้าที่ร้านสหกรณ์ซื้อมาขายเองนั้น ถ้าหากว่าผู้ขายไม่ได้กำหนดราคาขายปลีกไว้ ร้านสหกรณ์แต่ละสาขาจะตั้งเองโดยทางสำนักงานใหญ่จะกำหนดอัตรากำไรของสินค้าแต่ละชนิดไว้ว่า สินค้าชนิดใดควรคิดกำไรกี่เปอร์เซ็นต์เพื่อให้แต่ละสาขาใช้เป็นแนวทางในการตั้งราคา เช่น เครื่องกระป๋อง จะคิดกำไรประมาณ 8% เสื้อผ้าต่าง ๆ จะคิดกำไรประมาณ 22% เป็นต้น

2) การตั้งราคาสำหรับสินค้าฝากขาย ซึ่งสินค้าฝากขายนี้ผู้ที่นำมาฝากขายจะเป็นผู้ตั้งราคามาเอง ร้านสหกรณ์เพียงทำหน้าที่ขายให้เท่านั้น

3) การตั้งราคาสำหรับสินค้าที่ขายร่วมกันสินค้าประเภทนี้จะมีราคามาตรฐานเดียวกันหมดในแต่ละยี่ห้อและรุ่น ซึ่งบริษัทผู้ผลิตหรือบริษัทตัวแทนขายจะเป็นผู้กำหนดราคาเองให้เท่ากันหมดทุกร้าน

ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด

1) การตั้งราคาสำหรับสินค้าที่ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ซื้อมาขายเองก็มีวิธีปฏิบัติเช่นเดียวกับร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

2) สำหรับสินค้าฝากขายนั้น ผู้ฝากขายเป็นผู้ตั้งราคามาเองเช่นเดียวกัน

3) สำหรับสินค้าที่ขายร่วมกันนี้ก็มีวิธีการเช่นเดียวกับร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.3 หลักการตั้งราคา วิธีการตั้งราคาสินค้าที่ร้านสหกรณ์ทั้งสองจะต้องตั้งเองนั้น ร้านสหกรณ์ทั้งสองมีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

1) ศึกษาถึงราคาในตลาดสำหรับสินค้าแต่ละชนิดว่า ราคาต่ำสุดและราคาสูงสุดเป็นเท่าไร

2) พิจารณาอัตราหมุนเวียนของสินค้าเหล่านั้น ถ้าชนิดใดมีอัตราหมุนเวียนสูงนั้นหมายถึงว่าเป็นสินค้าขายง่ายก็คิดอัตรากำไรต่ำ เช่น สินค้าในแผนกซุปเปอร์มาเก็ต จำพวกอาหาร สะบู่ ยาสีฟัน ฯลฯ ซึ่งผู้บริโภคซื้ออยู่เสมอ แต่ถ้าเป็นสินค้ามีอัตราหมุนเวียนต่ำซึ่งก็คือสินค้าขายยาก เช่น เครื่องไฟฟ้า ก็คิดอัตรากำไรสูง

3) เมื่อได้ราคาสินค้าต่ำสุดก็นำมาประเมินดูว่าให้กำไรเท่าไร คุ้มกับค่าใช้จ่ายและเงินปันผลที่ต้องจ่ายให้สมาชิกหรือไม่ ถ้าคุ้มก็ตั้งเป็นราคามาตรฐานของร้านต่อไป

4) ถ้ากำไรที่ได้รับไม่คุ้มค่าใช้จ่ายก็ต้องเปลี่ยนเป็นวิธีอื่นเพื่อให้สามารถขายได้ในราคาท้องตลาด เช่น ซื้อเป็นเงินสด ซึ่งจะได้รับส่วนลดเงินสดหรือซื้อปริมาณมากซึ่งจะได้รับส่วนลดตามปริมาณที่ซื้อ

ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด

หลักในการตั้งราคาสินค้าของร้านสหกรณ์ก็มีแนวทางในการปฏิบัติเช่นเดียวกับร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

กลยุทธด้านการตั้งราคาสินค้าของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด นั้นไม่มีความแตกต่างกันเลย ต่างก็ใช้หลักการเดียวกันดังกล่าวมาแล้ว แต่ในทางปฏิบัติจริง ๆ แล้ว ราคาสินค้าของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ในแต่ละสาขาไม่ค่อยจะเท่ากันนัก ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจาก

