

## บทที่ 6

### โครงสร้างของกิจการค้าปลีก

#### บทนำ

กิจการร้านค้าปลีกก็มีลักษณะขององค์การอยู่ในตัวเหมือนกับกิจการอื่นทั่ว ๆ ไป ไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ต้องมีโครงสร้างด้วยกันทั้งนั้น เพียงแต่จะมีความสลับซับซ้อนของโครงสร้างแตกต่างกันไป โครงสร้างของกิจการร้านค้าปลีกจะเป็นตัวบ่งบอกให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ของร้านค้าปลีก ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ในระดับเดียวกันหรือเป็นคนละระดับกัน ซึ่งในแต่ละตำแหน่งจะช่วยให้ผู้ค้าปลีกรู้ว่าจะต้องใช้บุคคลประเภทใดจึงจะเหมาะสม

ในบทนี้จะศึกษาถึงเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ความหมายขององค์การของกิจการค้าปลีก
2. ลักษณะขององค์การในกิจการค้าปลีก
3. แนวโน้มขององค์การค้าปลีก

#### วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

หลังจากศึกษาบทที่ 6 แล้วนักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายขององค์การของกิจการค้าปลีกได้
2. อธิบายลักษณะขององค์การในกิจการค้าปลีกได้
3. เขียนโครงสร้างขององค์การในกิจการค้าปลีกได้
4. บอกแนวโน้มขององค์การค้าปลีกได้

## บทที่ 6 โครงสร้างของกิจการค้าปลีก

### 1) ความหมายขององค์กร

ความหมายขององค์กรมีอยู่หลายความหมายด้วยกัน บางความหมายก็กล่าวไปในลักษณะที่ว่าองค์กรเป็นตัวคอยช่วยให้งานดำเนินไปได้อย่างสะดวก บางความหมายก็กล่าวไปในลักษณะที่ว่าองค์กรเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะกระจายงานออกไปเพื่อจะให้บรรลุวัตถุประสงค์ บางความหมายก็กล่าวไปในลักษณะที่ว่าองค์กรเป็นตัวช่วยประสานการทำงานของส่วนต่าง ๆ ภายในกิจการให้เป็นไปอย่างราบรื่น แต่อย่างไรก็ตามสำหรับการศึกษาของเราเราจะให้คำจำกัดความขององค์กรในรูปของส่วนประกอบซึ่งเราสามารถแยกพิจารณาเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้\*

- ก. เป็นการจัดระเบียบของกิจกรรมที่ผู้ค้าปลีกได้ตัดสินใจที่จะปฏิบัติในกลุ่มเพื่อจะมอบหมายงานให้กับแต่ละส่วนทำงาน
- ข. เป็นการให้ทางเลือกสำหรับการมอบหมายงานให้กับกลุ่มคน
- ค. เป็นการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับแต่ละกลุ่มกิจกรรมและเป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่ควบคู่ไปกับความรับผิดชอบ
- ง. มีความยืดหยุ่น พร้อมทั้งจะรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การเพิ่มแผนก การเพิ่มสาขา

#### 1.1) แผนผังองค์กร (Organization Charts)

การจัดเตรียมแผนผังขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญในขั้นของการวางแผนหรือเป็นการทบทวนโครงสร้างขององค์กร แผนผังองค์กรจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ ภายในกิจการและช่วยให้ทุกคนรู้ว่าตัวเองอยู่ ณ. ที่ใดขององค์กร สามารถที่จะมองเห็นโครงสร้างได้ทั้งหมดของกิจการด้วย แต่อย่างไรก็ตามองค์กรก็มีข้อจำกัดอยู่บ้าง บางประการ กล่าวคือ การใช้แผนผังที่ไม่เหมาะสมกับองค์กร การขาดหรือตกหล่นหน้าที่บางหน้าที่ในแผนผัง สิ่งที่จะต้องตระหนักอีกอย่างก็คือ แผนผังเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์

---

\*Delbert J. Duncan, Charles F. Phillips, Stanley Co. Hollander, "Modern Retailing Management: Basic Concepts And Practices", Eighth Edition 1972, Richard D. Irwin, Inc., P. 152.

ของบุคคลอย่างเป็นทางการในรูปของแผนกหรือฝ่าย แต่ทว่าในการทำงานจริง ๆ บุคคลที่อยู่คนละแผนกหรือคนละฝ่ายต่างก็มีความสัมพันธ์ระหว่างกันโดยไม่ได้มีระบุไว้ในแผนผังแต่อย่างไร เพราะฉะนั้นแผนผังจึงควรมีการปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ

## 1.2) ความจำเป็นสำหรับความยืดหยุ่นในองค์กร

ภารกิจขององค์กรจะมีอยู่ตลอดเวลาไม่สิ้นสุด โครงสร้างขององค์กรจะมีแตกต่างกันไปตามกิจกรรมที่เพิ่มเข้ามาหรือกิจกรรมที่ลดหายไป, การเปลี่ยนแปลงจำนวนของสาขา, การเปลี่ยนแปลงของสายผลิตภัณฑ์ที่นำมาขาย ฝ่ายบริหารจะต้องรวบรวมกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นมาใหม่ หรือจะกำหนดอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ขึ้นมาให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หัวหน้าผู้บริหาร (Chief-Executive) อาจจะต้องแบ่งออกเป็น 2-3 คนได้โดยทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ถ้าหากว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นจะต้องมีหัวหน้าผู้บริหารมากกว่า 1 คน การวางแผนทางด้านองค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรอยู่ตลอดเวลา การจัดทำองค์กรที่ดีจะต้องครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่างแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ, กำหนดอำนาจหน้าที่เฉพาะเจาะจงลงไป, กำหนดความรับผิดชอบ, ส่งเสริมความชำนาญเฉพาะอย่างและการพัฒนาความชำนาญ, ช่วยในการวางแผน, ลดสิ่งสูญเสียจากความพยายามในการทำงาน, เพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน

## 2) ลักษณะขององค์กรในกิจการค้าปลีก

ในหัวข้อนี้เราจะกล่าวถึงลักษณะขององค์กรในกิจการขนาดเล็ก, กิจการขนาดใหญ่, ร้านสรรพสินค้า, ร้านแบบลูกโซ่

