

การปรับปรุงระบบการจัดส่งอุปกรณ์ประกอบการขายเพื่อให้ร้านสาขากรณีศึกษาของ
บมจ.ซีพี ออลล์
THE DELIVERY SYSTEM OF IMPROVEMENT EQUIPMENT TO THE STORE
CASE STUDY OF CP ALL

ดวงใจ รูปทอง¹
กิตติพงษ์ ศิริโชติ²

บทคัดย่อ

เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางขนส่งอุปกรณ์ไปยังร้านสาขาต่างจังหวัดให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาใช้เครื่องมือวิเคราะห์จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Meeting) ใช้แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) เป็นเครื่องมือรวบรวมความคิดของกลุ่ม เพื่อให้ได้สาเหตุที่แท้จริง จากนั้นผู้ศึกษาได้เสนอทางเลือก 2 ทางเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณา คือ 1.การขยายขอบเขตงานของคลังสินค้าโดยมีระบบสนับสนุนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ 2. การจ้างผู้รับจ้างภายนอก (Outsourcing) ที่มีความชำนาญมาเป็นผู้บริหารจัดการให้ทำตารางเปรียบเทียบต้นทุนขนส่ง 2 ทางเลือก สรุปผล คือการจ้าง Outsourcing จัดทำตารางเทียบผู้รับจ้าง 3 ราย

คำสำคัญ : ร้านรีโนเวท หน่วยงานคลังสินค้า /ศูนย์กระจายสินค้า อุปกรณ์ประกอบการขาย

Abstract

Educate the process flow of purchasing and delivering equipment to 7-Eleven chain stores all over Thailand. The observers' instruments were creating the qualitative questionnaires and focus group meeting by using the fish bone diagram to brainstorm and collecting the idea of the team. We discussed to accomplish the appropriate results and right solutions. It was found that there were 5 main urgent problems to solve. Next, the observers suggested two opportunities for consideration which were;

1. Expanding the scope of warehouse with the supporting system for high efficiency.
2. Outsourcing the technicians to manage the process

Then, after comparing the delivering through individual types, it was included that outsourcing was the proper solution .

Keywords : Renovating stores warehouse or distribution center Equipment in the shop

¹ นักศึกษาปริญญาโท วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ณ กรุงเทพมหานคร

² อาจารย์ประจำวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ณ กรุงเทพมหานคร

บทนำ

ซีพี ออลล์ บมจ.เป็นผู้ดำเนินธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven มีจำนวนร้านสาขา ณ สิ้นปี 2558 จำนวน 8,832 สาขา (แบ่งเป็นพื้นที่ กทม.และปริมณฑล 3,922 สาขา ตจว. 4,910 สาขา) มีกลยุทธ์คือ ขยายสาขาอย่างต่อเนื่องถึง 10,000 สาขาภายในปี 2560 สรรหาสินค้าและบริการ, มุ่งสู่ร้านอิมเมจสะดวก, เพิ่มช่องทางธุรกิจใหม่และสร้างพันธมิตร ซึ่งจากนโยบายทั้งหมดที่กล่าวมาส่งผลให้เกิดการสั่งซื้ออุปกรณ์ประกอบการขายสั่งซื้อมาจาก 3 งานหลัก คือ 1. งานร้านเปิดใหม่ 2. ร้านซ่อมแซม (รีโนเวท) 3. งานสั่งซื้อเพิ่มเติมทดแทน มูลค่าโดยรวมถึง 3,977 ล้านบาท ค่าขนส่งรวม 15.79 ล้านบาทในปี 2558 (อ้างอิงข้อมูลของจัดซื้ออุปกรณ์ 2558) การซื้ออุปกรณ์ในปริมาณมากส่งผลกระทบต่อภาระขนส่งอุปกรณ์ดังกล่าวไปยังร้านสาขาในพื้นที่ต่างจังหวัดทั่วประเทศให้ร้านสาขาได้รับของได้เร็วที่สุด สำหรับร้านสะดวกซื้อที่มีจุดเด่นในเรื่องความรวดเร็วในการให้บริการ ยิ่งร้านสาขามีอุปกรณ์การขายเร็วขึ้นเท่าไร = สร้างรายได้เข้าเร็วเท่านั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นคือการร้องเรียนของร้านสาขาได้รับอุปกรณ์การขายจากการส่งฝากผ่านคลังสินค้าล่าช้าไม่ตรงตามความต้องการสูญเสียโอกาสในการขายและการให้บริการ