ก. สินค้าที่ขายเป็นสินค้าต่างรุ่นกัน ราคาต้นทุนของสินค้ารุ่นใหม่แพงกว่ารุ่นเก่าบางสาขายังขายสินค้าเก่าไม่หมด ราคาจึงไม่เท่ากันในแต่ละสาขา

ข. ไม่ได้มีการติดต่อสอบถามกันอย่างสม่ำเสมอ จึงไม่ทราบว่าสาขาใดมีสินค้าอะไรเหลือมาก

3. <u>กลยุทธทางด้านการกระจายสินค้า</u> (Distribution Strategy) โดยเหตุที่ร้านสหกรณ์มีลักษณะเป็นการค้าปลีกอยู่แล้ว ดังนั้นการกระจายสินค้าไปสู่มือผู้บริโภคนั้นจึงไม่ต้องผ่านคนกลางอีก ร้านสหกรณ์สามารถติดต่อขายสินค้าให้กับผู้บริโภคโดยตรง ผู้บริโภคจะได้รับความสะดวกสบายแค่ไหนขึ้นอยู่กับว่า ร้านสหกรณ์เลือกช่องทางในการกระจายสินค้าได้ดีเพียงใด และสามารถให้การบริการแก่ผู้บริโภคได้ทั่วถึงแค่ไหนนั่นเอง

3.1 <u>นโยบายเกี่ยวกับการขาย</u> ในด้านการขายสินค้านั้น ทั้งร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ก็มีวิธีขายสินค้าหรือกระจายสินค้าให้ผู้บริโภคได้ 2 วิธี คือ

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด	ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด
1) วิธีการขายโดยใช้พนักงานขายโดยตรงซึ่งจะมีพนักงานขายเป็นผู้ทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรงตามแผนกสรรพสินค้า พนักงานขายในแผนกสรรพสินค้านี้ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสินค้าเป็นอย่างดี สามารถที่จะอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจได้ ตลอดจนคอยจูงใจให้ลูกค้า	1) วิธีการขายโดยใช้พนักงานขายโดยตรงก็มีพนักงานเป็นผู้ทำหน้าที่ขายเช่นเดียวกับร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

คล้อยตามเพื่อให้ซื้อสินค้าเหล่านั้น รวมตลอดถึงการอำนวยความสะดวกและสร้างความประทับใจให้ลูกค้าจนกลับมาซื้ออีก

2) วิธีการขายแบบให้ลูกค้าเลือกซื้อเอง (Self Service) สำหรับสินค้าที่ต้องเลือกซื้อ (Shopping goods) ในแผนกซุปเปอร์มาเก็ต การขายแบบนี้ลูกค้าจะเป็นผู้เลือกซื้อสินค้าเอง แต่ทางร้านจะจัดรถหรือตะกร้าใส่ของให้ นอกจากนี้ทางร้านสหกรณ์ยังได้จัดพนักงานไว้คอยเตรียมจัดวางของให้เป็นระเบียบตลอดจนให้คำแนะนำกับลูกค้าเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น เช่น หาสินค้าไม่พบ ดังนั้นวิธีการขายแบบให้ลูกค้าเลือกซื้อเองนี้จะอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้ามากเท่าใดย่อมขึ้นอยู่กับการวางแผนผังและการจัดวางสินค้าของร้านสหกรณ์นั้นเองด้วย

2) วิธีการขายโดยให้ลูกค้าเลือกซื้อเอง นี้ก็มีวิธีการเช่นเดียวกับร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

3.2 <u>การบริหารงานขาย</u> การบริหารงานขายมีความสำคัญต่อกิจการร้านค้าปลีกเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะสำนักงานขายจะเป็นผู้ที่มีบทบาทต่อร้านค้าปลีกเป็นอย่างมาก เพราะต้องติดต่อกับลูกค้าเป็นประจำ พนักงานขายจะเป็นผู้สร้างค่านิยมของร้านสหกรณ์ตามสายตาของผู้บริโภคไปในทางที่ดีและไม่ดี ดังนั้น ผู้บริหารร้านค้าปลีกควรได้เอาใจใส่ในด้านพลักงานขายให้มาก สำหรับร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ก็มีวิธีการบริหารงานขายโดยทั่ว ๆ ไป ดังนี้