### 2.1) องค์กรของกิจการขนาดเล็ก

กิจการขนาดเล็กจะมีลักษณะตั้งแต่มีเจ้าของเพียงคนเดียว, มีลูกจ้างหรือพนักงานตั้งแต่หนึ่งคนขึ้นไป แต่สิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่ากิจการใดจึงจะถือว่าเป็นกิจการขนาดเล็กก็คือ กิจการขนาดเล็กจะไม่มีแบ่งย่อยเป็นแผนกต่าง ๆ ในกิจการขนาดเล็กจะมีกิจกรรมที่น้อยกว่ากิจการขนาดใหญ่ การให้บริการแก่ลูกค้าก็น้อยกว่า มีสินค้าน้อยชนิดกว่า มีการโฆษณาน้อยกว่า ใช้การวางแผนที่น้อยกว่า ใช้ความชำนาญเฉพาะอย่างน้อยกว่า ดูในภาพท้ายบท แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างของกิจการขนาดเล็ก ซึ่งโครงสร้างขององค์กรไม่มีความซับซ้อนอะไรมากนัก จะมีเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการเพียงคนเดียว และมีผู้บังคับบัญชาที่ขึ้นตรงต่อตัวเอง ได้แก่ หัวหน้าพนักงานขาย (Head Salesperson) พนักงานขาย (Salesperson) ซึ่งอาจจะมีมากกว่า 2 คนก็ได้, คนส่งของ (Deliveryman)

เจ้าของกิจการหรือผู้จัดการจะมีหน้าที่บริหารในด้านการจัดซื้อ, การจัดแสดงสินค้า และโฆษณา, การขาย, การให้สินเชื่อ, การส่งของ, สำนักงาน, วิเคราะห์ข้อมูล, ควบคุมค่าใช้จ่าย, ดูแลการเงินและตามเก็บหนี้, วางแผนทางธุรกิจ, พัฒนาการทำงานร่วมกัน

หัวหน้าพนักงานขายมีหน้าที่ขายสินค้า, ควบคุมและฝึกอบรมเสมียน, ช่วยเหลือในการจัดซื้อ, วิเคราะห์การวางแผนด้านสินเชื่อ, ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงราคาและกำหนดราคาในตัวสินค้า, วางแผนตู้โชว์และตกแต่งภายใน, ควบคุมสต็อก

พนักงานขายคนที่ 2 มีหน้าที่ขายสินค้า, จัดสต็อก, ดูแลและรายงานสินค้าที่ขายไม่ค่อยออกและสินค้าที่ขาดแคลน, ตรวจสอบความถูกต้องของใบกำกับสินค้า, ดูแลการส่งของ, กำหนดราคาสินค้าใหม่

พนักงานขายคนที่ 3 มีหน้าที่ขายสินค้า, ดูแลร้าน, ดูแลสต็อกและชั้นวางของ, ดูแลตัวราคาและกำหนดราคา

พนักงานส่งของมีหน้าที่ส่งของให้ตรงสถานที่และตรงเวลา, รายงานข้อร้องเรียนจากลูกค้า, ดูแลรักษาอุปกรณ์ที่ใช้ในการขนส่ง เช่น รถยนต์และเครื่องมือที่ช่วยในการขนย้าย, ตามเก็บหนี้ให้กับกิจกรรมเมื่อได้รับคำสั่ง, ช่วยขายสินค้าในกรณีมีคนมาเข้าร้านเป็นจำนวนมาก

## 2.2) องค์การของกิจการขนาดใหญ่

องค์การขนาดใหญ่อย่างเช่น ร้านสรรพสินค้าและร้านแบบลูกโซ่จะมีปัญหาในด้านที่ต้องขายสินค้าเป็นจำนวนมาก, หน้าที่ต่าง ๆ, ความเชี่ยวชาญของบุคคล, ความจำเป็นของการประสานงานและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ในกิจการขนาดใหญ่เราจะเห็นลักษณะที่สำคัญสองลักษณะขององค์การ คือ จะมีการแบ่งกิจการออกเป็นกลุ่มหรือแผนก เพื่อที่ว่าผู้จัดการและฝ่ายขายจะได้มีความเชี่ยวชาญในด้านสินค้า อีกลักษณะหนึ่งก็คือ ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการมีเวลาที่จะวางแผนในอนาคตและประสานงานและควบคุมผู้บริหารระดับรองลงมา ไม่ต้องใช้เวลาไปในงานประจำวัน เช่น การจัดซื้อ, การขาย, การโฆษณาและการจัดแสดงสินค้า ลักษณะทั้งสองเราจะกล่าวรายละเอียดต่อไป

### ก) การแบ่งกิจการเป็นกลุ่มหรือแผนก (Departmentalization)

เมื่อกิจการได้ขยายตัวมากขึ้นการติดต่อระหว่างฝ่ายสินค้าจะมีความยุ่งยากมากขึ้นจึงจำเป็นต้องมีการแบ่งย่อยออกเป็นกลุ่มหรือแผนกของสินค้าที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแต่ละกลุ่มหรือแผนกจะทำงานได้ใกล้ชิดกันมากขึ้น ระบบข้อมูลที่ส่งผ่านในกลุ่มหรือแผนกต่าง ๆ จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้การแบ่งเป็นกลุ่มหรือแผนกต่าง ๆ นี้ยังมีข้อดีอยู่หลายประการด้วยกันคือ

1. ทำอะไรในแต่ละแผนกของสินค้าจะได้รับการเปิดเผย
2. แผนกสินค้าใดที่ไม่มีกำไร ผู้บริหารก็ยอมให้ความสนใจได้
3. สามารถที่จะดูระดับกำไรขั้นต้นเฉลี่ยที่ต้องการได้
4. สามารถจะเปลี่ยนแปลงกำไรขั้นต้นได้ง่าย
5. สามารถจะคำนวณหากำไรขั้นต้นได้
6. สามารถควบคุมสินค้าคงคลังได้ง่ายขึ้น
7. มีการหมุนเวียนของสต็อกดีขึ้น
8. สามารถมอบหมายงานให้กับพนักงานขายในแต่ละฝ่ายสินค้า
9. สามารถจะตรวจสอบหากำไร ขาดทุนได้ง่าย
10. ผู้บริโภคสามารถหาซื้อสินค้าได้ง่าย
11. การบริหารทำได้ง่ายขึ้น
12. สามารถจะตรวจสอบทุกส่วนของกิจการ
13. การควบคุมของแต่ละส่วนทำได้ง่ายขึ้น
14. สามารถทำกำไรได้สูงขึ้น