วัตถุประสงค์

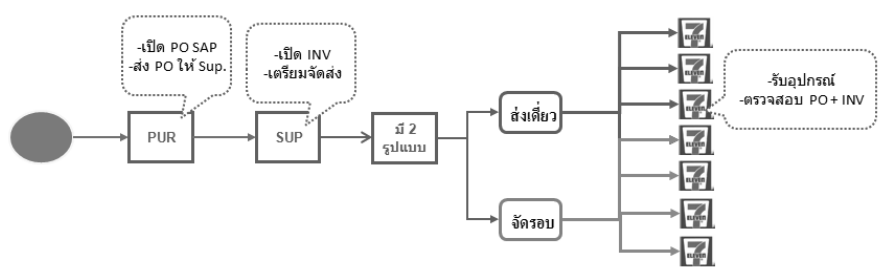
เพื่อศึกษาปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหาการจัดส่งอุปกรณ์ประกอบการขายให้ร้าน 7-Eleven

วิธีดำเนินงาน

1. ศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันการขนส่งอุปกรณ์ประกอบการขายไปยังร้านสาขาอยู่ในพื้นที่ต่างจังหวัดเกิดขึ้น ดังนี้

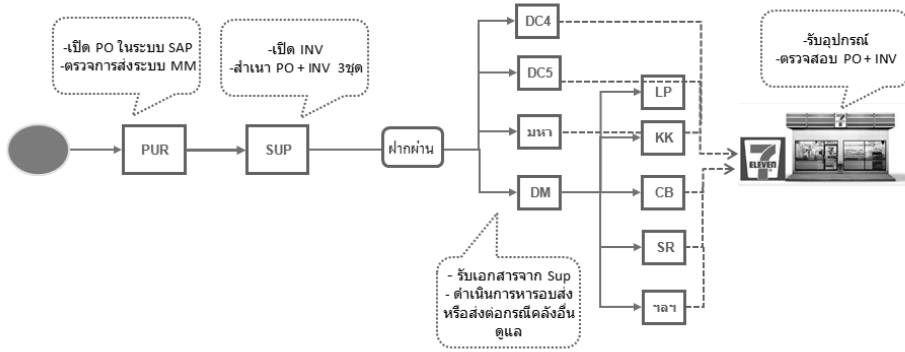
ร้านสาขาเปิดใหม่ จำนวน 15,319 รายการ ร้านสาขาซ่อมแซม (รีโนเวท) จำนวน 5,655 รายการ ร้านสั่งซื้อเพิ่มเติมทดแทน จำนวน 88,294 รายการ และการจัดส่งอุปกรณ์ทั้งหมดนั้นถูกส่งโดย วิธีกระบวนการขนส่งดังนี้

1. การให้ Supplier ส่งตรงร้านสาขา



ภาพที่ 1: แสดงกระบวนการจัดส่งอุปกรณ์แบบส่งตรง

2. การฝากผ่านคลังสินค้า



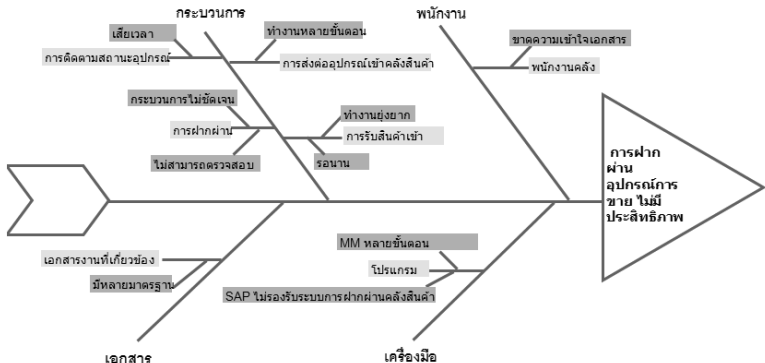
ภาพที่ 2 แสดงกระบวนการฝากอุปกรณ์ผ่านคลังสินค้า

จากการศึกษากระบวนการจัดซื้อ จัดหา จัดส่งอุปกรณ์ฝากผ่านไปต่างจังหวัด มีประเด็นที่น่าศึกษาสนใจ เพราะมีมูลค่ามากกว่า 813 ล้านบาทต่อปี มีปริมาณการฝากผ่านเกือบ 30,000 รายการ แต่ขาดประสิทธิภาพในการขนส่ง พบว่ามีการทำงานหลายขั้นตอน เกิดปัญหาและอุปสรรค มีข้อมูลการร้องเรียนของทางร้านสาขาว่าได้รับของล่าช้า ทวนสอบไม่ได้