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด	ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด
1) การรับสมัครพนักงาน การรับสมัครพนักงานของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด นั้นจะมอบหน้าที่ให้แต่ละสาขาเป็นผู้รับสมัครคัดเลือกเอง โดยผู้จัดการสาขาเป็นผู้ตัดสินใจ ในการรับสมัครพนักงานนั้นจะกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครเอาไว้ เช่น คุณวุฒทางการศึกษา, ประสพการณ์ที่เคยผ่านมา เป็นต้น	1) การรับสมัครพนักงาน ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด จะรับสมัครและสอบคัดเลือกที่สำนักงานใหญ่โดยผู้จัดการใหญ่เท่านั้น เป็นผู้ตัดสินใจแล้วส่งไปให้ร้านสาขาต่าง ๆ ที่ต้องการพนักงานร้านสาขาไม่มีหน้าที่รับสมัครคัดเลือกพนักงานเอง
2) การให้ค่าตอบแทน ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด จ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานเป็นเงินเดือนไม่มีค่านายหน้าจากการขาย เพราะจะก่อให้เกิดปัญหาการแย่งกันเขียนบิล ทำให้เอาใจใส่ลูกค้าน้อยลง นอกจากนี้การให้ค่านายหน้ายังจะทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมสำหรับแผนกต่าง ๆ ที่สินค้าราคาไม่เท่ากันหรือเป็นสินค้าที่ขายยาก นอกจากนี้ทางร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ยังให้สวัสดิการโดยจ่ายค่าอาหารกลางวันให้พนักงานอีกด้วย	2) การให้ค่าตอบแทน ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด จ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานเป็นเงินเดือน ไม่มีค่านายหน้าจากการขายเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังให้สวัสดิการแก่พนักงานโดยจัดเลี้ยงอาหารกลางวันแก่พนักงานเช่นกัน
3) การฝึกอบรมพนักงานขาย ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ให้ความสำคัญแก่การฝึกอบรมน้อยมากเพราะเห็นว่า การฝึกอบรมมิใช่เป็นสิ่งจำเป็นจะมีการฝึกอบรม	3) การฝึกอบรมพนักงานขาย ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ก็ให้การฝึกอบรมพนักงานน้อยมากเช่นเดียวกับร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ให้พนักงานในระดับหัวหน้าเท่านั้น พนักงานขายอาศัยความเคยชินจากการขายเป็นการฝึกด้วยตนเอง โดยมีหัวหน้างานคอยแนะนำในระยะแรก ๆ เท่านั้น ซึ่งถ้าหากว่าทางร้านสหกรณ์ให้ความสนใจในการฝึกอบรมพนักงานขายให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการขายและการจูงใจผู้ซื้อมากขึ้น จะทำให้มีโอกาสขายได้มากขึ้น	
4) การประเมินผลงานของพนักงานร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด มีการประเมินผลงานของพนักงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนด้วย แต่มิได้มีแบบฟอร์มการประเมิน หัวหน้างานจะเป็นผู้รายงานความประพฤติของผู้ใต้บังคับบัญชาส่งไปให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจเอง	4) การประเมินผลงานของพนักงานร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด มีแบบฟอร์มการประเมินผลงานของพนักงานไว้เลย โดยหัวหน้างานจะเป็นผู้ประเมินแล้วส่งให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้พิจารณาอีกครั้งหนึ่งเช่นเดียวกัน

3.3 <u>การให้การบริการแก่ลูกค้า</u> การบริการเป็นสิ่งสำคัญมากเนื่องจากว่าผู้บริโภคที่มาซื้อสินค้าในปัจจุบันนี้ต้องการได้รับความสะดวกสบายด้วย ด้านการบริการนี้ ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ต่างก็มีวิธีการในการให้การบริการซึ่งแยกพิจารณาได้ดังนี้

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด	ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด
1) การให้บริการในการเลือกซื้อของลูกค้าร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด มีนโยบายในการประหยัดรายจ่าย จึงต้องให้ลูกค้า	1) การให้บริการในการเลือกซื้อของลูกค้านี้ พนักงานขายจะบริการให้เสร็จ ลูกค้าเพียงแต่สั่งซื้อแล้วจ่ายเงินให้พนักงานขายเท่านั้น จากนั้น