ขั้นตอนในการจัดแบ่งกลุ่มหรือแผนก สามารถที่จะกระทำได้ ดังนี้

- 1) จะทำการแบ่งประเภทของสินค้าที่มีความเกี่ยวข้องกัน
- 2) กำหนดจำนวนแผนกที่ต้องการจะแบ่งและกำหนดกลุ่มของสินค้าไปยังแผนกต่าง ๆ จำนวนของแผนกก็ขึ้นอยู่กับขนาดของกิจการและชนิดของสินค้าที่ขาย ข้อควรระวังอย่าแบ่งแผนกออกมากจนเกินไป
- 3) ทำการกำหนดอาณาเขตหรือบริเวณให้กับแต่ละแผนก ซึ่งการกำหนดอาณาเขตจะต้องคำนึงถึงอุปนิสัยในการซื้อของผู้บริโภค, ชนิดของสินค้า, และขนาดหรือเนื้อที่ของพื้นที่ที่จะทำการจัดแบ่ง
- 4) จัดทำระบบบันทึกข้อมูลในแต่ละแผนก ซึ่งเราจะวิเคราะห์ออกมาในรูป ดังนี้
  - ก) แต่ละแผนกจะบันทึกค่าใช้จ่ายโดยตรง เช่น ค่าแรงงาน บันทึกค่าใช้จ่ายทางอ้อม เช่น ค่าเช่า, ค่าไฟ ซึ่งค่าใช้จ่ายทางอ้อมนี้จะถูกจัดสรรไปยังแผนกต่าง ๆ บนพื้นฐานของความเสมอภาคและสมเหตุสมผล
  - ข) กำไรขั้นต้น (ผลต่างของยอดขายสุทธิกับต้นทุนของสินค้า) ของแต่ละแผนกจะได้รับบันทึก สินค้าแต่ละชนิดจะมีกำไรขั้นต้นแตกต่างกันไปสูงบ้างต่ำบ้าง แต่ทว่าในแต่ละแผนกจะพยายามทำกำไรขั้นต้นให้สูงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
  - ค) การจัดซื้อ การส่งของคืนแก่ผู้เสนอขาย, การขาย, การลดราคาและการส่งคืน

สินค้าของผู้บริโภคจะได้รับการบันทึกไว้ในแต่ละแผนก

### ข) การบริหารทั่วไป

ในกิจการขนาดใหญ่ฝ่ายบริหารจะใช้เวลาของตัวเองไปในด้านการบริหารทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่สำคัญ ซึ่งจะใช้ความเป็นผู้นำในการสั่งการ ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาจะทำงานประจำวัน หน้าที่ของการบริหารทั่วไปได้แก่

- 1) การกำหนดและใช้นโยบาย
- 2) การสั่งการ, ประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีกำไร
- 3) ตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคตและการขยายของกิจการ
- 4) แสดงถึงความเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

ในกิจการขนาดเล็กเจ้าของหรือผู้จัดการจะมีเวลาเพียงบางส่วนที่จะมาใช้ในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารทั่วไป ดังกล่าว แต่สำหรับกิจการขนาดใหญ่แล้วผู้บริหาร (Chief Executive) จะมีเวลาในด้านการบริหารทั่วไปอย่างเต็มที่

#### 2.2.1) องค์กรร้านสรรพสินค้า (Department Store Organization)

ร้านสรรพสินค้ามีทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ โครงสร้างขององค์กรก็ย่อมจะแตกต่างกันไปด้วย ในกิจการขนาดเล็กจะมีหน้าที่ที่สำคัญอยู่ 2 ลักษณะ คือ หน้าที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในกิจการ (Store Operation) กับหน้าที่ทางด้านตัวสินค้าและการส่งเสริมการขาย (Merchandising and Sales Promotion) ฝ่ายปฏิบัติงานภายในกิจการจะมีหน้าที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษาสถานที่, การส่งสินค้า, การรับสินค้า, การบริการ, การจัดซื้อ, งบประมาณค่าใช้จ่าย, ห้องเก็บสินค้า ฝ่ายตัวสินค้าและการส่งเสริมการขายจะแบ่งหน้าที่ออกไปอีก 2 หน้าที่ คือ 1) หน้าที่ของการโฆษณา, การจัดแสดงสินค้า, การส่งเสริมสถาบัน, การส่งเสริมในกรณีพิเศษอื่น ๆ 2) หน้าที่ของตัวสินค้าจะเกี่ยวข้องกับการจัดการด้านสินค้า, การจัดซื้อและการขาย, การควบคุมสินค้า, งบประมาณด้านตัวสินค้า ดูในภาพท้ายบทที่จะแสดงให้เห็นถึงแผนผังของร้านสรรพสินค้าขนาดเล็ก นอกจากนี้ยังมีผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล (Personnel Director) และสมุหบัญชีและผู้ควบคุม (Treasurer and Controller) ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ที่กล่าวนี้ขึ้นตรงกับผู้บริหารทั่วไป (General Management)

สำหรับกิจการร้านสรรพสินค้าขนาดใหญ่จะมีการแบ่งออกเป็นฝ่ายใหญ่ ๆ ได้ดังนี้ คือ ฝ่ายตัวสินค้า, ฝ่ายโฆษณา, ฝ่ายปฏิบัติการหรือฝ่ายบริหารกิจการ, ฝ่ายบัญชีและฝ่ายควบคุม (ดูภาพท้ายบทนี้จะแสดงถึงแผนผังของร้านสรรพสินค้าขนาดใหญ่)

1. ฝ่ายตัวสินค้า (Merchandising Division) ฝ่ายนี้จะรับผิดชอบต่อการจัดซื้อและขายสินค้า ฝ่ายนี้ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของกิจการเพราะเป็นฝ่ายที่ทำรายได้ให้กับกิจการ ผู้จัดการตัวสินค้าจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบการทำงานของผู้จัดการฝ่าย (Division Manager) ผู้จัดการฝ่ายจะต้องดูแลผู้จัดซื้อหรือผู้จัดการแผนก (Buyer or Department Manager) และคอยประสานงานในระหว่างแผนกต่าง ๆ, ให้คำแนะนำในการวางแผนเกี่ยวกับสินค้า, ช่วยผู้จัดซื้อประเมินผลของสินค้าที่อยู่ในปัจจุบันและอนาคต ผู้จัดการฝ่ายยังจะต้องรับผิดชอบต่อนโยบายของตัวสินค้า, สร้างระบบควบคุมตัวสินค้า, ช่วยเหลือผู้จัดซื้อในการหาแหล่งเสนอขายใหม่ ๆ, ช่วยผู้จัดซื้อในเรื่องข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มและสภาพของตลาด

