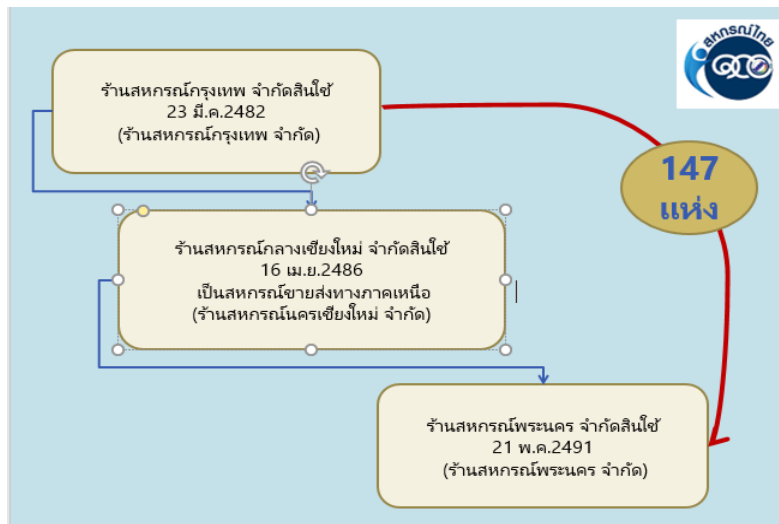


## โครงการเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานของสหกรณ์สู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ประเภทสหกรณ์ร้านค้า)

จากจุดเริ่มต้นของการจัดตั้งสหกรณ์หาทุนในปี พ.ศ.๒๔๕๙ อันถือได้ว่าเป็นสหกรณ์ยุคเริ่มต้นในประเทศไทย ที่เน้นจัดตั้งเพื่อกลุ่มชาวไร่ ชาวนา เพื่อนำเงินไปไถ่ถอนหนี้สินและลงทุนทำกินจนกระทั่งทางราชการเห็นความจำเป็นของครอบครัวชาวนาที่จะต้องซื้อเครื่องอุปโภคบริโภคจากพ่อค้าที่ถูกรัดเอาเปรียบอยู่ตลอดเวลา จึงทดลองจัดตั้งร้านสหกรณ์ขึ้นเป็นแห่งแรก ชื่อว่า ร้านสหกรณ์บ้านเกาะ จำกัดสินใช้ ตั้งอยู่ตำบลชานน้ำ อำเภอสมนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เมื่อวันที่ ๑๘ มีนาคม ๒๔๘๐ โดยมีสมาชิกแรกตั้งเพียง ๒๗๙ คน จากทุนเรือนหุ้นที่เริ่มต้นด้วยเงิน ๒๖,๓๕๐ บาท โดยในปีเดียวกันยังมีการจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้าในจังหวัดต่างๆ อีกเป็นจำนวนมากในจังหวัดอุดรดิตถ์ สระบุรี ฉะเชิงเทรา ลพบุรี และปทุมธานี จังหวัดละ ๑ สหกรณ์ อย่างไรก็ตามสหกรณ์ร้านค้าที่ตั้งขึ้นเมื่อปี ๒๔๘๐ ทั้ง ๖ แห่ง ได้ยุบเลิกไปหมดแล้ว