ช่วยตนเองให้มากที่สุด ด้ารการซื้อพนักงานขายมีหน้าที่เขียนบิลกับจัดของเท่านั้น แต่ลูกค้าต้องนำเงินไปชำระที่แคชเชียร์เอง แล้วนำบิลไปรอรับสินค้าที่เคาท์เตอร์ ซึ่งมักเกิดการผิดพลาดได้ง่าย เพราะว่าสินค้าบางอย่างต้องไปรับที่เคาท์เตอร์ และบางอย่างต้องไปรับที่พนักงานขายเลย ทำให้เกิดความสับสนยุ่งยาก ลูกค้ามักเบื่อหน่ายอารมณ์เสียได้ง่าย

2) การให้บริการด้านที่จอดรถ ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด มักมีปัญหาด้านที่จอดรถโดยเฉพาะสำนักงานใหญ่บางลำภู ซึ่งเป็นอาคารเก่าไม่สามารถขยายได้อีก และเป็นเรื่องสุดวิสัยที่จะแก้ไขได้

3) การให้บริการด้านห้องอาหาร คือฟพี่ชอฟ เป็นบริการส่วนหนึ่งของร้านสหกรณ์ ซึ่งจะอำนวยความสะดวกสบายให้กับลูกค้าไม่ให้ต้องเสียเวลาไปเลือกหาร้านอาหาร แต่เนื่องจากทางร้านสหกรณ์ไม่มีประสบการณ์และเป็นงานยุ่งยากเกินไป จึงได้ให้คนอื่นเช่าไปดำเนินการ

พนักงานขายจะเป็นผู้นำไปชำระเองแล้วนำสินค้ามาให้ลูกค้าเลย ซึ่งสะดวกกว่ากันมาก

2) การให้บริการด้านที่จอดรถ ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด เองก็ประสพกับปัญหานี้เช่นเดียวกันสำหรับสาขาซึ่งร้านสหกรณ์เช่าที่และอาคารดำเนินงาน เช่น สาขาบางรักกับสาขาสำโรง จึงไม่มีที่จอดรถเป็นของร้านสหกรณ์เอง

3) การให้บริการด้านห้องอาหาร ก็มีวิธีการเช่นเดียวกับร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

3.4 การควบคุมสินค้าคงคลัง การจัดการด้านสินค้าคงคลังเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่ง เพราะถ้ามีสินค้าคงคลังเก็บไว้ตลอดเวลาในปริมาณที่เหมาะสม ย่อมจะสามารถบริการลูกค้าได้ตลอดเวลาเช่นเดียวกัน ถ้าเกิดสินค้าขาดช่วงไปลูกค้าก็จะไม่ได้รับความสะดวก และยิ่งถ้าเป็นบ่อยครั้งลูกค้าก็จะเกิดความเบื่อหน่ายได้ นอกจากนี้การเก็บสินค้าคงคลังไว้นั้นถ้ามากเกินไปก็ย่อมเกิดผลเสียต่อร้านสหกรณ์เช่นเดียวกัน การควบคุมสินค้าคงคลังของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด มีวิธีการดังนี้

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

1) ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด แต่ละสาขามีโกดังเก็บสินค้าของตนเองแยกจากสำนักงานใหญ่ โดยที่สำนักงานใหญ่ก็มีโกดังเก็บสินค้าบางชนิดที่ซื้อปริมาณมาก เช่น นม, กระดาษชำระ ฯลฯ ไว้คอยให้สาขาต่าง ๆ เบิกอีกด้วย

2) การควบคุมสินค้าคงคลัง แต่ละสาขาจะแยกการควบคุมเอง มีพนักงานของแต่ละสาขาคอยควบคุมสินค้าคงคลังเหล่านี้อยู่ตลอดเวลาแยกจากสำนักงานใหญ่

3) การควบคุมปริมาณสินค้าในสต็อกนั้นใช้ยอดขายเป็นตัวกำหนด ถ้าสินค้าตัวใดขายได้มากก็สั่งซื้อมาเก็บไว้ใน

ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด

1) ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด แต่ละสาขาก็มีโกดังเก็บสินค้าของตนเองแยกจากสำนักงานใหญ่ และสำนักงานใหญ่ก็มีโกดังเก็บสินค้าเช่นเดียวกับร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

2) การควบคุมนั้นใช้สำนักงานใหญ่เป็นส่วนกลางในการควบคุมสินค้าคงคลังของสาขาทั้งหมด ในแต่ละสาขานั้นพนักงานในแต่ละแผนกจะเป็นผู้ควบคุมเอง ต้องรายงานผลการขายและการสั่งซื้อประจำวันให้สำนักงานใหญ่ทราบทุกวัน เพื่อสำนักงานใหญ่จะได้ควบคุมสินค้าคงคลังได้อย่างถูกต้อง

3) การควบคุมปริมาณสินค้าคงคลังนี้ ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ก็มีวิธีการเช่นเดียวกับร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

สต๊อก โดยปกติจะอยู่ในช่วงระยะเวลาการสั่งซื้อ 1 ครั้งต่อ 1 เดือน ถ้าสินค้าตัวใดขายไม่ดีก็จะไม่พยายามเก็บสต๊อกไว้เมื่อสั่งมาก็จะส่งให้พนักงานวางขายเลย

4) การควบคุมสินค้าสูญหาย พนักงานขายจะเป็นผู้ควบคุมดูแลตามปกติเป็นประจำทุกวัน ปกติร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ยอมให้ตัดของสูญหายได้ 0.05% ของยอดขายในแต่ละปี ถ้าเกินจากนี้เป็นหน้าที่ของพนักงานรับผิดชอบ

4) การควบคุมสินค้าสูญหาย พนักงานขายแต่ละแผนกเป็นผู้รับผิดชอบ ปกติร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ยอมให้ตัดของสูญหายได้ 0.05% ของยอดขายเหมือนกัน ถ้าเกินจากนี้เป็นหน้าที่ของพนักงานรับผิดชอบ

4. กลยุทธทางด้านการส่งเสริมการจำหน่าย (Promotion Strategy) การส่งเสริมการจำหน่ายโดยหลักการแล้ว การใช้พนักงานขายโดยตรงนับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของการส่งเสริมการจำหน่าย พนักงานขายที่มีความสามารถย่อมจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าได้ง่ายขึ้น ในกรณีการขายสินค้าของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ซึ่งมีทั้งการใช้พนักงานขายไว้คอยบริการลูกค้าโดยตรง และให้ผู้ซื้อช่วยเหลือตนเองในการเลือกซื้อสินค้า การส่งเสริมการจำหน่ายในที่นี้จึงเป็นไปในรูปการโฆษณา การจัดแสดง ณ. จุดที่ขาย (Point of purchase display) การจัดแสดงสินค้าภายในร้าน การตกแต่งตู้หน้าร้าน การแจกคูปองเพื่อแลกสินค้าหรือลดราคาสินค้า การให้ของแจกและของแถม เป็นต้น ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด มีการส่งเสริมการจำหน่าย ดังนี้

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

1) การส่งเสริมการโฆษณา ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ให้ความสำคัญต่อการโฆษณาน้อยมาก ไม่ว่าจะเป็นการ

ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด

1) การส่งเสริมการโฆษณา ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ก็เช่นเดียวกัน ไม่มีการโฆษณาทางวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ หรือนิตยสาร

โฆษณาทางหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ หรือนิตยสาร ตลอดจนการใช้ป้ายโฆษณา ร้านสหกรณ์กรุงเทพนั้นไม่เคยมีการโฆษณาเลย สิ่งที่ทำอยู่ในรูปการประชาสัมพันธ์ โดยออกวารสารของร้านส่งให้สมาชิกแต่ก็เคยทำเพียงครั้งเดียวเท่านั้นเอง