ส่วนผู้จัดซื้อหรือผู้จัดการแผนกจะต้องดูแลผู้ควบคุมสต็อก มีหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมการจัดซื้อและขายสินค้า มีหน้าที่เตรียมแผนเกี่ยวกับตัวสินค้า, จัดทำงบประมาณตามคำแนะนำของผู้จัดการฝ่าย, ติดต่อกับผู้ผลิตสินค้า ติดต่อกับพ่อค้าส่งและแหล่งสินค้าอื่น ๆ, ศึกษาแนวโน้มของสมัยนิยม, หาทางส่งสินค้าให้ถึงมือผู้บริโภค, และจัดซื้อสินค้าในระดับราคาที่ต่ำ หน้าที่รับผิดชอบทางด้านกิจกรรมการขายได้แก่ การวางแผนพนักงานขายที่จะใช้ในแผนก, กำหนดคุณภาพของพนักงานขาย, ทำงานร่วมกับแผนกบุคคล, รักษาขนาดของกำลังขายให้คงที่อยู่ตลอดเวลา, ให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวสินค้าแก่พนักงานขาย, ร่วมในการจัดแสดงสินค้าภายในกิจการ, สร้างความพอใจให้กับผู้บริโภค แต่สิ่งที่จะต้องตระหนักอยู่เสมอก็คือ ผู้จัดซื้อไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการขายแต่เพียงผู้เดียว แต่จะมีฝ่ายอื่นที่ต้องรับผิดชอบร่วมด้วย ได้แก่ ฝ่ายโฆษณา, ฝ่ายปฏิบัติการเกี่ยวกับกิจการ โดยที่ฝ่ายโฆษณาจะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการโฆษณาและจัดแสดงสินค้า ฝ่ายปฏิบัติการเกี่ยวกับกิจการจะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการรับสมัคร, คัดเลือกพนักงานด้วย

2. ฝ่ายเผยแพร่ข่าวสาร (Publicity Division) ฝ่ายนี้จะมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการโฆษณาและส่งเสริมการขาย (Advertising and Sales Promotion) นอกจากนี้ยังต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับ กิจกรรมการขาย, การออกแบบโฆษณา, การจัดตู้โชว์, การวางแผนการส่งเสริมการขายร่วมกับฝ่ายตัวสินค้า, การวิจัยโฆษณา, การประชาสัมพันธ์

ผู้จัดการฝ่ายเผยแพร่ข่าวสารจะร่วมกับแผนกบุคคลที่จะรับสมัคร, คัดเลือก, ฝึกอบรม, และรักษาระดับของพนักงานในฝ่ายตน ต้องทำงานร่วมกับฝ่ายตัวสินค้าเพื่อจะได้โฆษณาและส่งเสริมการขายสินค้าต่าง ๆ พยายามที่จะส่งเสริมการขายและการโฆษณาให้ได้ผลดีกว่าของคู่แข่งอื่น

3. ฝ่ายปฏิบัติการในกิจการหรือฝ่ายบริหารกิจการ (Operating Division or Store Manage-

ment) ฝ่ายนี้ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้จัดการการปฏิบัติการในกิจการ (Store Manager) ความรับผิดชอบของฝ่ายนี้ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมการจัดซื้อและขายสินค้า, การบัญชีหรือการเงินแต่อย่างใด แต่เป็นการรับผิดชอบเกี่ยวกับกิจการภายใน ซึ่งเราสามารถจะแยกพิจารณาความรับผิดชอบดังนี้

ก. ดูแลกิจการ (Store Maintenance) ได้แก่ การก่อสร้าง, การซ่อมแซม, การบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ, ระบบการระบายอากาศ, ความร้อน, แสงสว่าง, บริการทางด้านความสะดวกสบายของสถานที่

ข. การบริการลูกค้า ได้แก่ การประเมินประเภทย่อยกับลูกค้า เช่น กรณีของการส่งคืนสินค้าของลูกค้า เราอาจจะไม่ยอมให้คืนแต่ที่ว่าเราอาจจะลดราคาสินค้าให้แก่ลูกค้าบ้าง

ค. กิจกรรมทางการปฏิบัติ (Operating Activities) ได้แก่ การตรวจนับสินค้า การให้เครื่องหมายสินค้า, คลังสินค้า, ห้องเก็บสินค้า, ห้องส่งสินค้าไปให้ลูกค้า, การส่งสินค้า, การรับสินค้าคืน

ง. การจัดซื้อวัสดุ, เครื่องมือและทรัพย์สินอื่น ๆ (Supplies, Equipment, and Other Property) ได้แก่ การจัดซื้อวัสดุที่ใช้ในกิจการ เช่น ดินสอ, สบู่, กระดาษชำระ, แปรง, ไม้กวาด เป็นต้น เครื่องมือและอุปกรณ์ติดตั้งต่าง ๆ เช่น ชั้นวางของ, เครื่องปรับอากาศ, บันไดเลื่อน, ลิฟท์ เป็นต้น

จ. การป้องกันกิจการและตัวสินค้า ได้แก่ การเฝ้ายามในเวลากลางคืน, ทำประกันภัย เป็นต้น

ฉ. แผนกบุคคล ได้แก่ การว่าจ้างคนทำงาน, การฝึกอบรม, การจ่ายเงินตอบแทน, การให้สวัสดิการ เป็นต้น

ช. ห้องทำงาน (Workrooms) ได้แก่ การจัดห้องแผนกที่จะต้องผลิตสินค้าบางอย่าง เช่น ห้องทำขนมปัง, ห้องทำไอศกรีม, ห้องซักผ้า เป็นต้น

**4. ฝ่ายควบคุม (Control Division)** ฝ่ายนี้จะทำหน้าที่ปกป้องทรัพย์สินของกิจการ, จัดหาเงินทุนหมุนเวียนให้เพียงพอแก่การดำเนินงาน ฝ่ายนี้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้ควบคุม (Controller) หรือ สมุหบัญชี (Treasurer) ซึ่งจะต้องรับผิดชอบต่อการบันทึกทางบัญชี, การวางแผนและการคำนวณหาระดับสินค้าคงคลัง, การให้สินเชื่อและตามเก็บเงิน, ควบคุมและจัดทำงบประมาณของสินค้า โดยทำงานประสานกับฝ่ายตัวสินค้า, ควบคุมงบประมาณค่าใช้จ่าย, จัดเตรียมรายงานให้กับฝ่ายบริหารทั่วไป, จัดเตรียมรายงานให้กับฝ่ายรัฐบาล, ต้องรู้จักกับกฎเกณฑ์ข้อบังคับของกฎหมายต่าง ๆ นอกจากนี้ยังจะต้องเพิ่มความรับผิดชอบในด้านที่มีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลต่าง ๆ