ต่อมาในปี พ.ศ.๒๔๘๒ ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้าแห่งแรกขึ้นในกรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ ๒๓ มีนาคม ๒๔๘๒ ชื่อร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัดสินใช้ ตั้งอยู่ที่ตำบลสามยอด อำเภอพระนคร จังหวัดกรุงเทพมหานคร กำหนดทุนเรือนหุ้นไว้ ๖๐,๐๐๐ บาท มูลค่าหุ้นละ ๒๐ บาท มีผู้ถือหุ้นแรกตั้ง ๒๗๖ คน ถือหุ้น ๔๐๙ หุ้น คิดเป็นเงิน ๘,๑๘๐ บาท โดยปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และยังคงดำเนินธุรกิจอยู่ ต่อมาในปี พ.ศ.๒๔๘๖ ได้มีการจัดตั้งร้านสหกรณ์กลางเชียงใหม่ จำกัดสินใช้ ขึ้นเมื่อวันที่ ๑๖ เมษายน พ.ศ.๒๔๘๖ ที่ตำบลช้างม้อย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีเงินลงทุน ๒๐,๐๐๐ บาท มูลค่าหุ้นละ ๕๐๐ บาท ทำหน้าที่เป็นสหกรณ์ขายส่งทางภาคเหนือ ได้รับงบประมาณจากราชการเพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียนจากร้านสหกรณ์แห่งแรกจนถึงปี พ.ศ.๒๔๘๗ มีการจัดตั้งร้านสหกรณ์ขึ้นถึง ๗๐ แห่ง จนถึงปี พ.ศ.๒๔๙๑ มีจำนวนสหกรณ์ร้านค้า ๑๔๗ แห่ง โดยในปีนี้เอง ได้มีการจัดตั้งร้านสหกรณ์พระนคร จำกัดสินใช้ เมื่อวันที่ ๒๑ พฤษภาคม ๒๔๙๑ ที่กรุงเทพมหานคร โดยข้าราชการกระทรวงสหกรณ์กลุ่มหนึ่ง มีสมาชิกแรกตั้ง ๓๐๒ คน ทุนดำเนินงาน ๑๕,๑๐๐ บาท ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็นร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด และยังคงดำเนินธุรกิจอยู่



### สถานการณ์สหกรณ์ร้านค้าในปัจจุบัน

ภายหลังจากการก่อตั้งสหกรณ์ร้านค้าสักระยะ เมื่อมีการปรับตัวอย่างเหมาะสม สหกรณ์ร้านค้าก็เริ่มเฟื่องฟู โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างปี พ.ศ.๒๕๑๕ เป็นต้นมา ถึง พ.ศ.๒๕๓๐ สหกรณ์ร้านค้าส่วนใหญ่อยู่ในระยะรุ่งเรือง เช่น ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ที่มีผลงานดีเด่นประจำปี พ.ศ.๒๕๑๘ ผู้เชี่ยวชาญสหกรณ์จากประเทศสวีเดนได้ยกย่องว่าเป็นหนึ่งในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ นอกจากนี้ยังมีร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์นครเชียงใหม่ จำกัด ที่มีการขยายกิจการมากมายหลายสาขาในระยะเวลาใกล้เคียงกัน มีแผนกสินค้าที่ทันสมัยเทียบเท่าหรือใกล้เคียงกับห้างสรรพสินค้าใหญ่ๆ โดยทั่วไป สหกรณ์ร้านค้าทั้ง ๓ แห่งนับเป็นสหกรณ์ที่มีชื่อเสียงที่โด่งดัง และเป็นตัวอย่างของร้านสหกรณ์โดยทั่วไปทั้งในและต่างประเทศ

ต่อเมื่อมีการแข่งขันเชิงรุกของห้างสรรพสินค้ามากขึ้น ร้านสหกรณ์หลายแห่งได้รับผลกระทบทันที เช่น ในปี พ.ศ.๒๕๒๔ เป็นต้นมา เป็นจุดเริ่มต้นที่ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด เริ่มมียอดขายต่ำลงอย่างเห็นได้ชัด และเมื่อปี พ.ศ.๒๕๓๗ - ๒๕๓๘ เป็นจุดสำคัญที่ทำให้ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ต้องพบกับวิกฤตการดำเนินงานอย่างหนัก เมื่อตัดสินใจผิดพลาดในการลงทุนสร้างอาคารใหม่มูลค่าถึง ๑๒๐ ล้านบาท อันเป็นเหตุให้เกิดการขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง ประกอบกับวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศเข้าซ้ำเติมส่งผลให้ร้านสหกรณ์ขาดทุนในปี พ.ศ.๒๕๓๙/๔๐ ถึง ๑๐ ล้านบาท และปีพ.ศ.๒๕๔๐/๔๑ ขาดทุนถึง ๒๔ ล้านบาท และโดยสภาพการณ์ที่ไม่ต่างกันนัก ร้านสหกรณ์นครเชียงใหม่ จำกัด ก็ปิดตัวลง ขณะที่ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ก็ประสบภาวะการณ์ที่ไม่ดีกว่ากันนัก ผลการดำเนินธุรกิจลดต่ำลงเป็นลำดับ