2) การส่งเสริมการจัดแสดงสินค้า ณ จุดที่ขาย โดยปกติผู้ขายมักจะมาเช่าที่เพื่อการประชาสัมพันธ์สินค้าของตนเองเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าที่ออกใหม่ ร้านสหกรณ์มิได้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยเพียงแต่คิดค่าเช่าสถานที่เท่านั้น การสาธิตเหล่านี้จะเป็นการประชาสัมพันธ์สินค้าใหม่ เพื่อให้ลูกค้าได้รู้จักและเข้าใจถึงวิธีการใช้ประโยชน์ของสินค้าเหล่านั้น เช่น การใช้เครื่องสำอางค์แต่งหน้า ซึ่งมีทั้งการนวดหน้าแต่งหน้า อบผิว ฯลฯ การส่งเสริมการขายนี้มักจัดอยู่ในช่วงเวลาสั้น ๆ

3) การส่งเสริมการจัดแสดงภายในร้านปกติแล้วจะจัดกันมากในสินค้าประเภทที่ขายร่วมกัน พนักงานขายจะเป็นผู้จัดวางสินค้าเอง เพื่อดึงดูดใจลูกค้า รวมทั้งการปิดรูปภาพโฆษณาต่าง ๆ นอกจากนี้บริษัทใด ๆ ทั้งสิ้น ที่ทำอยู่เป็นประจำ คือ ป้ายโฆษณาติดที่ร้านสหกรณ์เอง กับวารสารเพื่อแจกสมาชิกซึ่งกระทำมาโดยตลอดจนถึงปัจจุบัน

2) การส่งเสริมการจัดแสดงสินค้า ณ จุดที่ขาย ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ก็มีวิธีปฏิบัติเช่นเดียวกับร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

3) การส่งเสริมการจัดแสดงภายในร้าน การส่งเสริมการจำหน่ายวิธีนี้ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ก็มีวิธีการเช่นเดียวกันกับร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวแทนมักจะมาเช่าที่แล้วนำชั้นวางของหรือตู้โชว์ตั้งขายสินค้ามาตั้งบริเวณที่สะดุดตาในร้าน เพื่อให้มีโอกาสขายง่ายกว่าที่ห้ออื่น การเช่าที่ตั้งโชว์สินค้านี้ ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด จะคิดค่าเช่าประมาณ 500 - 1,000 บาทต่อเดือน แล้วแต่ขนาดและตำแหน่งที่ตั้ง ผู้เช่าจะจ่ายค่าเช่าเป็นสินค้าหรือเงินสดก็ได้ ขึ้นอยู่กับการตกลงกัน

4) การส่งเสริมการแต่งตู้หน้าร้าน หน้าร้านเป็นสิ่งดึงดูดใจลูกค้าเป็นแห่งแรกก่อนที่ลูกค้าจะเข้าร้าน ถ้าหน้าร้านมีการตกแต่งได้สวยสะดุดตาลูกค้าก็อยากเข้าร้านเพื่อเข้าไปดูข้างในต่อไป การตกแต่งตู้หน้าร้านของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัดนั้น มักจะทำโดยบริษัทผู้ขายสินค้ามาเช่าที่เพื่อโชว์สินค้ามากกว่า ทั้งนี้โดยพนักงานขายของบริษัทเองที่ประจำอยู่ที่ร้านสหกรณ์จะเป็นผู้ทำการตกแต่งเอง

5) การส่งเสริมโดยการให้ของแจกของแถมและการลดราคา การส่งเสริมวิธีนี้ ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด มิได้กระทำมาเลยเป็นเวลานานแล้ว เพิ่งจะส่งเสริมใหม่อีก เมื่อเดือนเมษายน 2525 นี้เอง โดยการให้คูปองลด 10% สำหรับ

4) การส่งเสริมการแต่งตู้หน้าร้านของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ก็มีวิธีการเช่นเดียวกันกับร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด นอกจากนี้ทางร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ยังตกแต่งเองอีกด้วย ในกรณีที่ทางร้านสหกรณ์จัดเทศกาลต่าง ๆ

5) การส่งเสริมโดยการให้ของแจกของแถมและการลดราคา การส่งเสริมวิธีนี้นั้น ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ได้มีการส่งเสริมด้านการลดราคาและการให้ของแจกของแถมเสมอ ทั้งในช่วงเทศกาล เช่น ปีใหม่ คริสต์มาส และบางเดือนเท่าที่ทางร้านสหกรณ์เห็นควรให้จัด