## 2.2.2) องค์กรร้านแบบลูกโซ่

ร้านค้าแบบนี้จะมีองค์กรแตกต่างกันไปตามความแตกต่างของสินค้าที่ขาย, ตามบริการที่ปฏิบัติ, ขนาดของกิจการ, และอาณาเขตที่กระจายสาขาออกไป ในกิจการแบบลูกโซ่นี้จะมีลักษณะสำคัญบางประการ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบที่สำคัญ ๆ จะอยู่ที่สำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นลักษณะของการรวมอำนาจ
2. องค์กรจะถูกแบ่งออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ เหมือนอย่างร้านสรรพสินค้า ฝ่ายต่าง ๆ ที่แบ่งนี้ ได้แก่ ฝ่ายจัดซื้อหรือฝ่ายตัวสินค้า, ฝ่ายบำรุงรักษาทรัพย์สินของกิจการ (Real Estate and Maintenance), ฝ่ายส่งเสริมการขาย, ฝ่ายปฏิบัติการในกิจการ, ฝ่ายบุคคล, ฝ่ายควบคุม, ฝ่ายคลังสินค้า, ฝ่ายขนส่งและอื่น ๆ
3. ผู้บริหารที่มีความสามารถและผู้บริหารที่ได้รับการฝึกจะได้รับตำแหน่งตามฝ่ายต่าง ๆ
4. ให้ความสำคัญกับฝ่ายบุคคลอย่างมาก มีการแต่งตั้งตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล หรือผู้จัดการฝ่ายบุคคล (Personnel Director or Manager) เป็นผู้บริหารระดับสูงของกิจการ
5. มีการควบคุมและบริหารกิจกรรมของสาขา
6. มีระบบข้อมูลและการรายงานที่ดีเพื่อที่จะเป็นแหล่งข่าวให้กับสำนักงานใหญ่ ได้รู้ถึงผลการปฏิบัติงานและเป็นการช่วยให้มีการควบคุมกิจการทั้งหมดที่ได้ผล

ในภาพท้ายบท แสดงถึงองค์กรของกิจการแบบลูกโซ่ ผู้จัดการสาขา (Store Manager) จะเป็นผู้รับผิดชอบในสาขาที่ตนประจำอยู่ ถ้ากิจการมีหลายสาขาก็จะมีการตั้งตำแหน่งผู้จัดการเขต (District Manager) และผู้จัดการภาค (Area Manager) และจะมีผู้จัดการปฏิบัติการสาขา (Store Operation Manager) ซึ่งจะประจำอยู่ที่สำนักงานใหญ่ ในสำนักงานใหญ่ก็มีการแบ่งหน่วยงานออกเป็นส่วน ๆ ดังนี้ ฝ่ายบัญชีหรือสมุหบัญชี (Controller or Treasurer), ฝ่ายปฏิบัติการสาขา (Store Operation), ฝ่ายตัวสินค้า (Merchandising) ฝ่ายคลังสินค้าและขนส่ง (Warehousing and Transportation) ฝ่ายบุคคล (Personnel), ฝ่ายดูแลรักษากิจการ (Maintenance)

ในสาขาแต่ละสาขาที่มีผู้จัดการสาขารับผิดชอบอยู่นั้นก็มีการแบ่งหน่วยงานภายในสาขาเช่นกัน ในภาพเราจะเห็นได้ว่า แบ่งออกเป็น ผู้จัดการตัวสินค้า, บุคคล, สินเชื่อ, บัญชี, คลังสินค้า และขนส่ง

หมายเหตุ : ในการแบ่งองค์กรของกิจการแต่ละกิจการอาจจะแบ่งไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับกิจการและความต้องการของผู้บริหาร

ในกิจการแบบลูกโซ่นี้อาจจะมีลักษณะที่เป็นการกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยจะแบ่งหรือกระจายอำนาจไปยังภาค, เขต, หรือสาขา โดยให้ภาค, เขต, หรือสาขามีอำนาจที่จะบริหารตนเองโดยไม่ต้องขอความคิดเห็นจากสำนักงานใหญ่ แต่อย่างไรก็ตามบางกิจการเน้นที่จะรวมอำนาจ (Centralization) ไว้ที่สำนักงานใหญ่ ซึ่งการที่จะรวมอำนาจได้นั้นจะต้องมีระบบของการส่งข่าวสารที่ดี ทั้งนี้เพื่อที่จะให้การตัดสินใจจากสำนักงานใหญ่มายังสาขาเป็นไปอย่างรวดเร็ว ในการรวมอำนาจส่วนใหญ่จะรวมอำนาจในเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดซื้อ, การวางแผน, ทางด้านการเงิน, การบัญชีและการควบคุม

เป็นการยากที่จะบอกว่า ณ จุดใดระดับใดจึงจะมีความพอดีระหว่างการรวมอำนาจกับการกระจายอำนาจ นอกเสียจากจะอยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการที่มีประสิทธิภาพทางด้านนี้ หรือไม่จากการทดลองใช้ปฏิบัติดูว่าจะรวมหรือกระจายอำนาจ ถ้าเห็นว่าไม่เหมาะสมจึงจะปรับปรุงแก้ไขใหม่

### 3) แนวโน้มขององค์กรค้าปลีก

ในองค์กรค้าปลีกขนาดใหญ่จะก่อตั้งหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff Unit) ขึ้นมาในองค์กรพร้อมกับมีการวิเคราะห์และสรุปข้อมูลเพื่อที่จะเสนอให้กับผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารคนอื่นที่มีส่วนในดำเนิน ซึ่งรายละเอียดในหัวข้อนี้เราจะกล่าวต่อไปนี้

#### 3.1) การบริหารทางด้านข้อมูลและแผนงาน (Management Information and Device)

ในการบริหารในด้านนี้เราจะกล่าวถึงหน่วยงานวิจัย, หน่วยงานวางแผนในระยะยาว, และคณะกรรมการวางแผนและนโยบาย

1) หน่วยงานวิจัย หน่วยงานนี้จะช่วยหาข้อมูลและศึกษาข้อมูลที่จำเป็นและทำการวิเคราะห์และตีความหมาย แล้วจึงเสนอให้แก่ผู้บริหาร การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อจะเสนอข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้โอกาสในการแก้ปัญหาดีขึ้น หรือทำให้ปัญหาในเหตุการณ์หนึ่ง ๆ นั้นง่ายขึ้นและเป็นการช่วยฝ่ายบริหารในการตัดสินใจที่ดีที่สุดเมื่อพบปัญหานั้น\* หน่วยงานวิจัยจะขึ้นตรงต่อฝ่ายบริหารทั่วไป ทั้งนี้เพราะว่าลักษณะงานของการวิจัยเป็นการศึกษางานทุก ๆ แผนกหรือฝ่ายในกิจการ