สถานการณ์ที่สหกรณ์ร้านค้าขนาดใหญ่ที่เคยเป็นแบบอย่างที่ดีกลับพบวิกฤตอย่างหนัก ขณะที่ร้านสหกรณ์อื่น ๆ ก็ประสบปัญหาที่สอดคล้องกันมากขึ้นตามแต่ศักยภาพผู้บริหาร จึงเป็นคำถามสำคัญต่อวงการร้านค้าว่า จะมีหนทางฟื้นฟูร้านสหกรณ์ดังกล่าวได้หรือไม่ กรมส่งเสริมสหกรณ์มีความพยายามที่จะช่วยแก้ปัญหาหลายครั้ง เช่น สนับสนุนทุนดำเนินงานแก่ร้านสหกรณ์นครเชียงใหม่ จำกัด มากกว่า ๑๐ ล้านบาท ในปี พ.ศ.๒๕๓๔ - ๒๕๓๕ จัดทำแผนฟื้นฟูร่วมกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ให้แก่ ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ในปี พ.ศ.๒๕๔๒ จัดโครงการสัมมนาเพื่อสร้างเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ร้านค้าและสหกรณ์การเกษตร และประสานให้ธุรกิจเอกชน เพื่อพัฒนาระบบการค้าปลีก ในปี พ.ศ.๒๕๔๒ รวมถึงการจัดทำเอกสารเผยแพร่การใช้คอมพิวเตอร์กับร้านสหกรณ์ในปีเดียวกัน ขณะเดียวกันก็ได้รับความช่วยเหลือจากประเทศสวีเดน ผ่าน สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย โดยในปี ๒๕๔๐ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยร่วมกับศูนย์พัฒนาโครงการแห่งชุมชนร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย (KFPC หรือ KF Project Center) ได้ริเริ่มโครงการพัฒนาสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทย โดยขอรับการสนับสนุนด้านการเงินจากรัฐบาลประเทศสวีเดน โครงการดังกล่าวมีระยะเวลาดำเนินงาน ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๔๐ - ๒๕๔๕) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการร้านสหกรณ์ในประเทศไทย ซึ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาการก่อตั้งศูนย์รวมซื้อและกระจายสินค้าของร้านสหกรณ์ รวมทั้งพัฒนาความรู้ทักษะของเจ้าหน้าที่ร้านสหกรณ์เพื่อปรับรายการสินค้า ราคา การให้บริการ และสภาพแวดล้อมของร้านทั้งภายในและภายนอกให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือสมาชิก มีสหกรณ์เข้าร่วมโครงการ ๑๕ สหกรณ์ ต่อมาในปี ๒๕๔๖ ทั้งสองหน่วยงานดังกล่าวได้ริเริ่มโครงการพัฒนาการค้าปลีกร้านสหกรณ์ในประเทศไทย เพื่อดำเนินการต่อเนื่องจากโครงการในปี ๒๕๔๕ โครงการดังกล่าวมีระยะเวลาดำเนินงาน ๔ ปี (พ.ศ.๒๕๔๖ - ๒๕๔๙) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรทุกระดับในร้านสหกรณ์ให้สามารถบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีสหกรณ์เข้าร่วมโครงการ ๔ สหกรณ์