2. รวบรวมสาเหตุของปัญหา โดยการจัดทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อทำความเข้าใจกระบวนการฝากผ่านอุปกรณ์ กำหนดคุณสมบัติของผู้ร่วมกลุ่มจากผู้ที่เกี่ยวข้องชำนาญในกระบวนการฝากผ่านอุปกรณ์โดยตรงประกอบด้วย จัดซื้ออุปกรณ์ 2 คน คลังสินค้า 2 คน บัญชีทรัพย์สิน 1 คน ร้านสาขา 2 คน คู่ค้า (Supplier) 3 คนรวมผู้เข้าสนทนาจำนวน 10 คน

ในการสนทนากลุ่มนี้ได้มีหัวข้อหลักประเด็นสำคัญคือ “ปัญหาการฝากผ่านอุปกรณ์ประกอบการขายให้กับร้านสาขาในพื้นที่ต่างจังหวัดผ่านทางคลังสินค้าขาดประสิทธิภาพ”

3. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เมื่อรวบรวมปัญหาจากตัวแทนหน่วยงานทั้ง 10 คน พบว่ามีข้อคิดเห็นที่มีความหลากหลายในแง่มุมมองที่ต่างกัันตามความถนัดของแต่ละความสามารถ ความชำนาญการจึงได้มีการใช้เครื่องมือแผนผังก้างปลาเพื่อค้นหาสาเหตุแห่งปัญหา



ภาพที่ 3.1 แผนผังก้างปลา(Fishbone Diagram) ใช้หลักการ 4M 1E ใช้เป็นกลุ่มปัจจัย (Factors)

4. เสนอแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข

ตารางที่ 4.1 แสดงสาเหตุหลัก - ร่องของปัญหาพร้อมแนวทางการปรับปรุง

สาเหตุหลักของปัญหา	ลำดับ	สาเหตุของปัญหา	แนวทางการปรับปรุง
ด้านกระบวนการ	1	การติดตามสถานะอุปกรณ์เสียเวลา	เพิ่มโปรแกรมระบบการติดตามสถานะจัดส่งอุปกรณ์
	2	การส่งต่ออุปกรณ์เข้าคลังสินค้าทำงานหลายขั้นตอน	ทำการจัดส่งอุปกรณ์ไปที่ศูนย์รวมจุดเดียวกันในการฝากส่งอุปกรณ์
	3	การฝากผ่านอุปกรณ์มีกระบวนการไม่ชัดเจน	จัดทำการมาตรฐานการรับอุปกรณ์เข้าคลัง
	4	การฝากผ่านอุปกรณ์ไม่สามารถตรวจสอบได้	เพิ่มโปรแกรมระบบการรับฝากผ่านอุปกรณ์
	5	การรับสินค้าเข้าคลังมีกระบวนการทำงานยุ่งยาก	ทำการลดขั้นตอนตรวจสอบเอกสารหน้างานในการฝากส่งอุปกรณ์
ด้านพนักงาน	6	พนักงานที่คลังสินค้าขาดความเข้าใจเรื่องเอกสาร	จัดทำการอบรมให้ความรู้พนักงานเกี่ยวกับเอกสารต่างๆ
ด้านเอกสาร	7	เอกสารงานที่เกี่ยวข้องมีหลายมาตรฐาน	กำหนดให้ทุกคนคลังใช้เอกสารมาตรฐานเดียวกัน
ด้านโปรแกรม	8	โปรแกรม MM มีหลายขั้นตอน	เพิ่มโปรแกรมช่วยเชื่อมต่อการทำงานแต่ละขั้นตอน
	9	โปรแกรม SAP ไม่รับรองระบบการฝากผ่านคลัง	เพิ่มโปรแกรมช่วยเชื่อมต่อการทำงานทุกขั้นตอน

เสนอทางเลือกให้องค์กร 2 รูปแบบ เพื่อครอบคลุมการแก้สาเหตุของปัญหาทั้งหมดของกระบวนการ จากสาเหตุของปัญหาจะพบว่าหลักๆ มาจากด้านบุคลากร และด้านระบบสนับสนุน เป็นสาเหตุหลักๆ แนวทางที่แนะนำคือ