2. หน่วยงานวางแผนระยะยาว ในการวางแผนระยะยาวก็เพื่อที่จะช่วยให้กิจการรู้ว่าควรจะต้องอยู่ ณ ตำแหน่งใดในระยะเวลา 5-20 ปีข้างหน้า หรือช่วยบอกว่าการปฏิบัติอะไรของกิจการที่จะต้องนำไปใช้ในอนาคต การวางแผนระยะยาวจะสมบูรณ์ได้ก็ต่ออาศัยการวางแผนระยะสั้นประกอบด้วย ในการวางแผนระยะยาวนี้จะอยู่ในความรับผิดชอบของรองประธานหรือผู้อำนวยการวางแผนและพัฒนา โดยขึ้นตรงกับประธานหรือหัวหน้าผู้บริหาร (President or Chief Executive)

3. คณะกรรมการวางแผนและนโยบาย คณะกรรมการดังกล่าวนี้จะประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับที่สำคัญของกิจการและอาจจะมีที่ปรึกษาจากภายนอกเข้ามาร่วมในการกำหนดนโยบายในกิจการค้าปลีกมักไม่ค่อยนิยมใช้คณะกรรมการและยังเป็นสิ่งใหม่ด้วย แต่ในอนาคตข้างหน้าการตัดสินใจ, การพิจารณาปัญหาต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมจะต้องอาศัยการตัดสินใจจากคณะกรรมการ

ทั้งหน่วยงานวิจัย, หน่วยงานวางแผนระยะยาวและคณะกรรมการวางแผนและนโยบายไม่สามารถที่จะมีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ แต่มีหน้าที่ในด้านให้ข้อมูล, ศึกษา, วิเคราะห์และเสนอความคิดเห็นให้กับผู้บริหารระดับสูงเพื่อช่วยในการตัดสินใจเท่านั้น

### 3.2) หน่วยงานที่ปรึกษาบริการ (Staff Service)

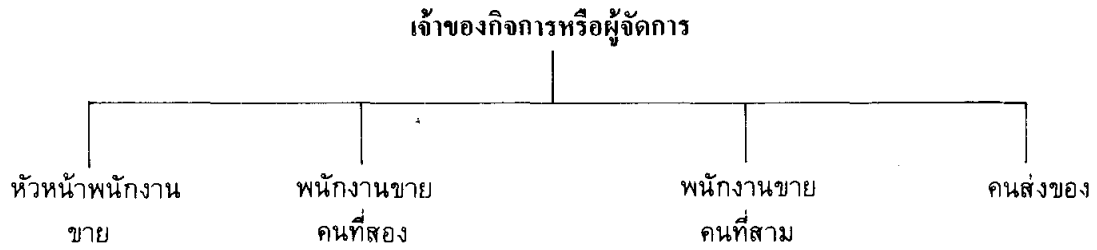
ได้มีหน่วยงานที่ปรึกษาบริการเกิดขึ้นในกิจการค้าปลีกขนาดใหญ่ เช่น หน่วยงานทดสอบสินค้าจะมีหน้าที่ในการทดสอบสินค้าเพื่อจะช่วยให้การจัดซื้อสินค้าได้ดีขึ้น เป็นการลดการส่งสินค้าคืนแก่ผู้เสนอขายและเป็นการสร้างความพอใจให้กับผู้บริโภค หน่วยงานประชาสัมพันธ์จะมีส่วนช่วยสร้างจินตภาพที่ดีต่อสายตาผู้บริโภคและสังคม หน่วยงานเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Comparison Shopping) จะมีบทบาทในการเผชิญหน้ากับสภาพตลาดที่มีคู่แข่งขึ้น ช่วยผลักดันกิจการให้เท่าเทียมหรือเกินหน้าคู่แข่ง หน่วยงานวิศวกรรมอุตสาหกรรม (Industrial Engineering) จะช่วยในด้านบริการ วิธีการใช้สินค้าที่ต้องอาศัยความชำนาญ เช่น เครื่องซักผ้า หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสมันิยม (Fashion Coordinator) มีหน้าที่ในด้านการออกแบบในแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ

ในการวางตำแหน่งในองค์กรของหน่วยงานที่ปรึกษาบริการนี้ไม่ควรที่จะวางไว้อยู่ในพวกที่มีอำนาจสั่งการ (Line) แต่ควรที่จะวางไว้ในตำแหน่งของที่ปรึกษาหรือไม่ก็กระจายตำแหน่งไปตามลักษณะในกิจการ เช่น หน่วยงานทดสอบสินค้าและหน่วยงานเปรียบเทียบกับคู่แข่งควรอยู่กับผู้จัดการตัวสินค้า หน่วยงานผู้ประสานสมันิยมขึ้นกับผู้จัดการโฆษณาและส่งเสริมการขายหรือผู้จัดการตัวสินค้า หน่วยงานวิจัยและหน่วยงานประชาสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับผู้จัดการทั่วไป ในการกำหนดตำแหน่งนั้นฝ่ายบุคคลและฝ่ายบริหารจะเป็นผู้วางตำแหน่งของหน่วยงานที่ปรึกษาบริการเหล่านี้

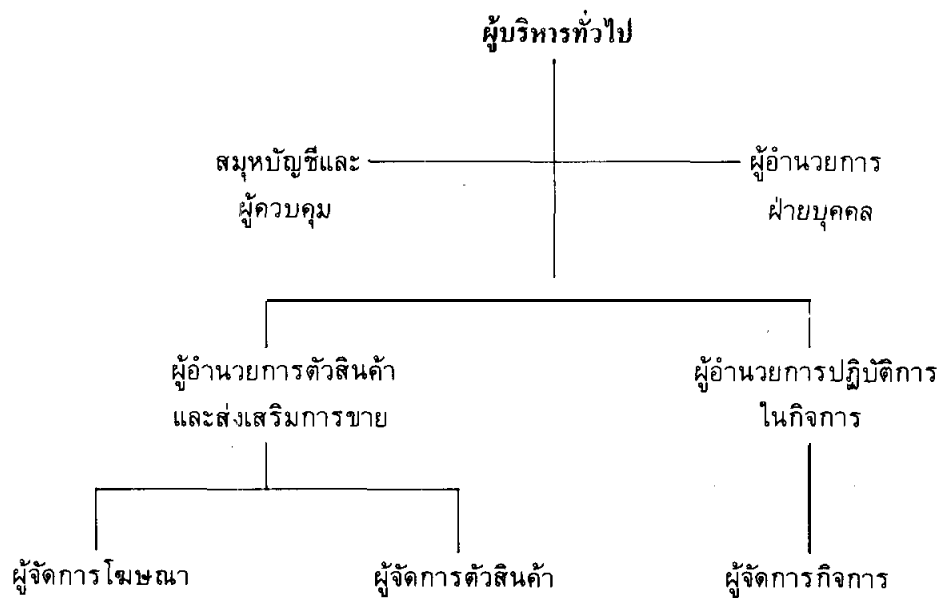
---

\* Boyd, Westfall, and Stasch, "Marketing Research (Text and Cases)"  
Fourth Edition 1977, Richard D. Irwin Inc., P. 4