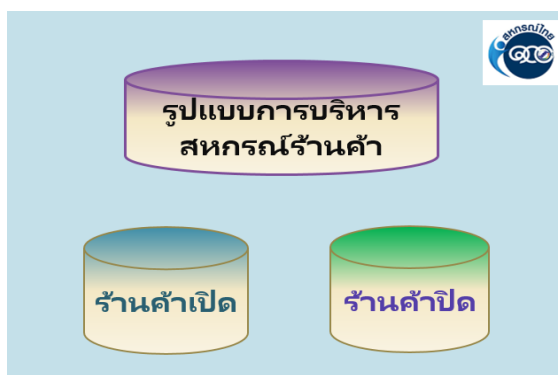
สำหรับในปี พ.ศ.๒๕๔๖ มีการประชุมเครือข่ายเชื่อมโยงชุมชนสหกรณ์ทุกสหกรณ์ เพื่อสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ โดยชุมชนสหกรณ์ร้านค้าแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นผู้นำในการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการเพิ่มช่องทางธุรกิจแก่สหกรณ์ประเภทอื่น ๆ อาทิเช่น การสร้างเฟรนไชส์ให้ทุกร้านสหกรณ์ทั่วประเทศ มีลักษณะเหมือนกัน บัตรสมาชิกการ์ด ส่วนสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยก็ได้จัดตั้งชมรมสหกรณ์จังหวัดขึ้นทุกจังหวัด เพื่อการสร้างเครือข่ายพันธมิตรและธุรกิจร่วมกันในอนาคต อีกทั้ง กรมส่งเสริมสหกรณ์ส่งเสริมสนับสนุนให้จัดทำแผนกลยุทธ์กับทุกสหกรณ์ รวมถึงสหกรณ์ร้านค้าด้วย

ความพยายามดังกล่าวได้ผลดีในระดับหนึ่ง ตัวอย่างเช่น เกิดการพัฒนาการจัดการร้าน ให้เป็นที่ดึงดูด สร้างภาพลักษณ์ใหม่ เกิดความร่วมมือระหว่างกันบ้าง แต่การตลาดยังไม่มีผลคืบหน้าเท่าที่ควร ร้านสหกรณ์ที่ไม่ค่อยประสบปัญหามากนักยังคงสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้และจะเป็นร้านสหกรณ์ประเภทปิดอยู่ในสถานศึกษา โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย หน่วยราชการ ทหาร ตำรวจ เช่น ร้านสหกรณ์โรงพยาบาล มหาราชนครราชสีมา จำกัด ร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จำกัด ร้านสหกรณ์ ชกส.

จำกัด หรือร้านสหกรณ์ตำรวจตระเวนชายแดน จำกัด เป็นต้น ส่วนร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ร้านสหกรณ์  
กรุงเทพ จำกัด ร้านสหกรณ์พัฒนา จำกัด ก็ยังมีผลกระทบจากปัญหาดังกล่าวอย่างมาก

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ส่งเสริม แนะนำสนับสนุน พัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้า  
มาตลอด โดยในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๖ กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดทำโครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และ  
เอกลักษณ์ร้านสหกรณ์ เพื่อกำหนดภาพลักษณ์และเอกลักษณ์ของร้านสหกรณ์ ที่สามารถสื่อสารจุดเด่นของ  
ร้านสหกรณ์ต่อสังคม ให้ลูกค้าหรือสมาชิกมีความเชื่อมั่นต่อสินค้าและบริการของร้านสหกรณ์ ซึ่งผลการ  
ดำเนินงานตามโครงการดังกล่าวก่อให้เกิดค่านิยมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในการสร้างภาพลักษณ์ให้กับร้าน  
สหกรณ์ไทยร่วมกันว่า “ร้านสหกรณ์ไทย เทียบธรรม โปร่งใส ใส่ใจบริการ มาตรฐานสินค้า มอบคุณค่าสู่  
ชุมชน” และในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘ กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดทำโครงการพัฒนาเครือข่ายร้านสหกรณ์  
เพื่อพัฒนาศักยภาพการดำเนินธุรกิจร้านสหกรณ์ และนำค่านิยม ร้านสหกรณ์ไทยดังกล่าวข้างต้นไปสู่การ  
ปฏิบัติร่วมกันในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี โดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่งชั้นทางธุรกิจให้กับสหกรณ์ร้านค้า  
เพื่อให้ผู้บริโภคหรือสมาชิกเกิดความรู้สึกที่ดี มีความศรัทธาเชื่อมั่นและมาใช้บริการหรือให้การสนับสนุนร้าน  
สหกรณ์มากขึ้น เป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้สหกรณ์ร้านค้าเป็นช่องทางการตลาดส่วนหนึ่งของเครือข่าย  
สินค้าสหกรณ์ เชื่อมโยงไปสู่ผู้บริโภคและสมาชิกสหกรณ์ได้บริโภคสินค้าและบริการที่มีมาตรฐานและราคา  
ยุติธรรม