1. การขยายขอบเขตงาน (Economics of Scope) ในส่วนงานคลังสินค้า
2. การจัดจ้างผู้ให้บริการขนส่งสินค้าจากภายนอก (Logistics Outsourcing)

เสนอ Supplier ให้ 3 ราย มีการเปรียบเทียบค่าขนส่งและปัจจัยอื่นๆประกอบ

ทั้ง 2 แนวทางเลือกมีทั้งข้อดีและข้อจำกัดและต้นทุนที่แตกต่าง ดังนี้

ตาราง 4.2 เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายระหว่างดำเนินการเองและการจัดจ้าง

แนวทางการปรับปรุง	ประเภทต้นทุน	ดำเนินการเองบาท /ปี	จ้าง Outsource บาท /ปี
1.การพัฒนาโปรแกรมรับส่ง - ค่าเขียนโปรแกรมรับและ ติดตาม สถานะจัดส่งอุปกรณ์ (28,000,000 / ค่าเสื่อม 5 ปี) - ค่าดูแลรักษาโปรแกรม	ต้นทุนคงที่ ต้นทุนผันแปร	5,600,000 2,000,000	- -
2.การรวมศูนย์ฝากส่งอุปกรณ์ - ค่าจ้างพนักงาน(บาทXคน) - ค่าพื้นที่ 150 ตรม.(ตรม.Xบาท)	ต้นทุนคงที่ ต้นทุนคงที่	(9,500X 2) 228,000 (150X200) 360,000	- -
3.จัดทำการขายขอบเขตงาน - ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม	ต้นทุนคงที่	200,000	-
4.ค่าขนส่งเฉลี่ยต่อรายการ ค่าจัดส่ง(ชิ้น) X (ราคา/ชิ้น)	ต้นทุนผันแปร	(30,000X10) 300,000	-
5.ค่าจ้างปฏิบัติการ (ราคา/ชิ้น)	ต้นทุนผันแปร	-	(30,000X135) 4,050,000 บาท
ต้นทุนผันแปรรวม		2,300,000	4,050,000
ต้นทุนคงที่รวม		6,388,000	-
รวมต้นทุนรวม (ส่ง30,000ชิ้น/ปี)		8,688,000	4,050,000
ต้นทุนเฉลี่ยต่อชิ้น		289.60	135

ตารางที่ 4.3 แสดงการเทียบปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญระหว่างสองแนวทางเลือก

ปัจจัย	น้ำหนักพิจารณา	การลงทุนเอง	การจัดจ้างขนส่ง Outsourcing Logistic
ลดระยะเวลาการขนส่ง	35%	4	5
ลดต้นทุนค่าใช้จ่าย	30%	3	4
กระบวนการทำงานทวนสอบได้	25%	5	5
ลดการจัดการทรัพยากร	10%	2	5
คะแนนรวม	100%	3.75	4.70
ลำดับที่		2	1

ผลการศึกษา

ในระยะสั้นเลือกใช้บริการ Outsourcing เหมาะสมในสถานการณ์เร่งด่วนสำหรับรองรับการขยายตัว การขยายธุรกิจใหม่ให้ทันเวลา แล้วใช้เวลาทั้งหมดสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ ทุ่มเทเวลาและความคิดทั้งหมดกับธุรกิจหลักของบริษัท

สรุป

ในการตัดสินใจทุกครั้งต้องหาข้อมูลประกอบ ศึกษาให้ครบถ้วนรอบด้านทั้งกระบวนการ เริ่มจาก สถานการณ์ปัจจุบัน หาปัญหา หาสาเหตุของปัญหา หาวิธีการแก้ไขสาเหตุ ยึดหลักคือความชัดเจนตรงประเด็น

ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

- 1) การวัดประสิทธิภาพหลังจากการเลือกใช้บริการขนส่งจากภายนอก
- 2) การวิเคราะห์เทียบต้นทุนที่แท้จริงของการฝากผ่านเดิม การขยายขอบเขตงานและการจ้างระบบขนส่งจากภายนอกเพื่อให้เห็นข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน
- 3) ก่อนการตัดสินใจควรทำการทดลองแบบโครงการ (Pilot Project) จัดส่งงานโครงการพิเศษ

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณบริษัท ซีฟิวอลล์ ที่กรุณาอนุญาตให้ใช้ข้อมูลภายในและสนับสนุนการศึกษาในครั้งนี้