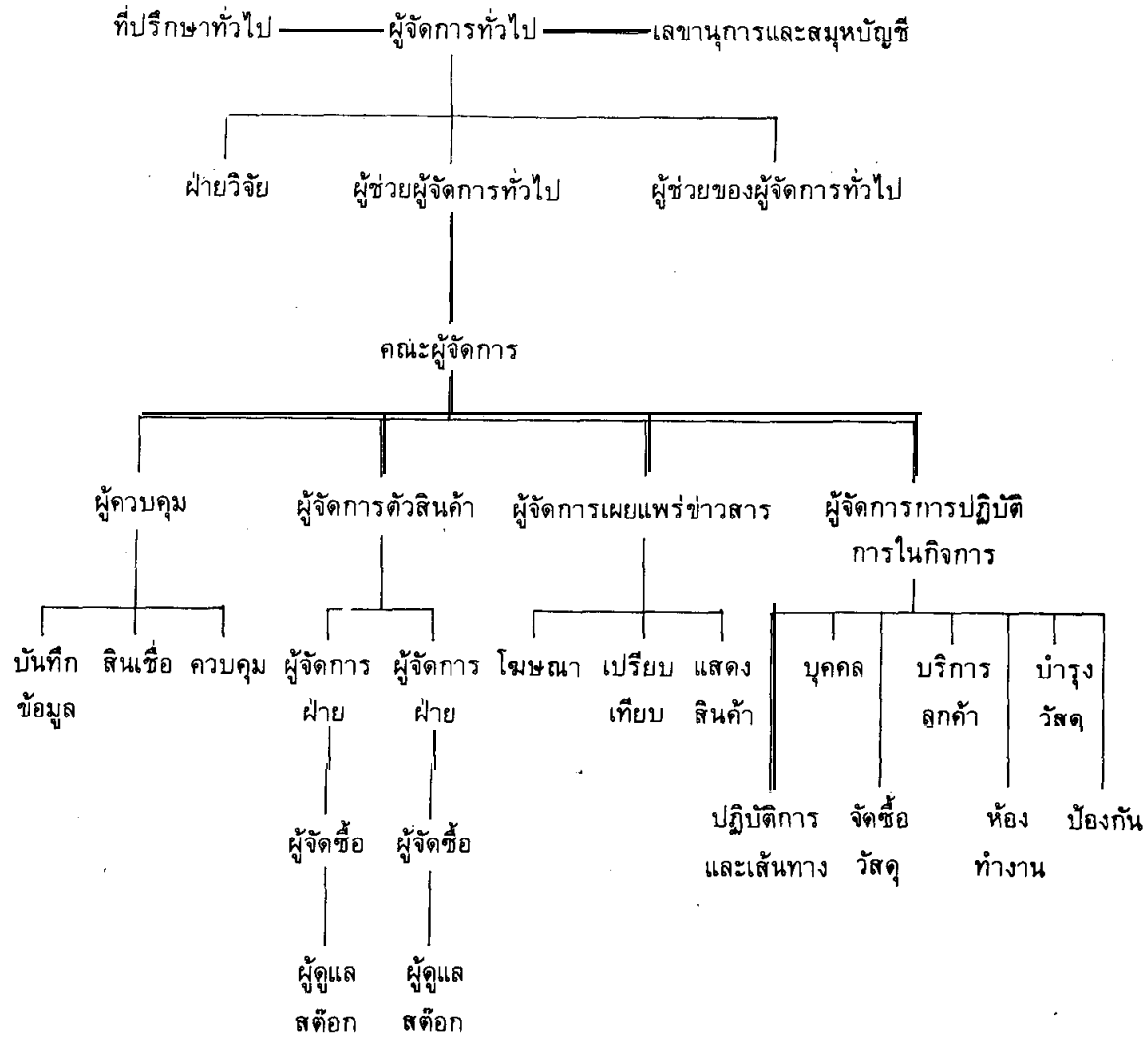
ภาพที่ 6.1 แสดงถึงองค์การของกิจการขนาดเล็ก



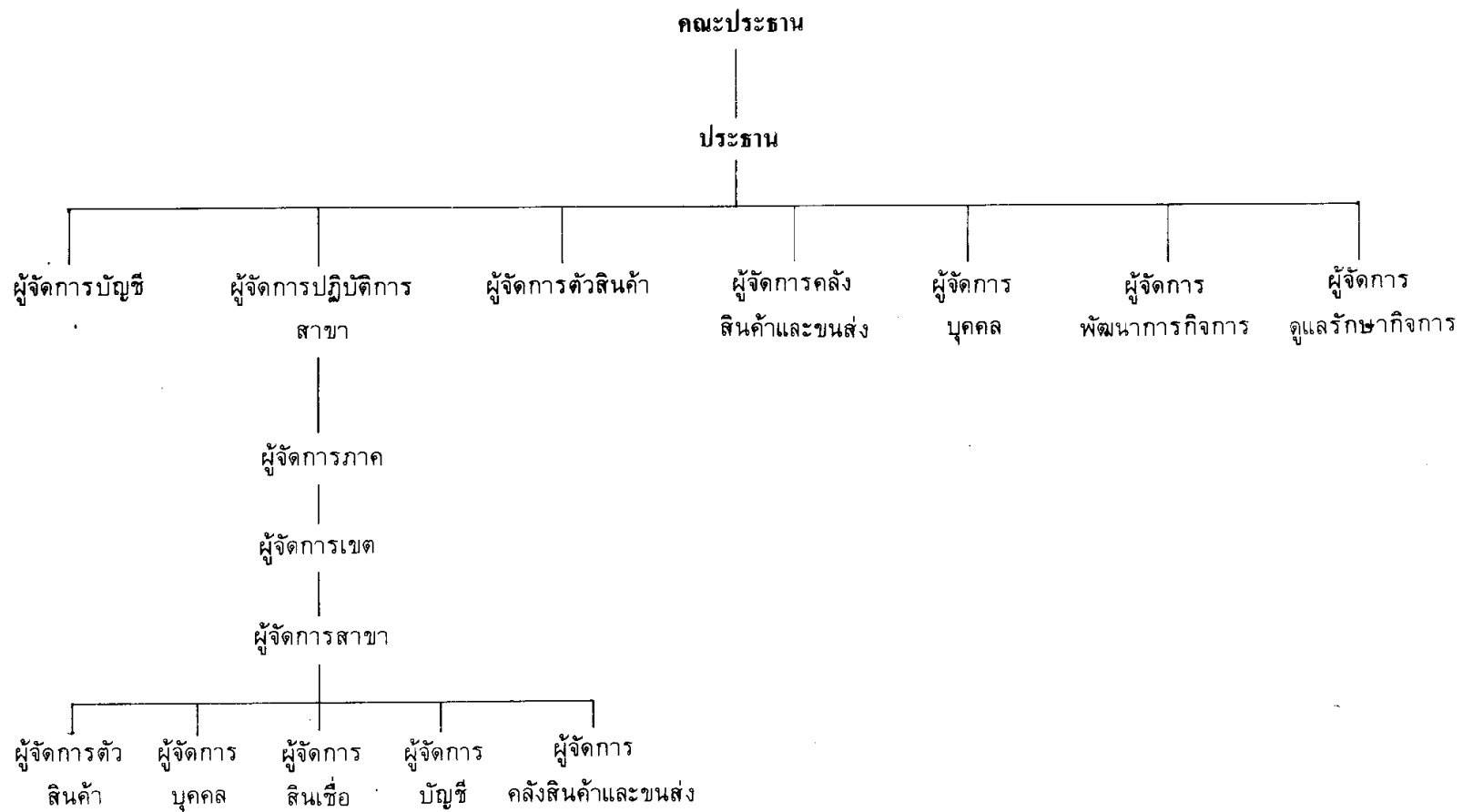
แสดงถึงแผนผังองค์การของร้านสรรพสินค้าขนาดเล็ก



ภาพที่ 6.2 แสดงถึงแผนผังองค์การของร้านสรรพสินค้าขนาดใหญ่



ภาพที่ 6.3 แสดงถึงองค์การของร้านแบบลูกโซ่



## บทสรุป

โครงสร้างของกิจการค้าปลีกเปรียบเสมือนฐานรองรับการดำเนินงานของกิจการค้าปลีก ไม่ว่ากิจการร้านค้าจะใหญ่หรือเล็กก็มีความจำเป็นที่จะต้องมีโครงสร้างขององค์การ เพียงแต่การจัดแบ่งโครงสร้างในกิจการร้านค้าขนาดใหญ่จะมีการแบ่งเป็นแผนกอย่างชัดเจน และมีจำนวนแผนกมากกว่าในการแบ่งกิจการเป็นกลุ่มหรือแผนกนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน และควบคุมการดำเนินกิจการได้เป็นอย่างดี ซึ่งการจัดแบ่งเป็นแผนกจะต้องอาศัยขั้นตอนการแบ่งประเภทสินค้า การกำหนดจำนวนแผนก การกำหนดอาณาเขต และการจัดทำระบบบันทึกข้อมูล

ในสภาพที่มีการแข่งขันกันอย่างมาก ธุรกิจค้าปลีกจะต้องหันมาพิจารณาปรับปรุงองค์การของตน เพื่อจะเผชิญกับการแข่งขันดังกล่าว โดยการให้ความสนใจถึงการบริหารข้อมูลและแผนงาน อันได้แก่ หน่วยงานวิจัย หน่วยงานวางแผนระยะยาว และคณะกรรมการวางแผนและนโยบาย นอกจากนี้ยังต้องสนใจเกี่ยวกับหน่วยงานที่ปรึกษาบริการ ได้แก่ หน่วยงานทดสอบสินค้าหน่วยงาน หน่วยงานประชาสัมพันธ์ หน่วยงานเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หน่วยงานวิศวกรรมอุตสาหกรรม

## คำถามท้ายบท

**อัตรณ์ย** จงตอบคำถามต่อไปนี้

1. ให้อธิบายความหมายขององค์การของกิจการค้าปลีก
2. ให้อธิบายลักษณะขององค์การในกิจการค้าปลีก พร้อมเขียนโครงสร้างองค์การประกอบ
3. แนวโน้มขององค์การการค้าปลีกเป็นอย่างไร อธิบาย

**ปรณัย** จงเลือกคำตอบที่ดีที่สุดเพียง 1 คำตอบ

1. องค์การกิจการค้าปลีกขนาดใหญ่จะแตกต่างกับองค์การกิจการค้าปลีกขนาดเล็กอย่างไร

1. กิจการขนาดใหญ่ขายดีกว่า
2. กิจการขนาดเล็กขายดีกว่า
3. กิจการขนาดเล็กคล่องตัวกว่า
4. กิจการขนาดใหญ่มีการแบ่งแผนก
5. กิจการขนาดใหญ่มีความมั่นคงกว่า

2. ท่านคิดว่าข้อใดจะเป็นองค์การหรือหน่วยงานที่มีบทบาทต่อไปสำหรับกิจการค้าปลีก

1. หน่วยงานโฆษณา
  2. หน่วยงานวิจัย
  3. หน่วยงานส่งเสริมการขาย
  4. หน่วยงานฝ่ายศิลป
  5. หน่วยงานการจัดแสดงสินค้า
3. ข้อจำกัดของการแบ่งกิจการเป็นแผนกคือข้อใด
1. การควบคุมทำได้ยาก
  2. กำหนดหากำไรลำบาก
  3. การหาซื้อสินค้าลำบาก
  4. ยุ่งยากในการบริหาร
  5. สต็อกหมุนเวียนดีขึ้น
4. ข้อใดที่เป็นลักษณะขององค์การของกิจการค้าปลีกขนาดใหญ่



1. มีการมอบหมายงานให้แต่ละแผนก
2. มีการแบ่งหน่วยงาน
3. มีการมอบหมายความรับผิดชอบ
4. มีลักษณะที่ยืดหยุ่น คือ เพิ่มหรือลดหน่วยงาน
5. ที่กล่าวมาทั้งหมด