### รูปแบบการบริหารสหกรณ์ร้านค้า



**รูปแบบสหกรณ์ร้านค้า** สหกรณ์ร้านค้าที่มีอยู่ในปัจจุบันอาจแบ่งตามลักษณะของสมาชิกที่  
อยู่ในองค์กรหรือชุมชนได้ ๒ รูปแบบ คือ

(๑) สหกรณ์ร้านค้าเปิด ได้แก่ สหกรณ์ร้านค้าที่มีประชาชนทั่วไปในชุมชนนั้นเป็นสมาชิก  
ซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านอาชีพ วย การศึกษาและอื่น ๆ ค่อนข้างมาก การติดต่อสื่อสารระหว่างสหกรณ์กับ  
สมาชิกทำได้ยาก ตัวอย่างร้านค้าประเภทนี้ ได้แก่ ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ร้าน  
สหกรณ์จังหวัดตราด จำกัด เป็นต้น

(๒) สหกรณ์ร้านค้าปิด ได้แก่ สหกรณ์ร้านค้าที่จัดตั้งขึ้นโดยบุคลากรในหน่วยงานหรือ  
องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งนี้เพื่อให้เป็นสวัสดิการแก่บุคลากรในองค์กรนั้น อาจแบ่งได้ตามลักษณะของ  
องค์กร เช่น สหกรณ์ร้านค้าในสถานศึกษา สหกรณ์ร้านค้าในหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ สหกรณ์ร้านค้า  
ในบริษัทและโรงงานอุตสาหกรรม โอกาสของการพัฒนาสหกรณ์ร้านค้าประเภทนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารงานใน  
หน่วยงานเป็นอย่างมาก ส่วนการติดต่อสื่อสารระหว่างสหกรณ์ร้านค้ากับสมาชิกทำได้ง่ายกว่ารูปแบบแรก  
เพราะสมาชิกอยู่ในองค์กรอยู่แล้ว ตัวอย่างสหกรณ์ร้านค้าประเภทนี้ ได้แก่ สหกรณ์ร้านค้าหน่วยบัญชาการ  
ป้องกันภัยทางอากาศกองทัพบก จำกัด ร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จำกัด ร้าน  
สหกรณ์ ธกส. จำกัด ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำกัด

จากการบรรยายโครงการเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานของสหกรณ์สู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ประเภทสหกรณ์ร้านค้า) เห็นได้ว่าการที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โครงการเกิดจากกระบวนการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนตั้งแต่การคัดเลือกเป้าหมาย, การจัดทำคู่มือแนะนำการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการนำสหกรณ์ร้านค้าไปศึกษาดูงานสหกรณ์ผู้ผลิตในพื้นที่จริงทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งผลทำให้มีการจัดทำ MOU กันระหว่างสหกรณ์ และสิ่งสำคัญคือร้านค้ามีการติดตามประเมินผลและการรายงานผลให้กรมส่งเสริมสหกรณ์ทราบตามกำหนดเวลาทำให้ส่วนกลางสามารถนำผลการดำเนินงานดังกล่าวมาประมวลและสรุปผลรายงานให้ผู้บริหารทราบ

**แหล่งอ้างอิงจาก :** การบรรยายเรื่อง “โครงการเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานของสหกรณ์สู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ประเภทสหกรณ์ร้านค้า)” โดย นางครสวรรณ โกศา นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มพัฒนาสหกรณ์ร้านค้า