สินค้าในแผนกต่าง ๆ เท่าที่ทางร้านสหกรณ์กำหนดไว้ ซึ่งส่วนมากเป็นสินค้าในแผนกสรรพสินค้า แล้วนำคูปองไปแลกซื้อของได้ในทุกแผนก

เท่าที่พบนั้นร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด มีการปฏิบัติอยู่หลายวิธีดังนี้

ก. การลดราคาสินค้าบางชนิดซึ่งเก่าหรือล้าสมัย เช่น เสื้อผ้าสำเร็จรูป (ที่ขอมาจากร้านสหกรณ์พระนครสาขาลาดพร้าว) ร้านสหกรณ์จะนำมาขายลดราคาตั้งแต่ 20-50% เพื่อให้หมดไป

ข. การแจกคูปองมูลค่า 5 บาท เมื่อซื้อสินค้าครบ 100 บาท ก็นำบิลไปแลกคูปองได้ 1 ใบภายในวันที่ซื้อสินค้าเท่านั้น แล้วนำคูปองไปแลกซื้อสินค้าได้ทุกชนิดตามต้องการ

ค. การแจกคูปอง 1 ใบต่อการซื้อสินค้าครบ 200 บาท เรียกว่า "โบนัสคูปอง" แล้วรวบรวมคูปองไว้แลกสินค้าตามที่ร้านสหกรณ์กำหนด บิลซื้อย่อยที่ไม่ครบ 200 บาท ให้เก็บไว้รวมกับบิลวันอื่นให้ครบ 200 บาท เพื่อแลกโบนัสคูปองได้ภายใน 3 เดือน รายการสินค้าที่ร้านสหกรณ์พระนครเคยกำหนดให้แลกได้มีดังนี้

รายการของที่ให้แลก	จำนวนโบนัสคูปอง
ชุดชา 20 ชิ้น 4 คน 1 ชุด	84 ใบ
เตารีดเนชั่นแนล 1 เตา	70 ใบ
โคมไฟฟ้านีออน 1 อัน	60 ใบ
พัดลมไดอิชิ 12 นิ้ว 1 อัน	90 ใบ

ฯลฯ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ง. แจกคูปองมูลค่า 7 บาท ต่อการซื้อสินค้ามูลค่า 200 บาท ต้องให้แลกบิลในวันที่ซื้อสินค้าแล้วนำคูปองไปแลกซื้อสินค้าได้ ยกเว้น ยาสินค้าในแผนกซุปเปอร์มาเก็ต จะใช้คูปองวันไหนก็ได้ ภายในเวลาที่กำหนดไว้

การจัดการทางด้านการตลาดของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ตลอดจนร้านสหกรณ์อื่น ๆ ยังมีน้อยมาก โดยเฉพาะงานทางด้านการวิจัยตลาด ถึงแม้ว่าจะมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติต่าง ๆ ไว้ก็ตาม แต่ก็ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์เท่าที่ควร ในการจัดการตลาดอาศัยประสพการของผู้บริหารเป็นแนวทางในการตัดสินใจซึ่งแต่ก่อนเคยทำมาอย่างไรก็ดำเนินไปอย่างนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ซึ่งยังใช้วิธีการแบบเก่า ๆ อยู่ แม้แต่ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด เองจะได้พยายามนำเอาวิธีการจัดการสมัยใหม่มาใช้ แต่ก็เป็นเพียงผิวเผินไม่ประสพผลสำเร็จเท่าที่ควร เช่น ในการพิจารณาจัดตั้งสาขาใหม่ อย่างไรก็ดี ทั้งร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ต่างก็มีลักษณะเป็นการให้อำนาจการตัดสินใจขึ้นอยู่กับบุคคลเพียงคนเดียว (one man show) ด้วยกันทั้งคู่ กล่าวคือ แม้ว่าจะให้อำนาจผู้จัดการสาขาตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ได้ แต่ก็ไม่ใช่เป็นปัญหาสำคัญที่ต้องใช้ความสามารถเลย นโยบายต่าง ๆ จะถูกกำหนดโดยผู้จัดการใหญ่เพียงคนเดียว อย่างไรก็ดี ผลสำเร็จของร้านสหกรณ์ทั้งสองนับว่าอยู่ในเกณฑ์น่าพอใจมากกว่าร้านสหกรณ์อื่น ๆ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย