

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการดำเนินงานและการจัดการลอจิสติกส์ ปัญหาจากการดำเนินงานในกระบวนการลอจิสติกส์ และเสนอแนะรูปแบบการจัดการลอจิสติกส์เพื่อแก้ไขปัญหาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ของศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือบริษัทเอปี้ซี จำกัด(มหาชน) ในบทนี้จะกล่าวถึงผลการวิจัยที่ได้จากการสังเกตการณ์ และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Focus Individual Interview) โดยรายละเอียดทั้งหมดมีดังนี้

1. ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไป
 - 1.1 ประวัติและความเป็นมา
 - 1.2 โครงสร้างองค์กร
2. ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการลอจิสติกส์
 - 2.1 นโยบายในการบริหารงานองค์กร
 - 2.2 ระบบการจัดการและมาตรฐานอื่นๆ
 - 2.3 ดัชนีชี้วัดที่สำคัญ (Key Performance Index) และความหมาย
 - 2.4 กิจกรรมหลัก (Primary Activity) ปัญหาและอุปสรรคต่างๆในแต่ละกิจกรรม
 - 2.5 กิจกรรมสนับสนุน (Secondary Activity)
 - 2.6 เทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้บริหารจัดการลอจิสติกส์
3. ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปัญหาการจัดการด้านลอจิสติกส์
4. รูปแบบเพื่อการพัฒนาการจัดการลอจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ

1. ข้อมูลทั่วไป ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริษัทเอปี้ซี จำกัด (มหาชน)

1.1 ประวัติความเป็นมา

บริษัทเอปี้ซี จำกัด(มหาชน)เป็นกิจการค้าปลีกในลักษณะที่เรียกว่าร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) ดำเนินธุรกิจการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค โดยให้ความสำคัญกับการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ซื้อด้วยทำเลร้านค้า การจัดร้านที่สะดวกในการเลือกซื้อและเวลาเปิดให้บริการ

ร้านเอปี้ซี (ABC) มาจากแนวคิดในการเสนอบริการตั้งแต่ 07.00-23.00 น. จนกระทั่งพัฒนามาเป็น ร้านสะดวกซื้อยุคใหม่ (Modern Convenience Store) ที่ทันสมัย เปิดบริการตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวันหลายชนิด ดังนั้น เอปี้ซีกรุ๊ป (ABC

Group) ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีชื่อเสียงที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศไทย จึงเล็งเห็นว่าการดำเนินธุรกิจของร้านเอบีซี (ABC) สามารถพัฒนารูปแบบร้านค้าปลีกให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตที่ต้องการความสะดวกสบายมากขึ้นได้เป็นอย่างดี ทั้งยังส่งผลให้ผู้บริโภค ผู้ผลิต และผู้ประกอบการอื่นๆ ด้วยระบบการจัดการที่ดีกว่า ดังนั้น เอบีซีกรุ๊ป (ABC Group) จึงได้เซ็นสัญญาซื้อประกอบกิจการค้าปลีกแบบ Modern Convenience Store ภายใต้ชื่อ เอบีซี (ABC) ในประเทศไทย จากเซาท์แลนด์ คอร์ปอเรชั่น เมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 2531 และจัดตั้ง บริษัทเอบีซี จำกัด(มหาชน) ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการค้าปลีกที่ทันสมัยและก่อให้เกิดการกระจายสินค้าถึงมือผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดสาขาแรกที่สาขาพัฒนาพงษ์ เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2532

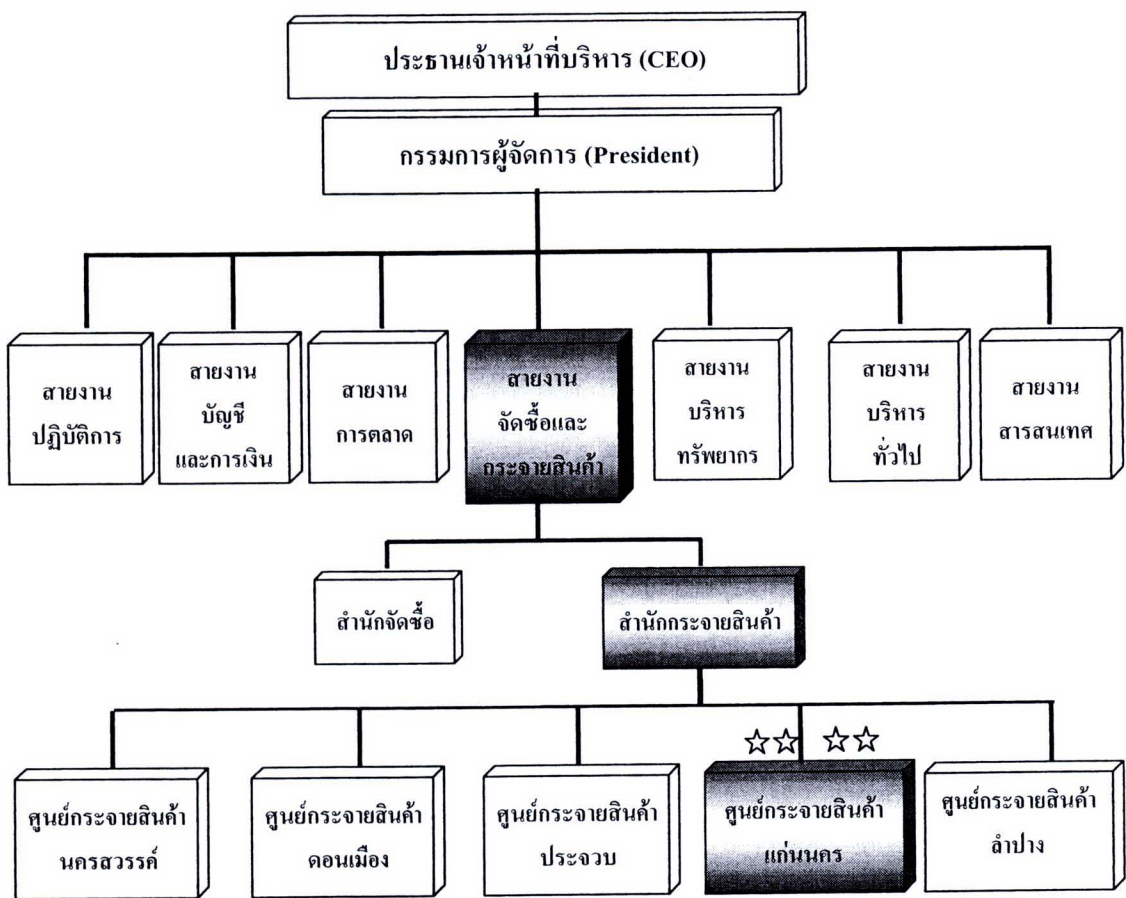
ปัจจุบันนี้ เอบีซีกรุ๊ป (ABC Group) เติบโตอย่างไม่หยุดยั้งทั้งจำนวนร้านค้าและหน่วยงานสนับสนุน บริษัทได้ขยายเครือข่ายร้านสาขากระจายอยู่ในทุกภูมิภาคทั่วไทย โดยคำนึงถึงลูกค้าที่เป็นชุมชนซึ่งอยู่ใกล้ๆ ร้านสาขา ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าทุกเพศทุกวัย นอกจากนี้บริษัทยังขยายความสะดวกสู่ผู้ใช้รถและคนเดินทางที่เขาไปใช้บริการในสถานบริการน้ำมัน ปตท.อีกด้วย ทำให้สามารถบริการความสะดวกแก่ลูกค้าได้มากกว่า 4 ล้านคนต่อวัน ร้านสาขายังขยายต่อไปอย่างไม่หยุดยั้งเพื่อตอบสนองความต้องการความสะดวกของลูกค้า โดยทีมงานที่มากด้วยประสบการณ์และเชี่ยวชาญ ส่งผลให้กิจการของ เอบีซีกรุ๊ป (ABC Group) ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าภาคภูมิใจ และมีเครือข่ายมากเป็นอันดับหนึ่งของประเทศไทย และหัวใจสำคัญของการจัดการด้านลอจิสติกส์ของ เอบีซีกรุ๊ป (ABC Group) ตัวอย่างหนึ่งก็คือศูนย์กระจายสินค้าหรือ Distribution Center หรือเรียกย่อว่า DC ทำหน้าที่ทั้งในฐานะเป็นคลังสินค้า (Warehouse) และเป็นหน่วยเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิต (Manufacturer) กับร้านสาขาเอบีซี (ABC) ทำให้การเคลื่อนย้ายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคหรือลูกค้าได้อย่างทันเวลาพอดี (Just in Time) ช่วยทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุน ลดการสูญเสียโอกาสทางการตลาด และต่อเนื่องทำให้เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ได้เปรียบคู่แข่งขันในการเพิ่มประสิทธิภาพในระบบการจัดจำหน่าย ซึ่งปัจจุบันบริษัทเอบีซี จำกัด(มหาชน) มีศูนย์กระจายสินค้าทั่วประเทศทั้งที่เป็นของบริษัทเองและเช่าคนอื่นจำนวน 5 แห่ง ได้แก่ ศูนย์กระจายสินค้านครสวรรค์ ศูนย์กระจายสินค้าดอนเมือง ศูนย์กระจายสินค้าแก่นนคร ศูนย์กระจายสินค้าประจวบ และศูนย์กระจายสินค้าปาง

ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ก่อตั้งเมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2545 ที่ตั้ง 1 หมู่ 10 ถนนมะลิวัลย์ ต.บ้านเป็ด อ.เมือง จังหวัดขอนแก่น พื้นที่ของคลังสินค้า 3,400 m² พนักงานทั้งหมด จำนวน 213 คน ทำงาน 6 วันในหนึ่งสัปดาห์ หยุดงานทุกวันอาทิตย์ การทำงานแบ่งเป็น 2 กะ คือ กะกลางวัน และกะกลางคืน ลักษณะธุรกิจเป็นการจัดเก็บและขนส่งสินค้าให้กับร้านสาขาเอบีซี (ABC) ตามรายการที่ร้านสาขาส่งสินค้า

ผ่านระบบข้อมูลออนไลน์ (Online) ให้บริการครอบคลุมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 19 จังหวัด และจังหวัดเพชรบูรณ์ ส่งสินค้ากว่า 9,700 รายการ ให้กับร้านเอบีซี (ABC) จำนวน 411 สาขา

1.2 โครงสร้างองค์กร



หมายเหตุ ☆☆☆☆ คือขอบเขตที่ผู้วิจัยทำการศึกษาในครั้งนี้

ภาพที่ 11 โครงสร้างองค์กรบริษัทเอบีซี จำกัด(มหาชน)

บริษัทเอบีซี จำกัด(มหาชน) มีการจัดผังการบริหารองค์กรเพื่อให้ธุรกิจมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ มีประธานเจ้าหน้าที่บริหารที่ ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่ในการกำกับดูแลและบริหารงาน รวมทั้งมีอำนาจอนุมัติดำเนินการใดๆ อันเป็นการดำเนินงานตามปกติธุรกิจของบริษัทฯ และมีรองประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารงานหน่วยงานต่างๆที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา ซึ่งได้แก่

1.2.1 สายงานปฏิบัติการ คือร้านสาขาต่างๆที่รับสินค้าจากศูนย์กระจายสินค้าโดยหน้าที่หลักคือการขายสินค้าให้กับผู้บริโภคโดยตรง สั่งซื้อสินค้าให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละวันและการจัดร้านให้เป็นไปตามมาตรฐานที่บริษัทกำหนด

1.2.2 สายงานบัญชีและการเงิน ทำหน้าที่ควบคุม กำกับ ดูแลเรื่องบัญชีและงบการเงินต่างๆของบริษัทฯ เช่นงบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด การเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นและองค์ประกอบทางการเงินอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

1.2.3 สายงานการตลาด ทำหน้าที่ศึกษาวิจัยความต้องการของลูกค้า นำข้อมูลการขายสินค้ามาวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด วางแผนส่งเสริมการขายร่วมกับผู้ผลิตสินค้าและบริการต่างๆ กับช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัทในเครือฯ

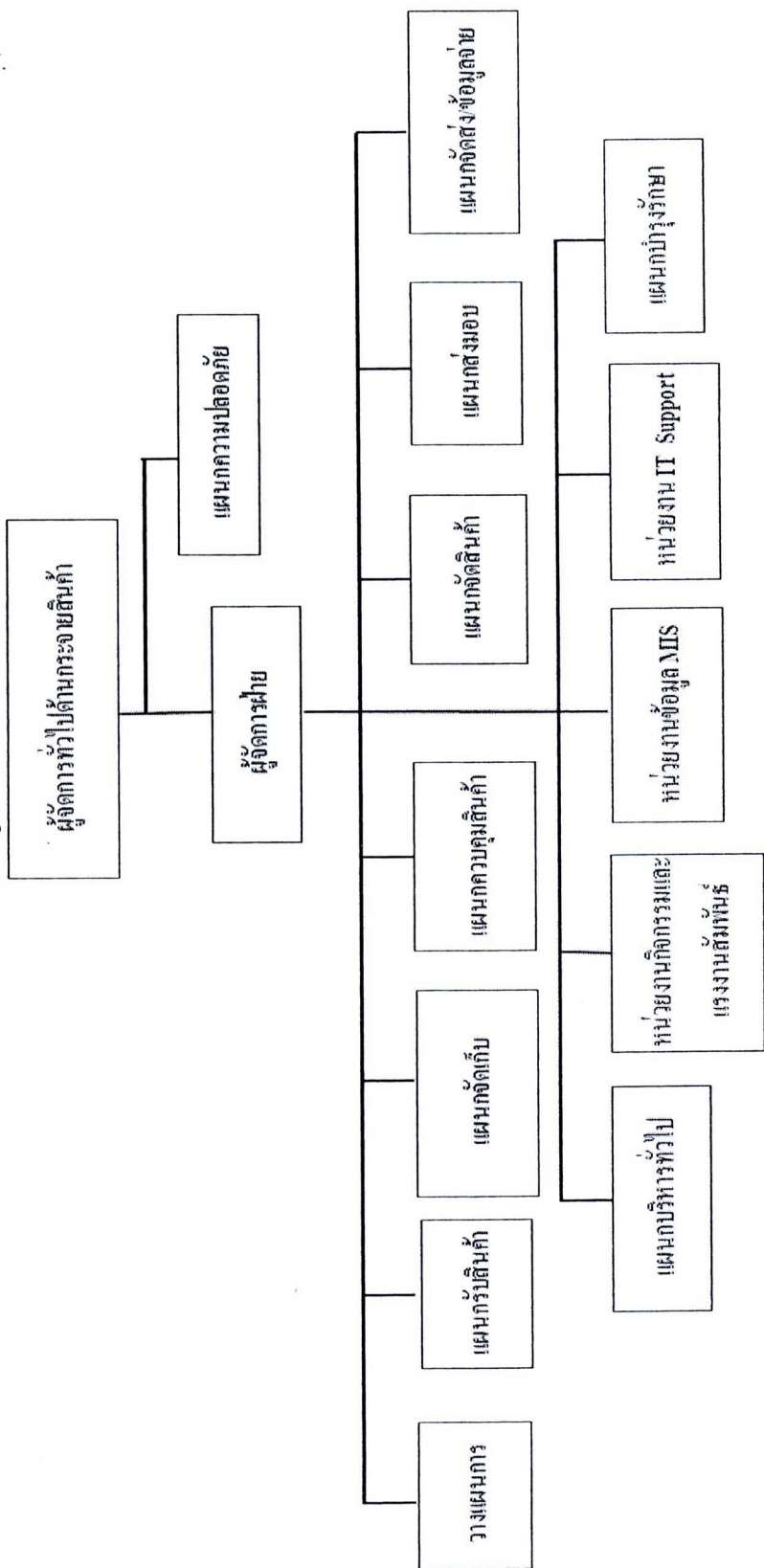
1.2.4 สำนักจัดซื้อ ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ ควบคุม กำกับ ทำข้อตกลงทางการค้ากับผู้ผลิตสินค้าและบริการ ดูแลงานการวางแผนการจัดซื้อสินค้าและบริการของร้านสาขาและศูนย์กระจายสินค้า พยากรณ์คำสั่งซื้อให้เพียงพอ เหมาะสม

1.2.5 สายงานบริหารทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่ดูแลงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ตั้งแต่กระบวนการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพและเพียงพอกับการเติบโตขององค์กรและภาระงานที่มีในการดำเนินธุรกิจ การคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรวมถึงระบบการประเมินผลงานและการดูแลสวัสดิการพนักงาน

1.2.6 สายงานบริหารงานทั่วไป ทำหน้าที่ดูแลงานการติดต่อหน่วยงานราชการและคอยให้การส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการด้านอื่นๆขององค์กร

1.2.7 สายงานสารสนเทศ ทำหน้าที่ควบคุม กำกับ ดูแล ปรับปรุงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทในเครือฯและให้การสนับสนุนสารสนเทศใหม่ๆเพื่อช่วยให้การดำเนินงานสะดวกรวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

แผนผังการบริหารงานศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



ภาพที่ 12 โครงสร้างองค์กรศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การบริหารงานของศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะมีผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปด้านกระจายสินค้าเป็นผู้รับผิดชอบอำนาจให้กระทำการแทนนายจ้างในการบริหารงานต่างๆ และมีผู้จัดการแผนกเป็นผู้ควบคุมการดำเนินงานในกระบวนการทำงานหลักได้แก่ การวางแผนสั่งซื้อ การรับสินค้า การจัดเก็บและเติมสินค้า การควบคุมสินค้า การจัดสินค้า การส่งมอบและการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า (ร้านสาขาเอปียี) นอกจากนี้ก็ยังมีงานสนับสนุนที่ทำให้การดำเนินงานในกระบวนการทำงานหลักของบริษัทมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่ งานบริหารทั่วไปเช่นบุคคลและธุรการ งานกิจกรรมและแรงงานสัมพันธ์ งานจัดการข้อมูล (Management Information system) งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) งานบำรุงรักษา และงานความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละกระบวนการทำงานจะนำเสนอในหัวข้อกระบวนการทำงาน (หน้า 48)

2. การบริหารจัดการลอจิสติกส์ของศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

บริษัทเอปียี จำกัด(มหาชน)

2.1 นโยบายในการบริหารงานองค์กร

ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริษัทเอปียี จำกัด(มหาชน) มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานองค์กรและ การถ่ายทอดนโยบายลงไปถึงพนักงานทุกคน โดยนโยบายต้องแยกเป็นเรื่องๆ ถ้าเรื่องเป้าหมายขององค์กรจะมีการทำแผนกลยุทธ์ มีการทำตัวชี้วัดในระดับต่างๆ อย่างชัดเจน

ปรัชญาองค์กร

“เราปรารถนารอยยิ้มจากลูกค้าด้วยทีมงานที่มีความสุข ”

วิสัยทัศน์

“เราให้บริการความสะดวกกับทุกชุมชน ”

พันธกิจ

“ มุ่งสร้างความผูกพันกับลูกค้าด้วยการสรรหาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ภายใต้การบริหารงานแบบผสมผสาน (Harmony) พร้อมทั้งสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับสังคมและชุมชน ”

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

ใช้หลักการ 5-6-10 ได้แก่ คุณสมบัติหลักที่พนักงานทุกคนต้องมี 5 ประการ (5 Core Competencies) ประกอบด้วย รักงาน คือมีความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รักลูกค้า คือ

ให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุด รักคุณธรรม คือ มีพฤติกรรมสุจริต ซื่อสัตย์ โปร่งใส รักองค์กร คือ จงรักภักดีต่อองค์กร และรักทีมงาน คือ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

คุณค่าร่วมที่ปรารถนาอยากให้มี 6 ประการ (6 Values) ประกอบด้วย แกร่งคือ มีความอดทน อดกลั้น และมีทัศนคติที่ดี กล่าวคือ กล้าคิด พูด ทำ ในเชิงสร้างสรรค์และถูกต้อง สัจจะวาจา คือ รักษาคำพูดที่ให้กับผู้อื่น สามัคคี คือ ทำงานเป็นทีม เกื้อกูลกันและกัน มีน้ำใจ คือ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความจริงใจ ให้ความเคารพผู้อื่น คือ เคารพในความคิดและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

ภาวะผู้นำ 10 ประการ (10 Leadership) ได้แก่ มีความจริงใจ ใช้ปิยะวาจา อย่าหลงอำนาจ เป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม ให้ความเมตตา กล้าตัดสินใจ เอาثرสังคม บ่มเพาะคนดี มีใจเปิดกว้าง

วัฒนธรรมองค์กร 5-6-10 ซึ่งเพิ่งประกาศวัฒนธรรมตัวนี้เมื่อ 5-6 ปีที่ผ่านมา ก่อนที่จะมีวัฒนธรรมนี้ประกาศออกมา พนักงานก็ทำงานหนักมาก เพื่อให้บริษัทอยู่รอด ถ้าไรน้อยแม้จะขายแพงกว่าที่อื่น เพราะต้นทุนสูง เมื่อถ้าไรน้อยก็ต้องประหยัด ต่อมาเมื่อธุรกิจมีการขยายตัวรวดเร็ว มีคนใหม่เข้ามา พนักงานใหม่รับไม่ได้กับเรื่องเหล่านี้ ก็ลาออกไปมาก จนเกิดปัญหา ทำให้เกิดการคิดแก้ปัญหา จึงมีการตัดสินใจไม่รัก ๆ ทิ้งไป หลือแต่ต้นไม้ที่อยากได้ตกแต่งให้ดูดี นำพฤติกรรมต่างๆ ที่เป็นปัญหา ยกมาดูให้หมด ซึ่งผู้บริหารสูงสุด (CEO) ให้ความสำคัญว่ามีปัญหาเกิดอะไรขึ้นบ้าง และนำปัญหามาวิเคราะห์ ซึ่งการแก้ปัญหาเหล่านี้ใช้วิธีฝึกปฏิบัติการ (Work Shop) จนสรุปออกมาได้ว่า ปัญหาเรื่องพนักงานเกิดจากตัวพนักงานเอง จึงได้มีการกำหนดวัฒนธรรมขึ้นมาคือ เรื่องของคุณค่า 6 ประการ สิ่งเหล่านี้นำมาปรับให้พนักงานมีความแกร่ง ทำงานหนักได้ มีทัศนคติดี รับความกดดันได้ กล้าพูด มีสัจจะ ตั้งแล้วต้องทำ มีความสามัคคี มีน้ำใจ และต้องเคารพผู้อื่นด้วย ต้องรู้จักแบ่งเวลาไว้ชื่นชมความงามแห่งชีวิตด้วย ส่วนตัวหัวหน้าเอง เมื่อพนักงานร้องเรียนมาคือ หัวหน้าไม่จริงใจ หลอกใช้ พูดจาไม่ดี หัวหน้าไม่เป็นแบบอย่าง ไม่กล้าตัดสินใจ ซึ่งทำงานต่อไม่ได้ ก็กำหนดเป็นคุณสมบัติภาวะผู้นำ 10 ประการ สำหรับผู้นำแบ่งเป็น 3-4-3 บอกว่าถ้า เป็นหัวนาระดับต้น มีแค่ 3 ข้อ คือ มีความจริงใจ ใช้ปิยะวาจา อย่าหลงอำนาจ ถ้าขึ้นระดับสูงกว่านี้ ต้องมีเพิ่มอีก 4 ข้อคือ ต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม มีความเมตตา กล้าตัดสินใจ เพราะจะมีคนจับตามองและดูเราเป็นแบบอย่างมากขึ้น ถ้าตำแหน่งขึ้นสูงไปก็ต้องเพิ่มอีก 3 ข้อ คือ เอาثرสังคม มองกว้าง และต้องสอนคน บ่มเพาะคนดี มีใจเปิดกว้าง ต้องยอมรับฟังคนอื่น

จากวัฒนธรรม 5-6-10 บริษัทได้ใช้วิธี การสื่อสารเชิงรุกไปสู่ทุกระดับ ผ่านหลายช่องทาง เช่นการทำให้เป็นคู่มือแจก เขียนคำจำกัดความไว้ทั้งหมดว่า แต่ละคำให้กรอบความคิดอย่างไร เพื่อไม่ให้คิดไปเอง เช่น คำว่าจริงใจ คำนี้ความหมายมากมายก็เขียนว่า มีความรู้สึกที่ดีต่อคนอื่นไม่ลกลยผลงานของคนอื่น มีความปรารถนาดีต่อกัน เขียนไว้ชัดเจน รวมไปถึงการทำโปสเตอร์ แผ่นพับ วารสาร การประชุมผู้บริหาร การประชุมกลุ่มสร้างสรรค์ (ระดับบังคับบัญชา) สื่อวีดีโอ โครงการ

ประสานใจ และอีกตัวอย่างหนึ่งคือการให้พนักงานทุกคนมีสิทธิ์ในการให้คะแนน ผู้บริหารที่เป็นตัวอย่างที่ดี (Role model) ในแต่ละหัวข้อที่กำหนดไว้ใน 10 Leadership หลักสูตร อบรมพนักงาน ในทุกระดับ วิธีการอบรมจะแตกต่างกันตามระดับความรับผิดชอบของพนักงานในแต่ละระดับ หลักสูตรจะใช้เป็นเชิงให้ความรู้ สร้างความเข้าใจเรื่ององค์ความรู้และภาคปฏิบัติ ช่วงหลังพนักงาน จะถูกกำกับตลอดเวลา ทุกลำดับชั้นของการเจริญเติบโตขึ้นมา นอกจากนี้จะมีการกำหนดช่องทางการรับฟังปัญหาของพนักงานด้วย วิธีการหนึ่งที่น่าสนใจ ข้อมูลจากกิจกรรมชมรมวรรณกรรม เป็นกรณีที่พนักงานเกิดความคับข้องใจ ไม่รู้จะระบายอย่างไร บางคนก็จะใช้คำหยาบคายเลยใช้ชมรมวรรณกรรมระบายออกมาเป็นกลอน นอกจากนี้ยังมีช่องทางอื่นๆ เช่น โครงการเคาะระฆัง คำถามหรือเสนอข้อคิดเห็นในการประชุม จัดกิจกรรมผู้บริหารสูงสุด และฝ่ายทรัพยากรบุคคลพบพนักงานมีการเขียนจดหมายปิดผนึกถึงผู้บริหาร มีโครงการกระจกวิเศษ มีการร้องเรียนทาง Call Center เป็นต้น

2.2 ระบบการบริหารจัดการและมาตรฐานการดำเนินงาน

ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้นำระบบการบริหารจัดการและมาตรฐานต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารงานที่ช่วยส่งเสริมให้การจัดการลอจิสติกส์ของบริษัทเป็นไปตามเป้าหมายและแผนการดำเนินงาน ได้แก่

2.2.1 หลักการ 7ส ใช้เป็นพื้นฐานการดำเนินงานขององค์กร โดยให้พนักงานทุกคนในองค์กรดำเนินกิจกรรม 7 ส ทุกพื้นที่ มีคณะกรรมการ 7 ส คอยตรวจติดตามและประเมินผลการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง 7 ส ได้แก่

2.2.1.1 สะสาง คือการแยกให้ชัดเจนของสิ่งที่จำเป็นต้องใช้กับของที่ไม่จำเป็นต้องใช้ต้องจัดทิ้งไป ทำให้พื้นที่ปฏิบัติงานเป็นระเบียบ

2.2.1.2 สะดวก คือ การจัดวางของที่จำเป็นต้องใช้ให้เป็นระเบียบวางของในที่ที่ควรอยู่ สามารถหยิบฉวยใช้งานได้ทันที เพื่อกำจัดความสูญเปล่าเวลาในการค้นหาสิ่งของ

2.2.1.3 สะอาด คือการปิดกวาดเช็ดถูสถานที่ สิ่งของ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร ให้สะอาดอยู่เสมอ ไม่มีเศษขยะ ไม่ให้สกปรกเลอะเทอะ

2.2.1.4 สุขลักษณะคือ การรักษาและปฏิบัติ 3 ส ได้แก่ สะสาง สะดวก สะอาดให้ตลอดไป

2.2.1.5 สร้างนิสัย คือ การรักษาและปฏิบัติ 4 ส หรือสิ่งที่กำหนดไว้แล้วอย่างถูกต้องจนติดเป็นนิสัย

2.2.1.6 สิ่งแวดล้อม คือการดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ถูกต้องปลอดภัย และตระหนักถึงผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงาน

2.2.1.7 สวยงาม คือ การจัดทำพื้นที่ปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อมทั่วไปให้สวยงามน่าทำงาน

2.2.2 ความปลอดภัยในการทำงาน ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้ดำเนินการตามกฎหมายด้านความปลอดภัยอย่างเคร่งครัดและครบถ้วน และได้นำเกณฑ์มาตรฐานความปลอดภัยของเอบีซีกรุ๊ป (ABC Group) มาเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงานด้านความปลอดภัย ซึ่งจะเป็นการยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยให้สูงขึ้นกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของกฎหมาย ช่วยให้ การดำเนินงานขององค์กรลดความเสี่ยงจากความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของบริษัทฯ

2.2.3 Ant Mission เป็นรูปแบบการดำเนินงานรูปแบบหนึ่ง ที่กำหนดให้การปรับปรุงงานของกลุ่มพนักงานระดับล่าง (Bottom Up) โดยจัดทำเป็นกลุ่ม เสนอเป็นโครงการต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อการปรับปรุงงานของทีมตนเองอย่างต่อเนื่อง

2.2.4 Bee Mission เป็นรูปแบบการปรับปรุงพัฒนางานที่เกิดจากผู้บริหารกำหนดให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ลงมือกระทำ (Top Down) หรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กระทำเอง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงงานพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

2.2.5 Baby Ant คือ การดำเนินงานโดยใช้กิจกรรมข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงงาน โดยเป็นพนักงานรายบุคคล สามารถเสนอแนะปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองและของหน่วยงานอื่นให้ดียิ่งขึ้นได้ ซึ่งมีรางวัลให้ในแต่ละข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร

2.2.6 ระบบบริหารงานคุณภาพ (ISO 9000)

ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้นำระบบบริหารงานคุณภาพ (ISO 9000) มาใช้ในการบริหารงานองค์กร โดยยึดหลักการสำคัญ 8 ประการ ตามระบบมาตรฐานดังนี้

หลักการที่ 1 ยึดลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง (Customer Focused Organization)

ทุกคนในองค์กรเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทั้งปัจจุบันและอนาคตในส่วนของผู้ผลิต การส่งมอบ ราคา และการพึงพาอาศัยอย่างชัดเจน ดูแลให้มั่นใจว่า ความต้องการและความคาดหวังระหว่างลูกค้าและผู้ร่วมผลประโยชน์อื่น (เจ้าของคนงาน ผู้ส่งมอบ ชุมชนท้องถิ่นและสังคม) ได้รับการดูแลและอย่างสมดุล มีการสื่อสารความต้องการและความคาดหวังเหล่านี้กระจายให้ทั่วองค์กร และมีการตรวจวัดความพึงพอใจของลูกค้าและกำหนดการจัดการให้เหมาะสมกับผลลัพธ์ที่ได้ผ่านตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Performance Index)

หลักการที่ 2 ภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership)

ผู้นำเป็นผู้กำหนดความเป็นเอกภาพของวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กร ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างและธำรงไว้ซึ่งปัจจัยเกื้อหนุนภายในที่สนับสนุนให้ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมและส่งเสริมการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ทำงานในลักษณะเชิงรุกและชี้นำโดยการแสดงตัวอย่าง ทำความเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างเหมาะสมกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และคุณค่าขององค์กรที่ชัดเจน ตั้งเป้าหมาย จุดหมาย และวัตถุประสงค์ที่ท้าทาย กำหนดแผนและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานที่สามารถบรรลุเป้าหมาย จุดหมาย และวัตถุประสงค์ที่ฝักอบรม ให้การดูแลเป็นพี่เลี้ยง อำนวยความสะดวก และกระจายอำนาจให้กับกลุ่มเจ้าหน้าที่ มอบหมายกำลังทรัพยากรให้กับผู้ปฏิบัติงาน และให้อิสระในการดำเนินงานภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบและความไว้วางใจที่เหมาะสมกระตุ้นเตือน ส่งเสริมให้กำลังใจ และยกย่องชมเชยผลงานหรือความช่วยเหลือที่ได้รับจากผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยสร้างความน่าเชื่อถือ

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมของบุคคลากร (Involvement of People)

พนักงานทุกคนมีความรู้สึกของการเป็นเจ้าของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีส่วนร่วมในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า รู้จักแสวงหาโอกาสในการปรับปรุงงานโดยใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ของตนที่มีอยู่อย่างเต็มที่ แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ ภายในและข้ามหน่วยงานอย่างทั่วถึงและเป็นอิสระ และพนักงานทุกคนต้องมีความพึงพอใจในงานที่ตนเองทำ มีความกระตือรือร้นและภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

หลักการที่ 4 การดำเนินงานเชิงกระบวนการ (Process Approach)

สามารถบ่งชี้และกำหนดกระบวนการเพื่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ปรารถนาลูกค้าทั้งภายใน/ภายนอก ผู้ส่งมอบและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนสามารถบ่งชี้และตรวจวัด Input และ Output ของกระบวนการ กำหนดความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความเชื่อถือได้ในการบริหารจัดการกระบวนการที่ชัดเจน ในการออกแบบกระบวนการต่างๆให้มีความสำคัญกับการพิจารณาถึงขั้นตอนของกระบวนการ กิจกรรม การไหล ตัววัดเพื่อการควบคุมความจำเป็นในการฝักอบรม อุปกรณ์ วิธีการ ข้อมูล วัสดุ และทรัพยากรอื่นๆที่จำเป็นต้องมีเพื่อการบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ

หลักการที่ 5 การบริหารจัดการในเชิงระบบ (System Approach to Management)

มีการพัฒนากระบวนการต่างๆภายในระบบ ทำความเข้าใจถึงจุดที่ต้องเชื่อมโยงและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของกระบวนการ จัดวางแนวทางของกระบวนการเหล่านี้ให้ไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร มีการกำหนดโครงสร้างให้สามารถบรรลุถึง



วัตถุประสงค์ในแนวทางที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด และปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องโดยการตรวจวัดและประเมินผลเทียบกับวัตถุประสงค์หลัก

หลักการที่ 6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)

มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของผลิตภัณฑ์กระบวนการและระบบเป็นวัตถุประสงค์ของทุกหน่วยในองค์กร มุ่งประเด็นที่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลิตภัณฑ์กระบวนการ ให้ทรัพยากรและให้อุปกรณ์ โอกาสและความกล้าในการลงมือกระทำเพื่อให้เกิดการพัฒนา อย่างต่อเนื่องกับพนักงานทุกคน นำหลักการปรับปรุงพื้นฐานทั้งในลักษณะค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดดมาประยุกต์ใช้งาน มีการตรวจประเมินการปรับปรุงเทียบกับเกณฑ์ของความเป็นเลิศที่ตั้งไว้เป็นระยะๆ เพื่อบ่งชี้พื้นที่ที่ยังมีโอกาสดปรับปรุงได้ ส่งเสริมให้มีกิจกรรมในเชิงป้องกันปัญหา นำเครื่องมือและวิธีการของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่เหมาะสมมาใช้ประโยชน์ เช่น วงจร PDCA การแก้ปัญหาแบบพารето (Pareto)

หลักการที่ 7 การตัดสินใจบนพื้นฐานข้อเท็จจริง (Factual Approach to decision Making) มีการกำหนดวิธีการในการตรวจวัดและเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ ทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและข่าวสารที่มีอยู่มีความถูกต้อง เชื่อถือได้และสามารถเข้าถึงได้อย่างเพียงพอ มีการกำหนดพื้นฐานของการตัดสินใจและลงมือปฏิบัติการบนผลของการวิเคราะห์ข้อมูล และข่าวสารโดยเลือกใช้วิธีการที่สมเหตุสมผล แนวทางในการเลือกใช้เทคนิคทางสถิติที่เหมาะสม

หลักการที่ 8 ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในเชิงผู้เกื้อกูลผลประโยชน์ (Mutually beneficial supplier relationships) มีการระบุและคัดเลือกผู้ส่งมอบรายหลักๆ กำหนดการมีส่วนร่วมและแนวการร่วมงานของทีม กำหนดข้อกำหนดในการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการต่างๆ และระบบร่วมกัน สร้างช่องทางการสื่อสารที่เปิดเผยชัดเจนและร่วมกันกำหนดความเข้าใจในส่วนของความต้องการของลูกค้า แบ่งปันข้อมูลและแผนในอนาคตร่วมกัน และให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการบรรลุผลสำเร็จของผู้ส่งมอบ

2.2.7 ระบบบริหารจัดการด้านอาชีวอนามัย และความปลอดภัย (OHSAS 18001)

ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้นำระบบบริหารจัดการด้านอาชีวอนามัย และความปลอดภัย (OHSAS 18001) มาใช้ในการบริหารงานองค์กร เพื่อลดความเสี่ยงของธุรกิจให้น้อยลง ลดความสูญเสียต่อชีวิตและทรัพย์สิน ลดรายจ่ายกองทุนเงินทดแทนสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างภาพลักษณ์ความรับผิดชอบต่อบริษัทฯ และที่สำคัญช่วยให้องค์กรปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง ซึ่งการดำเนินการให้สอดคล้องตามข้อกำหนดระบบมาตรฐานก็เริ่มตั้งแต่ การกำหนดนโยบายความปลอดภัยเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผู้บริหารสูงสุดของบริษัทฯ การวางแผนงานจัดการด้านความปลอดภัยตั้งแต่การขั้บตั้งอันตรายประเมินความเสี่ยงของแต่

ละกิจกรรมการทำงานว่ามีความเสี่ยงอยู่ระดับใด ถ้าเป็นความเสี่ยงปานกลางถึงความเสี่ยงสูงหรือสูงมากก็ต้องกำหนดเป็นขั้นตอนปฏิบัติหรือมาตรการควบคุมในกิจกรรมที่เสี่ยงนั้นๆ ให้ความเสี่ยงลดลงมาจนถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้หรือความเสี่ยงเล็กน้อย ทั้งนี้ต้องพิจารณาข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องร่วมด้วยและต้องปฏิบัติให้สอดคล้องตามข้อกำหนดของกฎหมาย กำหนดเป็นแผนงานที่ต้องปฏิบัติให้ชัดเจน แล้วนำแผนงานจัดการด้านความปลอดภัยไปปฏิบัติ ติดตามควบคุมการปฏิบัติว่าพนักงานได้ดำเนินการเป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เช่นการฝึกอบรมพนักงาน การฝึกซ้อมแผนฉุกเฉิน การส่งรายงานราชการ เป็นต้น ทั้งนี้จะมีระบบการตรวจสอบการดำเนินการปฏิบัติอีกครั้งหนึ่งโดยการตรวจติดตามภายใน (Internal Audit) ซึ่งเป็นการตรวจโดยพนักงานในองค์กรเอง และการตรวจติดตามจากบุคคลภายนอก (Third party) ว่าได้นำระบบการจัดการมาดำเนินการปฏิบัติได้ถูกต้องสอดคล้องตามข้อกำหนดของมาตรฐาน แล้วก็ให้การรับรองระบบแก่บริษัทฯ ซึ่งข้อกำหนดสุดท้ายของการดำเนินงานจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยนั้นก็คือการทบทวนการจัดการโดยฝ่ายบริหาร (Management review) เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องนอกจากบริษัทฯ จะดำเนินงานให้สอดคล้องตามข้อกำหนดของมาตรฐาน OHSAS 18001 แล้ว ยังได้นำระบบจัดการดังกล่าวไปกำหนดให้ผู้ผลิตสินค้าหรือผู้รับเหมาขนส่ง ที่จะส่งของให้กับบริษัทได้ดำเนินการจัดทำระบบดังกล่าวด้วย เพื่อยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานไปพร้อมๆ กัน

2.2.8 ระบบบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (ISO 14001)

ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้นำระบบบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) มาใช้ในการบริหารงานองค์กร เพื่อลดผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อม สร้างภาพลักษณ์ความรับผิดชอบต่อสังคม และที่สำคัญช่วยให้องค์กรปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง ซึ่งการดำเนินการให้สอดคล้องตามข้อกำหนดระบบมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) จะคล้ายๆ กับการดำเนินงานด้านความปลอดภัย (OHSAS 18001) คือเริ่มตั้งแต่ การกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผู้บริหารสูงสุดของบริษัทฯ การวางแผนงานจัดการด้านสิ่งแวดล้อมตั้งแต่การขั้บงลักษณะประเด็นปัญหาที่สำคัญทางสิ่งแวดล้อม และประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นของแต่ละกิจกรรมการทำงานว่าอยู่ระดับใด ถ้ามีผลกระทบกับสิ่งแวดล้อมระดับปานกลางถึงระดับสูงหรือสูงมากก็ต้องกำหนดเป็นขั้นตอนปฏิบัติหรือมาตรการควบคุมในกิจกรรมที่มีผลกระทบนั้นๆ ให้ลดลงมาจนถึงระดับที่ยอมรับได้หรือผลกระทบเล็กน้อย ทั้งนี้ต้องพิจารณาข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องร่วมด้วยและต้องปฏิบัติให้สอดคล้องตามข้อกำหนดของกฎหมาย กำหนดเป็นแผนงานที่ต้องปฏิบัติให้ชัดเจน แล้วนำแผนงานจัดการด้านสิ่งแวดล้อมไปปฏิบัติ ติดตามควบคุมการปฏิบัติว่าพนักงานได้ดำเนินการเป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เช่น

การฝึกอบรมพนักงานกระตุ้นจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อมแก่พนักงาน การส่งรายงานราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ทั้งนี้จะมีระบบการตรวจสอบการดำเนินการปฏิบัติอีกครั้งหนึ่งโดยการตรวจติดตามภายใน (Internal Audit) ซึ่งเป็นการตรวจโดยพนักงานในองค์กรเอง และการตรวจติดตามจากบุคคลภายนอก (Third party) ว่าได้นำระบบการจัดการมาดำเนินการปฏิบัติได้ถูกต้องสอดคล้องตามข้อกำหนดของมาตรฐาน แล้วก็ให้การรับรองระบบแก่บริษัทฯ ซึ่งข้อกำหนดสุดท้ายของการดำเนินงานจัดการด้านสิ่งแวดล้อมนั้นก็คือการทบทวนการจัดการโดยฝ่ายบริหาร (Management review) เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากบริษัทฯ จะดำเนินงานให้สอดคล้องตามข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 14001 แล้ว ยังได้นำระบบจัดการดังกล่าวไปกำหนดให้ผู้ผลิตสินค้าหรือผู้รับเหมาขนส่ง ที่จะส่งของให้กับบริษัทได้ดำเนินการจัดทำระบบดังกล่าวด้วย เพื่อเป็นเครื่องหมายมาตรฐานและเตรียมพร้อมสำหรับการแข่งขันในตลาดโลก

2.3 ดัชนีชี้วัดที่สำคัญ (Key performance Index) และความหมาย

ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้นำนโยบาย วัตถุประสงค์เป้าหมายและแผนงานมากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานดังนี้

2.3.1 ร้อยละ Net Fill in rate คือการบริหารสินค้าที่ขายให้ร้านสาขามีเพียงพอต่อการสั่ง หรือความต้องการของร้านสาขา ซึ่งการวัดผลทั้งหมด จะไม่นับสินค้ากลุ่ม Premium, Catalog Order, Go, Pop (% Net Fill in rate เท่ากับ จำนวนสินค้าที่ร้านได้รับจริง คูณด้วย 100หารจำนวนสินค้าที่ร้านสั่ง)โดยมีวิธีการวัดผลแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

2.3.1.1 สินค้าควบคุมได้ หมายถึง สินค้าที่สามารถควบคุมการขนส่งได้ (สินค้าที่ควบคุมไม่ได้ เช่น สินค้าแฟชั่น สินค้าตามฤดูกาล)

2.3.1.2 สินค้าทั้งหมด หมายถึง การนับรวมสินค้าควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ (การดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายจะอยู่ในกิจกรรมของหน่วยงานวางแผนการสั่งซื้อ)

2.3.2 ร้อยละ Delivery Window Time คือการจัดส่งสินค้าให้กับร้านสาขาตามเวลานัดหมาย โดยกำหนดให้ เขตกรุงเทพมหานคร น้อยกว่า 450 กิโลเมตร บวก 1 ชั่วโมง และต่างจังหวัดมากกว่า 450 กิโลเมตร บวก 1.5 ชั่วโมง (% Delivery Window Time เท่ากับ จำนวนครั้งที่สินค้าส่งในเวลาที่กำหนด คูณด้วย 100 หาร จำนวนครั้งที่ส่งเวลาทั้งหมด)

(การดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายจะอยู่ในกิจกรรมของหน่วยงานจัดส่งสินค้าเป็นหลักแต่ก็จะมีปัจจัยจากหลายๆหน่วยงานในกิจกรรมหลักทุกกิจกรรม เพราะถ้าการดำเนินงานของหน่วยงานแรกของกระบวนการมีปัญหา ก็จะทำให้การจัดส่งสินค้าให้กับร้านสาขาไม่ได้ตามเวลานัดหมาย)

2.3.3 ร้อยละความถูกต้องในการจัดส่งสินค้า (Shipping Accuracy) คือ ความครบถ้วนและถูกต้องของการจัดส่งสินค้าให้ร้านสาขา วัดจาก ความผิดพลาดในการจัดส่งสินค้าและความผิดพลาดที่เกิดจากการจัดการของรถขนส่ง (การดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายจะอยู่ในกิจกรรมของหน่วยงานจัดส่งสินค้า และหน่วยงานส่งมอบสินค้า)

2.3.4 ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขายรวม คือ การจัดการควบคุม ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขายของคลังสินค้ารวม ยกเว้น โบนัส (การดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายจะอยู่ในกิจกรรมของการดำเนินงาน ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงาน)

2.3.5 Stock Day คือ การบริหารจำนวนวันของสินค้าที่เก็บหมุนเวียนอยู่ในคลัง โดยมีขอบเขตของการวัดผล ซึ่งวัดเฉพาะกลุ่มสินค้าที่มีไว้เพื่อขายไม่นับรวม สินค้ากลุ่มพิเศษที่มีไว้เพื่อขาย คือ Premium, Catalog Order, Go, POP และเป็น Investment buying โดยวัดเป็นมูลค่าสินค้าตามบัญชีเป็น (Moving Average) (การดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายจะอยู่ในกิจกรรมของหน่วยงานวางแผนการสั่งซื้อ)

2.3.6 ร้อยละทรัพย์สินสูญหายต่อทรัพย์สินทั้งหมด คือการควบคุมดูแลทรัพย์สินไม่ให้สูญหาย (การดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายจะอยู่ในการควบคุมของกิจกรรมการรับสินค้า การควบคุมสินค้าคงคลัง การจัดเก็บและเติมสินค้า)

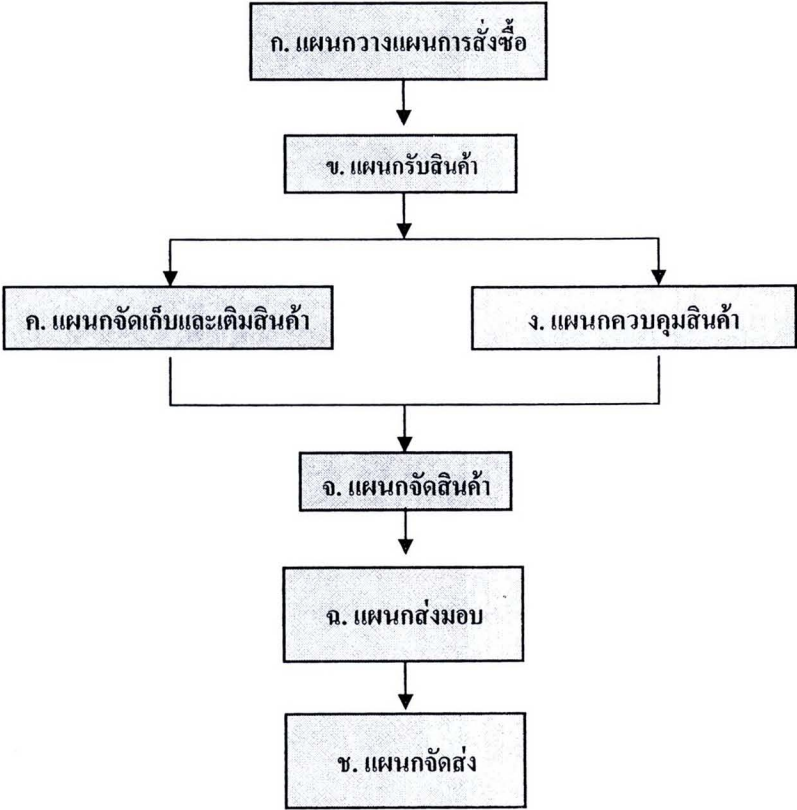
2.3.7 อัตรามูลค่าสินค้าเสียหายต่อยอดขาย คือ การควบคุมสินค้าเสียหายเนื่องจากกระบวนการผลิต คัดจาก (มูลค่าสินค้าเสียหายเนื่องจากการผลิต บวกกับ มูลค่า 70% ของสภาพสินค้า 80%) หาย ยอดขายโอน ไม่นับสินค้าที่คืนจากร้าน และสินค้าที่สามารถเคลียร์คืนกับผู้รับเหมาได้ (การดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายจะอยู่ในกิจกรรมการรับสินค้า การจัดเก็บและเติมสินค้า และกิจกรรมระหว่างการจัดสินค้า)

2.3.8 Stock Difference คือ การวัดผลถึงความแม่นยำในการบริหารคลังสินค้า และการตรวจนับประจำรอบของการตรวจนับ (การดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายจะอยู่ในกิจกรรมการควบคุมสินค้าคงคลัง)

2.3.9 ร้อยละของ Turnover Rate คือ สถิติพนักงานลาออกประจำเดือนภายหลังการฝึกงาน โดยวัด 2 กลุ่มคือพนักงานรายเดือนและพนักงานรายวัน (การดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายจะอยู่ในกิจกรรมของการดำเนินงาน ของหน่วยงานการบุคคล แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัทฯ)

2.4 กิจกรรมหลัก (Primary Activity) ปัญหาและอุปสรรคในแต่ละกิจกรรมในกระบวนการ
ลอจิสติกส์ ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีกระบวนการทำงานหลักทั้งหมด 7
ขั้นตอน ทำหน้าที่จัดเก็บ จัดสินค้าและกระจายสินค้าจากผู้ผลิตสินค้าและบริการหรือผู้รับเหมาไป
ยังร้านสาขาต่างของบริษัทฯ ให้มีสินค้าเพียงพอและทันกับความต้องการของผู้บริโภค
ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

- ก. วางแผนสั่งซื้อ
- ข. รับสินค้า
- ค. จัดเก็บและเติมสินค้า
- ง. ควบคุมสินค้า
- จ. จัดสินค้า
- ฉ. ส่งมอบสินค้า
- ช. จัดส่งสินค้า



ภาพที่ 13 กระบวนการทำงานกิจกรรมหลักของศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ก. แผนกวางแผนสั่งซื้อ(Ordering)

ทำหน้าที่หลัก คือ การวางแผนการจัดซื้อ และสั่งซื้อสินค้าให้แก่คลังสินค้า การดำเนินการการสั่งซื้อสินค้าแบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

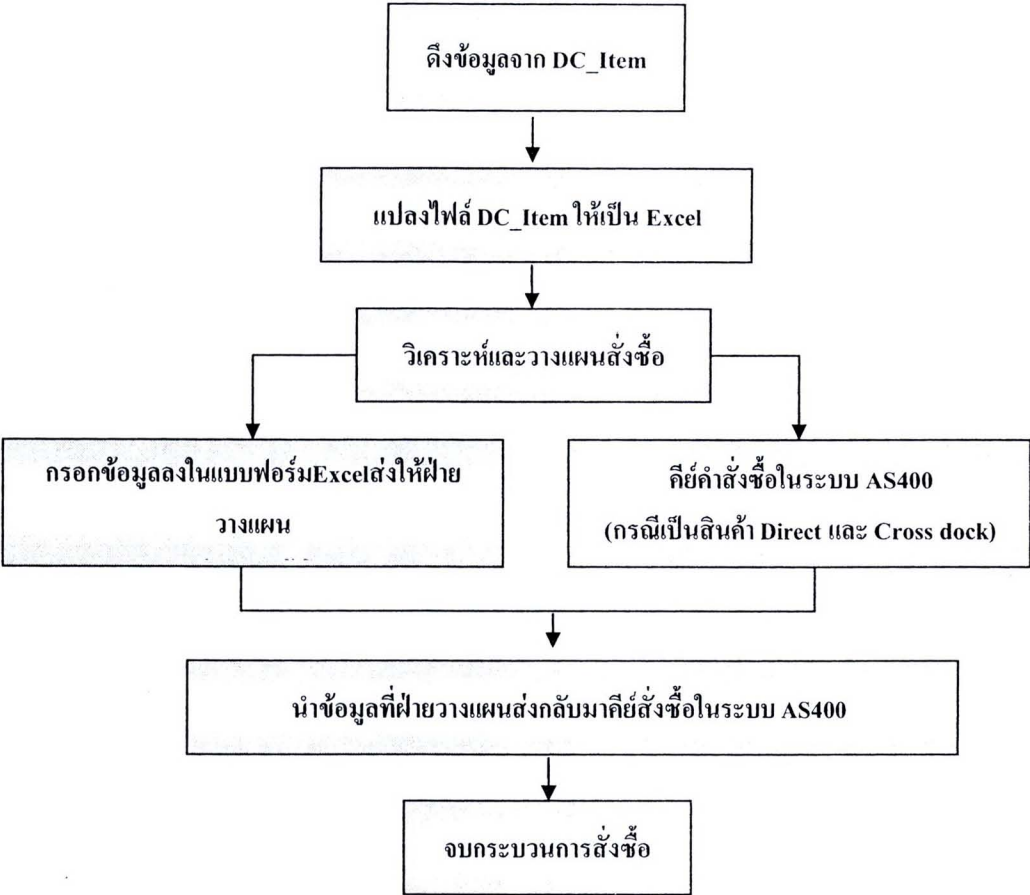
1. สินค้า Direct คือ สินค้าที่ส่งตรงจากผู้ผลิต
2. สินค้า Cross dock คือ สินค้าที่ฝากผ่านศูนย์กระจายสินค้าอื่นๆของบริษัท
3. สินค้าโอน คือ สินค้าที่ใช้ร่วมกันกับศูนย์กระจายสินค้าอื่น เช่น สินค้าวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ในร้านและ สินค้าวัสดุสิ้นเปลือง และพวกสื่อต่างๆ เป็นต้น

เพื่อให้ความสะดวกในการวางแผนการสั่งซื้อและง่ายในการติดตามจึงแบ่งหมวดการจัดซื้อสินค้าออกเป็น 6 หมวด ได้แก่

1. จัดซื้ออาหาร เป็นสินค้าจำพวก ผักสด แขนวชีส ขนมปัง ขนมไทย ขนมจีบ ขนมขบเคี้ยว ไข่กรอก ซาลาเปา เบเกอรี่ ข้าวกล่อง กับข้าว และสินค้าโครงการพิเศษ เป็นต้น
2. จัดซื้อเครื่องดื่ม เป็นสินค้าจำพวก แก้วน้ำ แก้วกาแฟ เบียร์ สุรา นมยูเอชที นมพาสเจอร์ไรส์ น้ำชา น้ำผลไม้ น้ำดื่ม น้ำอัดลม ไอศกรีม น้ำแข็ง เครื่องดื่มชูกำลัง และเกลือแร่
3. จัดซื้อสินค้าอุปโภค เช่น บัตรต่าง ๆ เครื่องสำอาง ของใช้ในครัวเรือน ของเล่น พวงหรีด พอก น้ำยาปรับผ้านุ่ม ผ้านามัย และอื่น ๆ
4. จัดซื้อสินค้าที่ไม่ใช่หนังสือและนิตยสารเป็นสินค้าจำพวก หนังสือ นิตยสาร วารสาร การ์ตูน เทปเพลง ซีดีและดีวีดี
5. จัดซื้อสินค้าประเภทบริโภค เช่น อาหารกระป๋อง ข้าวสาร น้ำตาล อาหารกึ่งสำเร็จรูป ชา กาแฟ โอวัลติน ชุปไก่ รังนก ลูกอม บุหรี่
6. จัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ เป็นสินค้าจำพวกวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ในร้าน และสินค้าวัสดุสิ้นเปลืองและสินค้ามีราคาสูง (Premium)

กระบวนการทำงานการวางแผนสั่งซื้อ

เจ้าหน้าที่จัดซื้อดึงข้อมูลคำสั่งซื้อจากสำนักงานใหญ่ที่ร้านสาขาต่างๆ ทั่วประเทศก็ย้ส่งคำสั่งซื้อไป แล้วแปลงไฟล์ที่ได้เป็นไฟล์ Excel มาวิเคราะห์และวางแผนการสั่งซื้อโดยดูข้อมูลสินค้าคงคลังที่มีอยู่และจำนวนที่ต้องส่งให้ร้านสาขา แล้วก็ย้คำสั่งซื้อในโปรแกรม AS400 ก่อน 11.00 น.ไปที่สำนักงานใหญ่ เครื่องประมวลผลที่สำนักงานใหญ่จะส่งข้อมูลคำสั่งซื้อไปที่ผู้ผลิตสินค้าแต่ละรายเพื่อผลิตสินค้าและส่งสินค้ามาที่ศูนย์กระจายสินค้าที่ตนเองต้องส่งให้



ภาพที่ 14 กระบวนการทำงานการวางแผนสั่งซื้อศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สารสนเทศที่ช่วยให้งานวางแผนการสั่งซื้อเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีสินค้าที่เพียงพอที่จะส่งให้กับร้านสาขาได้แก่ Program Access ใช้ดูกราฟดูค่าปริมาณการใช้สินค้าของร้านสาขา ใช้ประกอบการวางแผนการสั่งซื้อ Program Exceed ใช้ดูยอดสินค้าที่สั่งซื้อและสินค้าที่มีอยู่ในคลังสินค้า Program As 400 ใช้คีย์ยอดสั่งสินค้าไปประมวลผลที่สำนักงานใหญ่ Program Excel ใช้ทำตารางวางแผนการสั่งสินค้า

ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในหน่วยงานวางแผนการสั่งซื้อ

- 1. สินค้าขาดส่ง (Not ship) สาเหตุหลักที่สินค้ามีการขาดส่ง (Not Ship) มีดังนี้
 - 1.1 ผู้ผลิตหรือผู้รับเหมาไม่มีสินค้ามาส่ง
 - 1.2 ศูนย์กระจายสินค้าส่งของไม่เพียงพอ
 - 1.3 เกี่ยวกับสินค้าจัดการการส่งเสริมการขายทำให้มีสินค้าขายดีไม่เพียงพอ
 - 1.4 จัดซื้อพยากรณ์การสั่งซื้อผิดพลาด

2. การส่งสินค้ามากเกินไป การส่งสินค้ามากเกินไปจะมีผลกระทบให้แผนกรับสินค้าต้องเหนื่อยกับการรับสินค้าที่เราส่งมามากจนเกินไป ไม่มีพื้นที่ในการจัดเก็บสินค้า แผนกควบคุมสินค้าจัดเก็บสินค้าในปริมาณที่มาก โอกาสที่สินค้าจะชำรุดหรือสินค้าหมดอายุภายในคลังนั้นมีมากขึ้นสินค้าบางรายการยกเลิกการขาย ต้องเสียเวลานานั่งเก็บสินค้าที่เหลือเป็นปริมาณมาก พนักงานเกิดความเหนื่อยล้ากับการทำงาน และทำให้เกิดการทำงานล่วงเวลา เงินจมไปกับสินค้าที่ส่งมามากแล้วไม่ได้ถูกเบิกจากร้านสาขา แทนที่จะนำเงินในส่วนนั้นไปทำอย่างอื่นมากกว่า

3. การส่งสินค้าน้อยเกินไปการส่งสินค้านาน้อยหรือไม่พอจ่าย ผลกระทบให้ไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ทำให้สินค้าขาดส่ง ทำให้สูญเสียโอกาสทางการขาย

(ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปัญหายู่ที่หน้า 79)

ข. แผนกรับสินค้า

หน้าที่ความรับผิดชอบหลักได้แก่ การรับสินค้าและตรวจสอบเอกสารการรับสินค้า ดูแลการเรียงสินค้าและการวางสินค้าให้ได้ตามพื้นที่ที่กำหนด ตรวจสอบสภาพสินค้า (ให้เป็นไปตามข้อกำหนด) แยกเอกสารประทับตรารับสินค้า

1. การรับสินค้า

กรณีจัดเรียงสินค้าใหม่บนพาเลท(Pallet)

1. พนักงานรับสินค้า มอบหมายให้ผู้ส่งสินค้านำสินค้ามาจัดเรียงบนไม้พาเลท ตามชั้นวางที่กำหนดไว้ในฉลากที่ติดบนพาเลท
2. ตรวจสอบสภาพพาเลทให้อยู่ในสภาพดี ไม่ชำรุด แตกหักเสียหาย
3. ตรวจสอบสภาพสินค้า ขนาดบรรจุ จำนวน วันเดือนปีที่ผลิต และวันหมดอายุหรือวันผลิต (โดยการสุ่มตรวจ) ในการเปิดกล่องสุ่มตรวจสินค้านั้น พนักงานจะต้องระมัดระวังในการเปิดกล่องสุ่ม ตรวจว่าสินค้าที่มา เป็นแบบกาว หรือ ตัวแม็กซ์ และพนักงานไม่ควรไว้เล็บยาว เพื่อป้องกันการบาดเจ็บ ขณะเปิดกล่องสุ่ม ตรวจและ พนักงานที่หักเศษใบมีดคัตเตอร์ ขณะสุ่มตรวจสินค้าต้องหักเศษใบมีดคัตเตอร์ ให้ต่ำกว่าระดับสายตาเพื่อป้องกันการกระเด็นเข้าตาขณะหักใบมีดคัตเตอร์ และปิดเทปกาที่ฝากล่อง (กล่องที่สุ่มตรวจ) พร้อมลงชื่อผู้ตรวจรับสินค้าในกล่องที่สุ่มตรวจ
4. ตรวจสอบสภาพกล่องสินค้าต้องมีสภาพดี ไม่บวม ไม่เปียกหรือไม่ขาด
5. ตรวจสอบการจัดเรียงสินค้าตามชั้นวางว่าถูกต้องหรือไม่โดยพิจารณาจากฉลากข้างพาเลท
6. ตรวจสอบชื่อสินค้า จำนวนให้ตรงตามใบรับสินค้า (Receiving Document)

7. ตรวจสอบสินค้าให้อยู่ในสภาพดีโดยให้ทางผู้รับเหมา รัดเชือกหรือฟิล์มแล้วแต่ชนิดของสินค้า
8. ตรวจสอบจำนวนสินค้าให้ครบตามใบสั่งซื้อ และใบกำกับภาษี/ใบแจ้งหนี้ ให้อยู่ในสภาพดีผูกเชือกหรือซิดลให้เรียบร้อย
9. กรณีตรวจสอบพบว่าทั้งจำนวนและชื่อสินค้าไม่ตรงกับฉลากข้างพาเลท ให้แจ้งพนักงาน แผนกข้อมูลรับสินค้าทำการแก้ไข หรือแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
10. ตีฉลากสินค้าที่กล่องสินค้าล่างสุดขวามือ (ยกเว้นสินค้าที่ใช้ในกรงให้ติดที่มุมบนขวา)
11. มอบหมายให้ผู้ส่งสินค้าลากสินค้าไปวางในพื้นที่เก็บ (Staging Area) ผู้ส่งสินค้าที่ลากสินค้า จะต้องระมัดระวังตัว ขณะที่ลากสินค้าไปวางในพื้นที่เก็บ เพื่อป้องกันรุดตกสินค้า (Fork Lift) ชน
12. พนักงานรับสินค้าประทับตรา " ศูนย์กระจายสินค้า" ในใบสั่งซื้อ และใบกำกับภาษี / ใบแจ้งหนี้ พร้อมลงชื่อในใบสั่งซื้อและใบกำกับภาษี/ใบแจ้งหนี้ ด้วยปากกา
13. แยกเอกสารต้นฉบับใบสั่งซื้อ สำเนาใบกำกับภาษี/ใบแจ้งหนี้ ส่งคืนให้กับผู้ส่งสินค้า ส่วนสำเนาใบสั่งซื้อ ต้นฉบับใบกำกับภาษี / ใบแจ้งหนี้และสำเนาใบกำกับภาษี/ใบแจ้งหนี้ และใบรับสินค้า ส่งคืนให้แผนกข้อมูลรับสินค้า
14. กรณีที่สินค้ามีปัญหา
 - 14.1 กรณีสินค้าไม่ตรงตามหลักเกณฑ์การรับสินค้าให้ แจ้งหัวหน้างาน หรือผู้ช่วย หัวหน้างานรับทราบเพื่อดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต่อไป
 - 14.2 กรณีส่งสินค้าไม่ครบตามจำนวนที่ระบุไว้ในใบสั่งซื้อให้ประทับตราข้อความ “การรับสินค้าไม่สมบูรณ์” ด้วยหมึกสีแดงในใบกำกับภาษี สำเนาใบกำกับภาษีใบแจ้งหนี้ ใบเสร็จรับเงินทุกแผ่น แล้วลงจำนวนที่รับจริง พร้อมทั้งให้ผู้ส่งสินค้าลงชื่อและ ทะเบียนรถ
 - 14.3 กรณีสินค้าชำรุด ให้รับเฉพาะรายการสินค้าที่ตรงกับ ใบกำกับภาษี สำเนาใบกำกับภาษี ใบแจ้งหนี้ ใบสั่งซื้อ ใบเสร็จรับเงิน แล้วประทับตราข้อความ “การรับสินค้าไม่สมบูรณ์” ด้วยหมึกสีแดงและลง จำนวนรับจริงที่ ใบกำกับภาษี สำเนาใบกำกับภาษี ใบแจ้งหนี้ ทุกใบแล้วให้ผู้ส่งสินค้าลงชื่อและ ทะเบียนรถ พร้อมทั้งคืนสินค้าชำรุดแก่ผู้ส่งสินค้า
 - 14.4 กรณีรับสินค้าผิดพลาด ให้แจ้งผู้จัดการแผนกหรือเจ้าหน้าที่ ทราบเพื่อทำการแก้ไข
15. การรับสินค้าที่ไม่เป็นตามข้อกำหนด กรณีที่มีความจำเป็นต้องรับสินค้าที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด เช่น อายุสินค้า ไม่ได้ตามกำหนด หรือ สินค้าตามฤดูกาล พนักงานรับสินค้า

จะยึดหลักเกณฑ์ ดังนี้ หน่วยงานจัดซื้อต้องส่งเอกสาร/หนังสือ ที่ได้รับอนุมัติผ่อนผัน แล้วจาก ระดับตั้งแต่ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ให้แผนกข้อมูลรับ หรือ แผนกรับสินค้า รับทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 1 วันก่อนการรับสินค้า

กรณีรับสินค้าเป็นพาเลท

1. พนักงานรับสินค้า ไปที่ประตูรับสินค้าที่หัวหน้างาน กำหนด
2. กรณีรถส่งสินค้าเปิดฝาช้างได้ให้พนักงานขับรถโฟล์คลิฟท์ (น้ำมัน) ตักสินค้าจากรถวางบนพื้นที่จัดเก็บจะต้องระมัดระวังและใช้ความเร็วที่ต่ำ เพื่อป้องกันการชนคนหรือชนกับรถส่งสินค้าคันอื่นที่มาส่งในขณะนั้น ๆ และ ผู้ส่งสินค้าที่ลากสินค้า จะต้องระมัดระวังตัว ขณะที่ลากสินค้าไปวางในชั้นพื้นที่เก็บเพื่อป้องกันรถตักสินค้าชน
3. กรณีรถส่งสินค้าเปิดฝาช้างไม่ได้ มอบหมายให้ผู้ส่งสินค้าใช้รถลาก ลากสินค้ามาวางที่ที่บริเวณช่วงท้ายรถและให้พนักงานขับรถโฟล์คลิฟท์ (น้ำมัน) ตักสินค้าลงจากรถวางบนพื้นที่จัดเก็บจะต้องระมัดระวังและใช้ความเร็วที่ต่ำ เพื่อป้องกันการชนคนหรือชนกับรถส่งสินค้าคันอื่นที่มาส่งในขณะนั้น ๆ และ ผู้ส่งสินค้าที่ลากสินค้า จะต้องระมัดระวังตัว ขณะที่ลากสินค้าไปวางในชั้นพื้นที่จัดเก็บเพื่อป้องกันรถตักสินค้าชน
4. ตรวจสอบจำนวน และชื่อ สินค้าบนพาเลทขนาดบรรจุ วันเดือนปีที่ผลิตและวันหมดอายุ (โดยการสุ่ม ตรวจ) ในการเปิดกล่องสุ่มตรวจสินค้านั้น พนักงานจะต้องระมัดระวังในการเปิดกล่องสุ่มตรวจว่าสินค้าที่มาเป็นแบบกาว หรือ ตัวแม็กซ์ และ พนักงานที่หักเศษใบมีดคัดเตอร์ ขณะสุ่มตรวจสินค้าต้องหักเศษใบมีดคัดเตอร์ ให้ต่ำกว่าระดับสายตา เพื่อป้องกันการกระเด็นเข้าตา ขณะหักใบมีดคัดเตอร์ และปิดเทปกาวยี่ (กล่องที่สุ่มตรวจ) พร้อมลงชื่อผู้ตรวจ รับสินค้า ในกล่องที่สุ่มตรวจ
5. ตรวจสอบจำนวนสินค้าให้ครบและอยู่ในสภาพดีและตรงตามใบ Receiving Document ผูกเชือก หรือ ซิลให้เรียบร้อย
6. ตัดฉลากที่กล่องสินค้าล่างสุดขวามือ
7. ตรวจสอบจำนวนพาเลทที่ได้สินค้ามาจากผู้ส่ง จากนั้นพนักงานรับสินค้าแจ้งพนักงานขับรถโฟล์คลิฟท์ (น้ำมัน) ตักไม้พาเลทเพื่อแลกเปลี่ยนให้กับผู้ส่งสินค้า
8. กรณีตรวจสอบพบว่าทั้งจำนวนและชื่อสินค้าไม่ตรงกับฉลากให้แจ้งพนักงานแผนกข้อมูลรับสินค้าทำการตรวจสอบแก้ไข
9. พนักงานรับสินค้าประทับตรา “ศูนย์กระจายสินค้า (แก่นนคร)” ใบกำกับภาษีสำเนาใบกำกับภาษี ใบแจ้งหนี้ ใบสั่งซื้อ พร้อมลงชื่อด้วยปากกา

10. แยกเอกสารโดยทางพนักงานรับสินค้า จะต้องเก็บต้นฉบับใบกำกับภาษีไว้ 1 ใบ สำเนาใบกำกับภาษี 1 ใบ สำเนาใบสั่งซื้อ (PO) ส่วนต้นฉบับใบสั่งซื้อ และเอกสารที่เหลือให้คืนแก่ผู้ส่งสินค้า

2. การสุ่มตรวจสอบสินค้า ใช้ตารางสุ่มแบบเข้มนวด โดยมีการสุ่มตรวจดังนี้

2.1 ตรวจสอบว่าสินค้าแต่ละชนิดมีจำนวนกี่หีบ 2 เทียบปริมาณ หีบ ในตารางแผนการสุ่มตัวอย่างว่าต้องสุ่มตัวอย่างกี่หีบตัวอย่าง เช่น สินค้า A มีมา 50 หีบ ต้องสุ่มตรวจ 2 หีบถ้าปริมาณสุ่มตรวจถูกต้อง

1) ไม่พบข้อผิดพลาดเลยให้ยอมรับสินค้านั้นได้

2) ถ้าพบข้อผิดพลาดให้คืนสินค้า

กรณีสุ่มตรวจมีสินค้าปลอมปนเกินจาก ยอมรับสินค้า แต่ไม่ถึงคืนสินค้าให้สุ่มตรวจอีกครั้ง และให้รับเฉพาะสินค้าที่ดีไว้หรือตรวจสอบ 100% แล้วรับเฉพาะสินค้าที่ดีไว้

2.2 ตรวจสอบชื่อสินค้า

2.3 สภาพทั่วไปของหีบบรรจุ เช่น เปียก ชำรุด หรือไม่

2.4 ตรวจสอบจำนวน และขนาดบรรจุ

2.5 ตรวจสอบอายุสินค้า

2.6 ตรวจสอบชั้นวาง

2.7 อื่น ๆ แล้วแต่เงื่อนไขของสินค้าแต่ละตัว เช่น ซ็อก 2 แกรม 1

ปัญหาในหน่วยงานรับสินค้า

1. ผู้ผลิต/ผู้รับเหมา ส่งสินค้าไม่ครบตามจำนวนที่สั่ง

2. ผู้ผลิต/ผู้รับเหมา ส่งสินค้าไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด

3. ผู้ผลิต/ผู้รับเหมา มีจำนวนพนักงานลงสินค้าไม่ครบตามจำนวนที่กำหนด

4. พนักงานรับสินค้าตรวจรับสินค้าผิดพลาด

ก. แผนกควบคุมสินค้า (Inventory)

มีหน้าที่หลัก คือ ควบคุม สินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ กำหนดเส้นทางการไหลให้กับสินค้าต่างๆภายในศูนย์กระจายสินค้า กำหนดแผนในการทวนสอบตำแหน่งและจำนวนของสินค้าเทียบกับระบบ ดำเนินการค้นหาสาเหตุ ลงมือแก้ไขเมื่อพบความไม่สอดคล้อง

เป้าหมายการดำเนินงาน คือ การควบคุมความเสียหายในการบริหารสินค้าคงคลัง (สต็อกบัญชีขาด-เกิน) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.0025 (Shrinkage) และควบคุมความแม่นยำในการควบคุมสินค้าคงคลัง (การจ่ายสินค้าสลับตัว) มากกว่าหรือเท่ากับ 99.95 (Accuracy)

ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีวิธีการควบคุมสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมาย ดังนี้

1. การกำหนดพื้นที่ในจัดเก็บสินค้า (Zoning)

ทำให้การไหลของสินค้ามีความคล่องตัว ต่อการจัดเก็บสินค้า (บ้านจ่าย – บ้านเก็บ) การเติมสินค้า การจัดสินค้า และการตรวจนับสินค้า แบ่งพื้นที่ออกเป็นแต่ละชนิดสินค้า และจัดเก็บสินค้าให้ใกล้กับพื้นที่จัดสินค้ามากที่สุด โดยกำหนดให้การจัดเก็บสินค้าโดยแบ่งออกเป็นประเภทของกลุ่มสินค้า ดังนี้

- 1.1 กลุ่มสินค้าที่ต้องจัดส่งเป็นหีบเป็นกล่อง (full case)
- 1.2 กลุ่มสินค้าที่จะต้องแยกส่ง (Brek case)
- 1.3 กลุ่มสินค้าควบคุมพิเศษ เช่นกลุ่มสินค้าบัตรโทรศัพท์ เหล้า บุหรี่
- 1.4 กลุ่มสินค้าบันเทิงและนันทนาการ เช่น หนังสือ ซีดี ดีวีดี
- 1.5 กลุ่มสินค้าสื่อ นิตยสาร และวารสารต่างๆ
- 1.6 กลุ่มสินค้าของเล่น
- 1.7 กลุ่มสินค้า ประเภทของใช้ภายในร้านสาขา เช่น อุปกรณ์ทำความสะอาด และอุปกรณ์ต่างๆที่ใช้ภายในร้านสาขา

2. การตรวจสอบการรับสินค้าใหม่ (New products)

การรับสินค้าใหม่ (New product) มีความถูกต้องทั้งทางด้านการจัดเก็บ การจ่ายสินค้ามีความถูกต้อง สามารถจ่ายสินค้าให้ร้านสาขาได้ครบถ้วน

- 2.1 หาบ้านจ่ายและตั้งค่าการจ่ายให้กับสินค้า (Set select location)
- 2.2 จัดทำประวัติรายละเอียดของสินค้า (Dimensions)
- 2.3 หาที่เก็บให้กับสินค้า (Reserve location)

หากทำการตั้งค่าการจ่ายผิด หรือวัด เส้นผ่านศูนย์กลางผิดเพี้ยน ผลกระทบที่ตามมาคือทำให้เกิดความสูญเปล่าในการใช้ลังเบรคเคส และรถขนส่ง (เสียเงินค่าขนส่งเพิ่ม)

3. การจัดการสินค้าที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด (สินค้าชำรุดเสียหาย)

การทำให้การบริหารสินค้าคงคลังเกิดความสะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติงานและสต็อกสินค้าไม่ผิดเพี้ยน เมื่อพบสินค้าชำรุดจะต้องทำการโอนยอดสต็อกสินค้าจากคลังดีไปที่คลังพักโดยมีขั้นตอนการปฏิบัติคือ รับสินค้าจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คัดแยกสินค้าดี สินค้า 80 % สินค้าเสียหาย แล้วทำการโอนยอดสินค้าในระบบ

4. การตรวจนับสินค้า (Cycle count)

การทำให้ทราบถึงสถานะของสินค้าคงคลังและขั้นตอนในการปฏิบัติงานถูกต้องทั้งกระบวนการรับสินค้า การสั่งสินค้า การจัดสินค้า ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทางหน่วยงานควบคุมสินค้า มีแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการตรวจสอบค้นหาสาเหตุและทำการลงมือแก้ไขเมื่อพบความไม่สอดคล้อง ซึ่งอาจส่งผลให้สินค้าขาดหรือเกินบัญชี (Stock different) ไม่อยู่ในเป้าหมายขององค์กร โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติ ศึกษาดังนี้

- 4.1 วางแผนการตรวจนับสินค้า
- 4.2 กำหนดความถี่ในการตรวจนับ
- 4.3 บันทึกข้อมูลการตรวจนับสินค้า
- 4.4 ปรับสต็อกสินค้า

5. การทำลดหนี้ (Credit Note) หน้าคลัง

เพื่อให้การจัดส่งสินค้าให้ร้านสาขาได้ครบถ้วนถูกต้อง การปฏิบัติงานในการจัดสินค้า-การเติมสินค้าเกิดความคล่องตัว การควบคุมสต็อกสินค้าคงคลังถูกต้องครบถ้วน และลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนของหน่วยงานลดหนี้ ส่วนสาเหตุในการทำลดหนี้หน้าคลัง ให้ร้านสาขามีดังนี้

5.1 กรณีที่ร้านสาขาสั่งสินค้าผิด ซึ่งเกิดมาจากข้อผิดพลาดในการสั่งซื้อสินค้าในระบบหน้าจอร้านสาขา

5.2 กรณีที่สินค้าเหลือในระบบ แต่สินค้าชำรุดไม่สามารถจ่ายให้ร้านสาขาได้

5.3 กรณีที่สินค้าเหลือในระบบ แต่สินค้าจริงในคลังไม่มี

5.4 กรณีเติมสินค้าไม่ทัน/ ลืมโหลดสินค้า / รถขนส่งนำของไปไม่หมด

หากมีการทำการลดหนี้หน้าคลัง/วัน จากข้อ 2-4 ในปริมาณที่มากนั้นหมายถึงการบริหารสินค้าคงคลังไม่มีประสิทธิภาพ

6. การจัดการสินค้ายกเลิกขาย /เก็บคืนกรณีพิเศษ

เมื่อสินค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย /สินค้าไม่สามารถจ่ายให้ร้านสาขาได้ /สินค้ามีการเคลียร์คืนตามรอบการเก็บ ทางคลังสินค้าจึงมีหน้าที่ในการเก็บคืนสินค้าให้กับ supplier เพื่อเคลียร์คืนสินค้าออกจากคลัง ส่งผลให้ควบคุมสต็อกของสินค้าคงคลังถูกต้องครบถ้วน

ขั้นตอนการเคลียร์คืนสินค้า

6.1 เช็คลิสต์สินค้า และทำการหยุดยอสินค้าเพื่อระงับการจ่าย

6.2 ทำแบบฟอร์มเพื่อเคลียร์คืนสินค้า ไปยังจัดซื้อส่วนกลางเพื่อนัดผู้ผลิต/ผู้รับเหมา เข้าเก็บสินค้า

6.3 ทำการส่งคืนสินค้ายกเลิกขาย /เก็บคืนกรณีพิเศษ (โอนยอดในระบบ)/ส่งสินค้าที่
 หน่วยงาน

6.4 ตรวจสอบยอดสต็อกสินค้า

ต้องทำการเก็บคืนให้ทันตามรอบนัดผู้ผลิต/ผู้รับเหมาเข้าเก็บเพราะถ้าไม่ทันรอบใน
 การเก็บจะส่งผลทำให้สต็อกสินค้าตกค้างภายในคลังสินค้าและต้องเป็นภาระที่คลังต้องตัดจ่ายเอง

ปัญหาและอุปสรรคในงานควบคุมสินค้า (Inventory)

1. ปริมาณงานรับสินค้าเข้ากับสินค้าที่ส่งออกไม่สัมพันธ์กัน ทำให้พื้นที่ สำหรับจัด
 สินค้ามีไม่เพียงพอ
2. จำนวนสินค้าที่มีอยู่จริงในคลังสินค้าไม่ตรงกับในระบบ (Stock Diff.)

จ. แผนกจัดเก็บและเติมสินค้า

ทำหน้าที่หลัก คือ การนำสินค้าที่ผ่านขั้นตอนการรับสินค้าเข้าจัดเก็บตามตำแหน่ง ที่
 หน่วยงานควบคุมสินค้า (Inventory) กำหนด และเติมสินค้าในตำแหน่งจ่ายสินค้า ให้กับหน่วยงาน
 จัดสินค้าให้มีสินค้าสำหรับจัดสินค้าตามคำสั่งซื้อของร้านสาขา

วัตถุประสงค์เป้าหมายของหน่วยงาน เพื่อให้สินค้าที่รับเข้ามาภายในคลังได้รับการ
 จัดเก็บอย่างมีประสิทธิภาพ ป้องกันสินค้าเสียหายหรือสูญหาย และเพื่อให้หน่วยงานจัดสินค้าให้มี
 สินค้าในในพื้นที่การจ่ายสินค้าอย่างเพียงพอ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. การจัดเก็บสินค้า

พนักงานขับรถโฟล์คลิฟท์ตรวจเช็คสภาพรถก่อนใช้งานโดยทำการตรวจตาม
 รายละเอียดที่ระบุในใบตรวจเช็ครถโฟล์คลิฟท์ประจำวันเพื่อให้ทราบถึงจุดบกพร่องของรถที่ใช้
 งาน ประจำวัน แล้วตักสินค้าเข้าจัดเก็บตาม พื้นที่ ที่หน่วยงานควบคุมสินค้า (Inventory) กำหนด

2. การเติมสินค้า แบ่งเป็นการเติมสินค้า Full Case และการเติมสินค้า Break Case

2.1 การเติมสินค้า Full Case พนักงานขับรถโฟล์คลิฟท์ตักสินค้าจากพื้นที่จัดเก็บมาที่
 พื้นที่สำหรับจ่ายสินค้า

2.2 การเติมสินค้า Break Case พนักงานเติมสินค้า (STOCKER) ใช้มีดกัดเตอร์กรีด
 กล่องสินค้าเพื่อเปิดกล่อง และหยิบสินค้าเติมในพื้นที่เก็บ การจ่ายสินค้า Break Case เพื่อให้
 พนักงานจัดสินค้า Break Case มีสินค้าสำหรับจ่ายให้ร้านสาขาเพียงพอต่อการส่งสินค้า

ปัญหาและอุปสรรคในหน่วยงานจัดเก็บและเติมสินค้า

1. กรณีที่รถโฟล์คลิฟท์ขัดข้อง ไม่สามารถใช้งานได้ ทำให้งานต้องล่าช้าหรือ
 หยุดชะงัก

2. พื้นที่ลับแคบ ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานขับโฟล์คลิฟท์ที่นำสินค้าเข้าจัดเก็บ และนำสินค้ามาเติม ในพื้นที่สำหรับจ่ายทำได้อย่างล่าช้า

3. พนักงานขับโฟล์คลิฟท์ที่ ขาดทักษะ ความชำนาญ ทำสินค้าหล่นเสียหายระหว่าง การจัดเบและเติม

4. พนักงานขับโฟล์คลิฟท์เติมสินค้าไม่ทัน เนื่องจากพนักงานที่ทำหน้าที่ในการ ตรวจสอบพื้นที่เก็บ สำหรับจ่ายสินค้ามีไม่เพียงพอ ทำให้ส่งผลกระทบไปยังหน่วยงานจัดสินค้า แก๊วโดยกำหนดให้มีพนักงานที่มีหน้าที่คอยตรวจสอบสินค้า ที่พื้นที่จ่าย หากสินค้าใกล้หมดให้แจ้ง พนักงานขับรถโฟล์คลิฟท์ตักสินค้ามาเติมให้มีสินค้าเพียงพอในการจัดตลอดเวลา

5. การเติมสินค้า Break case พนักงานใช้คัตเตอร์กรีดเพื่อเปิดกล่องสินค้า กรีดโดน สินค้าชำรุดเสียหาย แก๊วโดย มีระบบการสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพ จัดหาไม้คัตเตอร์ที่เหมาะสมและปลอดภัยในการปฏิบัติงานและพนักงานที่ปฏิบัติงานต้องเป็นพนักงานที่มีทักษะ ความชำนาญ และไม่ให้พนักงานใหม่เข้าปฏิบัติงานในแห่ง พนักงานเติมสินค้า (Stocker)

จ. แผนการจัดสินค้า

ทำหน้าที่หลักคือ จัดสินค้าตามเอกสารการสั่งซื้อของร้านสาขา อย่างถูกต้อง แม่นยำ ให้ทันเวลาที่กำหนด ในการจัดส่งสินค้าไปยังร้านสาขา

เป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงาน คือ ความถูกต้องในการจัดสินค้า (Shipping Accuracy) มากกว่าหรือเท่ากับ 99.93% หมายถึงหากจัดสินค้า 10,000 สามารถจัดสินค้าสลับตัว จัดสินค้าขาด – เกิน ได้ไม่เกิน 7 ชิ้น เพื่อให้สามารถจัดสินค้าให้ได้ตามยอดการสั่งจากร้านสาขา อย่างถูกต้อง ครบถ้วน แม่นยำ เพื่อให้สามารถจัดสินค้าให้กับร้านสาขาได้ทันตามเวลาที่กำหนด และได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ การจัดสินค้าแบ่งออกเป็น 7 กลุ่มดังนี้

1. การจัดสินค้า Full Case คือ การจัดสินค้าเป็นหีบห่อ เป็นกล่องโดยจัดใส่ Roll

2. การจัดสินค้า Break Case คือการจัดสินค้าแบบแตกแพ็ค จัดสินค้าแบบชิ้นใส่ในลัง จัดสินค้า (ลัง Break Case) เมื่อพนักงานจัดสินค้าลงลัง Break Case เรียบร้อยแล้ว จะถูกส่งไปยัง หน่วยงาน Double Check เพื่อทำการทวนสอบความถูกต้องของการจัดสินค้า 100% โดยใช้เครื่อง สแกน

3. การจัดสินค้า Security คือ การจัดสินค้ากลุ่มควบคุมพิเศษ เป็นประเภทสินค้าที่มี ราคาแพง เช่น สุราต่างประเทศ บุหรี่ บัตรเติมเงิน ฯลฯ โดยลักษณะการจัดเช่นเดียวกับ การจัดสินค้า Break Case เมื่อพนักงานจัดสินค้าลงลังจัดสินค้า Security เรียบร้อยแล้ว พนักงานอีกส่วนหนึ่งจะ ทำหน้าที่ในการทวนสอบความถูกต้องของการจัดสินค้า 100% โดยใช้เครื่องสแกน

4. การจัดสินค้า Flying คือ การจัดสินค้าที่เป็นหีบห่อเช่นเดียวกับการจัดสินค้า Full Case เนื่องจากพื้นที่เก็บ สำหรับจ่ายสินค้ามีไม่เพียงพอ ต้องจัดเก็บในพื้นที่ที่สูงขึ้น และเป็นสินค้าที่ร้านสั่งในปริมาณไม่มากนัก

5. การจัดสินค้า POP คือ การจัดสินค้าประเภทสื่อที่ใช้ภายในร้านสาขา

6. การจัดสินค้า Supply Use คือการจัดสินค้าประเภทของใช้ภายในร้านสาขา เช่น อุปกรณ์ทำความสะอาด และ อุปกรณ์ต่างๆที่ใช้ภายในร้านสาขา

7. การจัดสินค้า Magazine คือ การจัดสินค้าประเภท หนังสือ นิตสารต่างๆ และซีดี เมื่อจัดสินค้าลงลังเรียบร้อยแล้ว พนักงานอีกส่วนหนึ่งจะทำหน้าที่ในการทวนสอบความถูกต้องของการจัดสินค้า 100% โดยใช้เครื่องสแกน

ปัญหาและอุปสรรคในหน่วยงานจัดสินค้า

1. ปัญหาการจัดสินค้าสลับตัว จัดสินค้า ขาด เกิน ทำให้เสียเวลาในการเปลี่ยนตัวสินค้า ทำให้กระบวนการต่อไปเกิดความล่าช้า เช่น รถขนส่งสินค้าต้องรอสินค้าที่นำไปเปลี่ยน

2. พื้นที่ปฏิบัติงานคับแคบ หากการจัดสินค้าของแต่ละหน่วยงานไม่สอดคล้องกัน จะทำให้กระบวนการจัดสินค้าหยุดชะงักไม่ต่อเนื่อง

3. ทักษะและความชำนาญในการจัดสินค้าของพนักงานใหม่ ทำให้การจัดสินค้าผิดพลาด

4. การประสานงานระหว่างหน่วยงานจัดสินค้าแต่ละส่วนไม่ชัดเจน หรือเกิดการสื่อสารผิดพลาด ทำให้กระบวนการจัดสินค้าหยุดชะงัก และล่าช้า

5. กรณีที่หน่วยงานจัดเก็บและเติม เติมสินค้าในพื้นที่เก็บ จ่ายไม่ทันส่งผลให้เกิดความล่าช้า หรือ เกิดสินค้าขาดส่ง สูญเสียโอกาสในการขายสินค้า

จ. แผนกส่งมอบสินค้า (Loading)

ทำหน้าที่หลัก คือ ตรวจสอบสินค้าก่อนการส่งมอบสินค้าให้กับผู้รับเหมาขนส่ง ซึ่งเป็นกระบวนการต่อจากหน่วยงานจัดสินค้า เป็นด่านสุดท้ายในการตรวจสอบสินค้าก่อนส่งมอบให้กับผู้รับเหมาขนส่ง

เป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานคือความถูกต้องของการจัดส่งสินค้าให้กับร้านสาขา เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้แบ่งพนักงานทำหน้าที่ต่างๆ ดังนี้

1. พนักงานที่ทำหน้าที่เข็นรถจัดสินค้า (Roll Man) จะทำหน้าที่นำสินค้าจากหน่วยงานจัดสินค้า ไปจัดเรียงให้ตรงกับช่องที่จะทำการส่งมอบสินค้า

2. พนักงานที่ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย มีหน้าที่ในการนำสินค้าไปยังประตูส่งมอบสินค้า เพื่อให้ คนตรวจสอบ (Checker) ตรวจสอบสินค้าก่อนส่งมอบสินค้าขึ้นรถขนส่ง

3. พนักงานที่ทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบ (Checker) มีหน้าที่ในการตรวจสอบสินค้าก่อนการส่งมอบให้ผู้รับเหมาขนส่ง โดยตรวจสอบสินค้าให้ตรงตามเอกสารใบส่งของ

การส่งมอบสินค้าเข้ารถขนส่ง แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ รถ 6 ล้อ ใช้เวลาในการส่งมอบประมาณ 75 นาทีต่อคัน และรถ 4 ล้อ ใช้เวลาในการส่งมอบประมาณ 25 นาทีต่อคันซึ่งในการจัดรถขนส่ง เป็นหน้าที่ของหน่วยงานจัดส่งสินค้าเป็นผู้กำหนดให้ แผนกส่งมอบสินค้ามีหน้าที่ตรวจสอบเช็คสินค้าขึ้นรถให้ตรงตามคันที่กำหนด

ปัญหาและอุปสรรคในหน่วยงานส่งมอบสินค้า

1. กรณีที่หน่วยงานจัดสินค้า จัดสินค้าผิดพลาด (จัดสินค้าสลับ จัดสินค้าขาด) ต้องเสียเวลาในการนำสินค้าไปเปลี่ยน หรือนำสินค้ามาเพิ่ม
2. พนักงานใหม่ขาดทักษะ ความชำนาญ และยังไม่รู้จักสินค้า ทำให้เกิดความล่าช้าในการส่งมอบสินค้า หรือเกิดความผิดพลาดในการส่งมอบสินค้าได้
3. การส่งมอบสินค้าผิดพลาด สินค้าสูญหายระหว่างขั้นตอนการส่งมอบสินค้า มีแนวทางแก้ไข โดยการใช้เครื่องสแกน การติดตั้งกล้องวงจรปิด (CCTV) เพื่อตรวจสอบ
4. หากรถขนส่งไม่เข้ารับสินค้าตามเวลาที่กำหนด จะทำให้เกิดความล่าช้า และส่งผลกระทบต่อไปถึงหน่วยงานจัดสินค้า เช่น Roll Pallet เปล่าที่ต้องนำไปจัดสินค้าไม้พ้อ Roll Pallet ที่จัดสินค้าแล้ว วางเต็มหน้าลานส่งมอบสินค้า ทำให้งานจัดสินค้าต้องหยุดชะงัก
5. กรณีที่พนักงานเข็นรถจัดสินค้า (Roll Man) นำสินค้าไปผิดช่องประตูส่งมอบจะทำให้เกิดความล่าช้าในการเคลื่อนย้ายสินค้าไปยังประตูส่งมอบที่ถูกต้อง

ข. แผนกจัดส่งสินค้า

ทำหน้าที่หลัก คือ บริหารและวางแผนรถขนส่งเพื่อส่งสินค้าไปยังร้านสาขาด้วยต้นทุนที่ต่ำ และผู้รับเหมาขนส่งได้รับผลตอบแทนอย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์เป้าหมาย การดำเนินงานของหน่วยงานคือ เวลาในการส่งสินค้าให้ร้านสาขา (Delivery Window Time) มากกว่าหรือเท่ากับ 95% และค่าขนส่งต่อยอดขาย น้อยกว่า 1.35% (ไม่รวมยอดบัตรเครดิตเงิน) เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานจัดส่งสินค้าเป็นไปตามเป้าหมายมีการดำเนินงานดังนี้

1. การแบ่งหน้าที่งานภายในหน่วยงานออกเป็น

การจัดรถขนส่ง รับข้อมูลจากหน่วยงานข้อมูลจ่าย(ข้อมูลการจ่ายสินค้าไปยังร้านสาขาประจำวัน เรียกว่า Summary Report) เพื่อนำมาจัดรอบการขนส่งสินค้า (Set Routing) โดยแบ่ง



ออกเป็น 2 รอบ คือ ส่งสินค้าในวัน (จันทร์ พุธ ศุกร์) และส่งสินค้าในวัน (อังคาร พฤหัสบดี เสาร์) ยกเว้น จังหวัดขอนแก่น ส่งสินค้าทุกวัน มาตรฐานการจัดรถขนส่ง มีรถขนส่ง 2 ประเภท คือรถ 6 ล้อ ขนส่งสินค้าได้ 18.5 คิว น้ำหนักไม่เกิน 6 ตัน รถ 4 ล้อ ขนส่งสินค้าได้ 5.5 คิว น้ำหนักไม่เกิน 2 ตัน การกำหนดกำหนดเวลาในการส่งสินค้าไปยังร้านสาขาให้กับรถขนส่ง (Window Time) งานด้านการออกเอกสาร ทำหน้าที่ออกเอกสารใบโอนสินค้า งานรับแจ้ง Break Case ทำหน้าที่ ตรวจสอบเช็คจำนวนลัง Break Case ที่ส่งคืนมาจากร้านสาขา ทำความสะอาดลัง Break Case และจัดเตรียมลังให้กับหน่วยงานจัดสินค้า

2. การคาดการณ์การใช้รถขนส่งประจำวัน

2.1 ในแต่ละวันทางหน่วยงานวางแผนจัดส่งสินค้าจะมีการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน (Model) ส่งให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องผ่านทางโปรแกรม Lotus note ล่วงหน้า 1 วัน เพื่อให้แต่ละหน่วยงานเตรียมพร้อมจัดส่งสินค้าในวันรุ่งขึ้น โดยหน่วยงานข้อมูลจ่ายเป็นหน่วยงานแรกที่จะต้องปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติงานในแต่ละวัน เพราะเป็นหน่วยงานที่จะกำหนดงานการจัดสินค้า (Bomb) ตามแผนที่กำหนด ทั้งนี้ในแผนการจัดสินค้าในแต่ละวันนี้อาจจะไม่เหมือนกัน สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์การส่งสินค้าของร้านสาขาและเมื่อได้รับแผนการปฏิบัติงานและทางหน่วยงานวางแผนจัดส่งสินค้าจะมีการแจ้งยอดประมาณการณ์ การใช้รถขนส่งแต่ละวัน

2.2 เมื่อได้รับข้อมูลจากการคาดการณ์การใช้รถขนส่งในวันนั้นเรียบร้อยแล้วทางเจ้าหน้าที่จัดส่งขาออกทำการติดต่อกับผู้รับเหมาแต่ละบริษัท ตามตารางรายชื่อผู้รับเหมาพร้อมวิ่งส่งสินค้า

2.3 หลังจากคาดการณ์การใช้รถขนส่งเรียบร้อยแล้ว เจ้าหน้าที่จัดส่งขาออกจะได้รับเอกสารรับ Summary Shipping Volume Group by Route/Store Report จากหน่วยงานข้อมูลจ่ายเพื่อมาโยกสาย ตัดสาย ซึ่งการโยกสาย ตัดสาย จะมีหลักการพิจารณาข้อมูลส่วนที่สำคัญ ได้แก่ พิจารณาปริมาตรสินค้า น้ำหนัก เส้นทางผ่านหรือใกล้เคียงเรียงตามลำดับ

2.4 แล้วให้นำเอกสาร Summary Shipping Volume Group by Route/Store Report มาโยกสาย สลับร้าน เพิ่มร้าน จัดสายใหม่ ทางเจ้าหน้าที่จัดส่งขาออก จะจัดทำที่ละครั้ง ตามที่หน่วยงานข้อมูลจ่ายส่งมาให้ ซึ่งโดยปกติหน่วยงานข้อมูลจ่ายจะรวม ข้อมูลของร้านแต่ละรอบ

2.5 ผู้รับเหมาขนส่งรับเอกสารคิวเที่ยวจากหน่วยงานจัดส่งสินค้า เพื่อไปยื่นกับหน่วยงานส่งมอบสินค้า (Loading) เพื่อนำสินค้าขึ้นรถขนส่ง และนำสินค้าไปส่งยังร้านสาขา ตามที่หน่วยงานจัดส่งสินค้ากำหนด

3. การบริหารผู้รับเหมาขนส่งสินค้า

ฝ่ายจัดส่งจะมีการจัดเตรียมรถขนส่งที่จะใช้วิ่งส่งสินค้าประจำ ซึ่งการบริหารการใช้รถขนส่งนี้จะพิจารณาจากจำนวน ยอดส่งสินค้าของทางร้านที่ได้จากการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ถ้าพบว่าแนวโน้ม คำสั่งซื้อจะสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ฝ่ายจัดส่งจะเรียกผู้รับเหมาประชุม พร้อมทั้งตรวจสอบว่ารถขนส่งของผู้รับเหมาแต่ละรายเพียงพอรองรับกับคำสั่งซื้อหรือไม่ ถ้าไม่เพียงพอจะขอให้ผู้รับเหมาจัดเตรียมหารถเสริมเพิ่ม หรือใช้การวนรถรอบที่สองแทน โดยใช้วิธีการประชุมร่วมกับผู้รับเหมาขนส่งประจำเดือนละ 1 ครั้ง

1. การจัดเตรียมรถขนส่งที่จะวิ่งส่งสินค้า
2. ผู้รับเหมาแจ้งความประสงค์
3. การทำสัญญาว่าจ้างขนส่ง
4. ส่งสัญญาให้ฝ่ายกฎหมายตรวจสอบ
5. ดำเนินการว่าจ้าง และเพิ่มรหัสเข้าไปในทะเบียนผู้รับเหมา
6. การอบรมพนักงานประจำรถขนส่ง

4. การประเมินรถขนส่ง

กำหนดให้ศูนย์กระจายสินค้าจะต้องดำเนินการประเมินผู้รับเหมาขนส่ง ทุก 1 เดือน โดยผลการประเมินจัดทำให้แล้วเสร็จภายในประมาณสัปดาห์แรกของเดือนถัดไป และประชุมชี้แจง หรือประกาศให้ผู้รับเหมาขนส่ง รับทราบผลการประเมินในรูปแบบฟอร์มเรื่อง รายงานการประเมินผลผู้รับเหมาขนส่ง ภายในประมาณสัปดาห์ที่สองของเดือนถัดไป

หัวข้อการประเมินผลงาน

1. การรักษาความสามารถในการจัดส่งสินค้าตามเวลานัดหมาย
2. การรักษาสัญญาว่าจ้าง
3. การรักษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดส่งสินค้า
4. การดูแลรักษาสินค้านระหว่างกระบวนการจัดส่ง
5. มารยาทการให้บริการกับลูกค้าและการแต่งกายของพนักงาน
6. การควบคุมและดูแลปัญหาที่เกิดขึ้นของผู้รับเหมา

หมายเหตุ ข้อ 1-5 ประเมินรถขนส่ง ข้อ 6 ประเมินผู้รับเหมา

ระดับคะแนนและความหมาย

เกรด กำหนดให้มีทั้งหมด 5 เกรด โดยที่มาจากระดับคะแนนรวมดังนี้

เกรด A เมื่อคะแนนรวมมีค่าตั้งแต่ 90 ขึ้นไป

เกรด B เมื่อคะแนนรวมมีค่าตั้งแต่ 80 ขึ้นไป แต่ไม่ถึง 90 คะแนน

เกรด C เมื่อคะแนนรวมมีค่าตั้งแต่ 70 ขึ้นไป แต่ไม่ถึง 80 คะแนน
 เกรด D เมื่อคะแนนรวมมีค่าตั้งแต่ 60 ขึ้นไป แต่ไม่ถึง 70 คะแนน
 เกรด E เมื่อคะแนนรวมมีค่าต่ำกว่า 59 คะแนน

ความหมายของเกรด

เกรด A (Excellence) ผลงานดีเยี่ยม
 เกรด B (Good) ผลงานดี
 เกรด C (Pass) ผลงานผ่านเกณฑ์มาตรฐาน
 เกรด D (Improve) ผลงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ต้องปรับปรุง
 เกรด E (Emtry) ผลงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานต้องปรับปรุงทันที

5. การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลผู้รับเหมา

5.1 ข้อมูลของเวลาที่รถขนส่งเข้าไปส่งสินค้าที่ร้านสาขา (Windows Time) โดยทางแผนกจัดส่งขาออกกำหนดให้ต้องส่งสินค้าตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ และนำสรุปผลของ Windows time ซึ่งประกอบด้วย เวลาปกติ รถเข้าก่อนเวลา รถเข้าหลังเวลา มาคิดคะแนน % จากจำนวนครั้งที่ส่งสินค้า

5.2 การมาวิ่งงานของรถขนส่ง เป็นข้อมูลการมาวิ่งงานของรถขนส่งประจำวันโดยถ้ามาวิ่งงานให้วันละ 1 คะแนน ไม่มาวิ่งงานให้ 0 คะแนน โดยเก็บสถิติจากรายงานการใช้รถขนส่งประจำวันแล้วจึงนำมาคิดคะแนนตามสัดส่วนตามคะแนนที่กำหนดไว้

5.3 นำข้อมูลสถิติที่รถขนส่งโดนปรับค่าเอกสารล่าช้า หรือรถขนส่งทำเอกสาร สูญหาย หรือการส่งถึง Break Case ไม่ครบ หรือทำถึง Break Case ชำรุดเสียหาย สูญหาย มาคิดเป็นคะแนนประเมินผล

5.4 เอกสารใบลดหนี้ (Credit Note) นำข้อมูลสถิติที่รถขนส่งไปส่งสินค้าที่ร้านแล้วเกิดปัญหา สินค้าชำรุดเสียหาย สูญหาย และทางร้านต้องออกไปส่งคืนกลับมา ซึ่งทำให้ร้านสาขาสูญเสียโอกาสในการขาย และรถขนส่งจะต้องถูกหักเงินภายหลัง โดยจะนำข้อมูลที่รถขนส่งแต่ละคันถูกเคลมแต่ละครั้งมาคิดเป็นคะแนนเพื่อประเมินผลตามแบบฟอร์มประเมินผล

5.5 สรุปข้อมูลใบแจ้งปัญหา ร้านแจ้งผ่านทางโปรแกรม Lotus Note เข้ามาที่ ศูนย์กระจายสินค้าโดยที่ใบแจ้งปัญหานี้จะเกิดจาก กรณีรถขนส่งเข้าไปส่งสินค้าที่ร้านแล้วมีปัญหาเกิดขึ้นทั้งที่เป็นปัญหาของร้าน หรือ ปัญหาของลูกค้าที่อยู่ใกล้ร้าน ซึ่งลักษณะของปัญหาที่แจ้งเข้ามาจะมีลักษณะดังนี้ คนขับรถขนส่งแสดงกิริยาที่ไม่ดี พูดจาไม่สุภาพ ส่งสินค้าที่ไม่ตรงตามเวลา พนักงานรถขนส่งขโมยหรือหยิบสินค้าในร้านโดยไม่ได้รับอนุญาต ส่งสินค้าสลับร้าน รับสินค้าไม่ครบ รถขนส่งชนอุปกรณ์ที่ร้าน ป้ายหน้าร้านเสียหาย ไม่เก็บถึง Break Case ไม่เก็บสินค้ายกเลิกขาย

กลับมาและอื่นๆ ทั้งนี้ทางแผนกจัดส่งจะนำข้อมูลปัญหาทั้งหมดมาคิดเป็นคะแนนให้รถขนส่งแต่ละคัน

5.6 นำข้อมูลการทำงานของผู้รับเหมาที่เข้ามาดูแล ประสานงานกับแผนกจัดส่ง เพื่อประเมินผลด้วย เช่น การสนับสนุนส่งรถมาวิ่งเสริมให้กับฝ่ายจัดส่ง การเข้ามาดูแลและแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น โดยที่ถ้ารถขนส่งเกิดปัญหาทางผู้รับเหมาจะถูกหักคะแนนในส่วนนี้ด้วย

5.7 หลังจากนั้นทางเจ้าหน้าที่วางแผนจะทำการสรุปข้อมูลของรถขนส่งแต่ละคันเมื่อประเมินผลคะแนนของรถขนส่งแต่ละคันแต่ละบริษัทเรียบร้อยแล้ว หัวหน้าหน่วยขนส่ง จะนำข้อมูลผลการประเมิน เสนอผู้จัดการแผนกขนส่ง และเสนอผู้จัดการฝ่ายจัดส่งอนุมัติ

5.8 นัดประชุมผู้รับเหมารายเดือน โดยฝ่ายจัดส่งจะส่งเอกสารแจ้งวาระการประชุมให้ผู้รับเหมาทราบพร้อมทั้งเชิญชื่อเข้าร่วมประชุม

5.9 ผู้จัดการแผนกและ ผู้จัดการฝ่ายรวมถึงเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบร่วมประชุมกับผู้รับเหมา แจ้งผลการประเมินผลรถขนส่งให้ผู้รับเหมาทราบ พร้อมทั้งให้ผู้รับเหมาลงชื่อ รับทราบในเอกสารผลการประเมินผลแต่ละเดือน ผู้รับเหมาไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การขนส่งสินค้ามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5.10 เมื่อประชุมเรียบร้อยแล้วให้ผู้เข้าร่วมการประชุมเซ็นชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมทุกครั้ง โดยถ้าผู้รับเหมาบริษัทใดไม่เข้าร่วมการประชุมทางฝ่ายจัดส่งมีมาตรการ ดังนี้

5.10.1 ผู้รับเหมาไม่เข้าร่วมการประชุมหนึ่งครั้งจะมีหนังสือไปแจ้ง

5.10.2 ผู้รับเหมาไม่เข้าร่วมการประชุม 2 ครั้งจะออกหนังสือไปเตือน

5.10.3 ผู้รับเหมาไม่เข้าร่วมการประชุม 3 ครั้งติดต่อกันจะยึดสายส่งที่วิ่งคืน

5.10.4 ผู้รับเหมาไม่เข้าร่วมการประชุม 4 ครั้ง ติดต่อกันจะยกเลิกสัญญา

5.11 หลังจากแจ้งผลการประเมินผลให้ผู้รับเหมาให้ทราบแล้ว ทางฝ่ายจัดส่งจะพิจารณาคะแนนของแต่ละบริษัทฯ เพื่อพิจารณาให้โอกาสบริษัทที่ได้คะแนนดีวิ่งเสริมมากกว่าบริษัทที่ได้คะแนนต่ำ หรือให้สายประจำเพิ่มกรณีที่มีสายเพิ่มขึ้น หรือมีการคืนสาย

5.12 ให้ผู้รับเหมานำผลการประเมินไปแจ้งให้รถขนส่งรับทราบ และให้ผู้รับเหมาไปดำเนินการ On the Job Training รถขนส่งที่ได้คะแนนต่ำ เพื่อให้แก้ไขปรับปรุงในเรื่องนั้นๆให้ดีขึ้นในเดือนถัดไปโดยหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคะแนนแต่ละระดับให้ดูจากแบบฟอร์มการประเมินผล

6. การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า ข้อร้องเรียนจากใบแจ้งปัญหา ที่ส่งมาทางโปรแกรม Lotus notes โดยเจ้าหน้าที่จะเข้าไปตรวจสอบใบแจ้งปัญหาที่เข้าในแต่ละวัน ถ้าปัญหาใดที่สามารถตอบได้เลยก็จะตอบไปทันที แต่ถ้าเป็นปัญหาที่ไม่สามารถตอบได้ทันทีต้องมีการเรียก

ขนส่งมาสอบสวนก่อน และต้องมีการบันทึกผลการสอบสวน ตามแบบฟอร์มการสอบสวนปัญหา
รถขนส่ง เช่น รถขนส่งขโมยสินค้า หรือทรัพย์สินของร้าน ทะเลาะวิวาท ชกต่อยได้เถียงภายในร้าน
มีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้าที่มาใช้บริการ แสดงกิริยาไม่เหมาะสมต่อหน้าลูกค้าและอื่นๆ ที่เป็นปัญหา

7. การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาทั่วไป

7.1 ในแต่ละเดือนทางฝ่ายจัดส่งจะเชิญผู้รับเหมาเข้าร่วมประชุมเพื่อกำหนดแนว
ทางการแก้ไขปัญหาแต่ละอย่าง ซึ่งปัญหาอาจจะไม่เหมือนกันในแต่ละครั้ง เช่น ปัญหาการแต่งกาย
ของรถขนส่ง การนำเด็กเข้ามาในคลัง การเก็บสินค้ายกเลิกขายอื่นๆ เช่น ปัญหาที่คาดว่าจะเกิด
ขึ้นกับเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงการส่งสินค้าบางกรณี

7.2 กรณีที่รถขนส่งไปส่งสินค้าไม่ตรงตามเวลา ซึ่งเกิดจากสาเหตุ รถเกิดอุบัติเหตุรถ
เสีย ยางระเบิด พนักงานรถขนส่งจอดนอน เมื่อเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวให้พนักงานรถขนส่ง
ดำเนินการแจ้งร้านสาขาให้ทราบ และแจ้งผู้รับเหมา หรือแจ้งมาที่ ฝ่ายจัดส่งสินค้า เพื่อดำเนินการ
แก้ไขปัญหาต่อไป

หมายเหตุ : กรณีที่รถขนส่งเกิดอุบัติเหตุ หรือเสีย ไม่สามารถไปส่งสินค้าได้ ให้แจ้ง
ผู้รับเหมาทันที และให้ผู้รับเหมาประเมินสถานการณ์ว่าจะให้รถขนส่งไปถ่ายสินค้า หรือต้อง
แจ้งฝ่ายจัดส่งให้จัดส่งสินค้าใหม่

8. กำหนดแนวทางการป้องกันปัญหาการส่งสินค้า

8.1 วิเคราะห์หาแนวทางป้องกันปัญหา เนื่องจากปัญหาของลูกค้ามีลักษณะ
เหมือนกันเกือบจะทั้งหมด คือ ปัญหาการลงสินค้าขาด สินค้าเกิน การลืมนำสินค้า การส่งสินค้า
สลับร้าน สลับตัวสินค้า การส่งสินค้าไม่ได้ครบตามจำนวน การส่งสินค้าไม่เป็นเวลา ขนส่งมีเรื่อง
ทะเลาะกับทางร้าน การขโมยสินค้าทั้งทางขนส่งขโมย และร้านเองขโมยสินค้าของรถขนส่ง

8.2 นำเสนอถึงแนวทางการป้องกันปัญหา คือ จัดอบรมพนักงานประจำรถขนส่ง
จัดทำคู่มือการขนส่งสินค้าที่ถูกต้องเพื่อลดปัญหา ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้
มากยิ่งขึ้น และทำความเข้าใจในเรื่องการทำงานของหน่วยงานอื่นๆ ในศูนย์กระจายสินค้าที่
เกี่ยวข้องกับการส่งสินค้า ขอความร่วมมือกับพนักงานในการรับ-ส่งสินค้าให้กับร้านแล้วแต่กรณี

9. การตอบปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถแจ้งผ่านทางโปรแกรม Lotus Note หรือส่งอีเมลล์
รวมทั้ง ส่งเป็นบันทึกบางกรณี และแจ้งร้านให้ทราบทันทีตามรอบการส่งสินค้าประมาณ 5 วัน เก็บ
รวบรวมข้อมูลทั้งหมด มาวิเคราะห์กำหนดเป็นเป้าหมาย พร้อมทั้งส่งข้อมูลแต่ละเดือนส่งให้
หน่วยงานจัดการข้อมูล (MIS) ดำเนินการสรุปผลการดำเนินงานของฝ่ายจัดส่งแต่ละไตรมาส

2.5 กิจกรรมสนับสนุน (Secondary Activity)

การจัดการลอจิสติกส์ของบริษัทฯ นอกจากจะมีกิจกรรมหลัก (Primary Activity) แล้ว ยังมีการดำเนินงานที่เป็นกิจกรรมสนับสนุน (Secondary Activity) อีกหลายกิจกรรมที่ส่งเสริมให้การดำเนินงานของศูนย์กระจายสินค้าสามารถส่งสินค้าให้ร้านสาขาได้อย่างเพียงพอกับความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งหน่วยงานที่ถือว่าการดำเนินงานสนับสนุนกิจกรรมหลักประกอบด้วย

2.5.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบ การสรรหา ปฐมนิเทศฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน ดูแลเรื่องสวัสดิการและค่าตอบแทนพนักงานให้เป็นไปตามระเบียบของบริษัทฯ

2.5.1.1 การสรรหาบุคลากร

ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริษัท เอบีซี จำกัด(มหาชน) ดำเนินการสรรหาบุคลากรเพื่อให้เพียงพอกับความต้องการตามหน้าที่งานใช้การสรรหาบุคลากร เชิงรุกตามแนวทางของ ADLI ได้แก่ Approach คือแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ กำหนดวิธีการสรรหาเชิงรุกด้วยวิธีต่างๆ เป้าหมายคือ การสรรหาพนักงานให้เพียงพอต่อการขยายธุรกิจ ซึ่งถ่ายทอดไปสู่แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ Deployment คือการดำเนินการตามแผนคือ การดำเนินกิจกรรมการสรรหาเชิงรุก เป็นการนำแนวทางไปปฏิบัติ เพื่อให้ได้พนักงานตามเป้าหมาย คือมีคุณสมบัติที่เหมาะสมในจำนวนที่เพียงพอ และทันเวลา จึงกำหนดช่องทางการสรรหาเชิงรุก Learning คือการติดตามผลการสรรหาเชิงรุก ต้องดูว่าผู้สมัครมีความพึงพอใจในระบบสรรหาหรือมีข้อร้องเรียนหรือไม่อย่างไร ซึ่งที่ผ่านมาไม่มีข้อร้องเรียนวิธีการสรรหาเชิงรุกนี้เลย และ Integration คือความสอดคล้องของแผนปฏิบัติ วัตถุประสงค์ วิเคราะห์ และมุ่งเข้าสู่เป้าหมายขององค์กร

2.5.1.2 กระบวนการคัดเลือกบุคลากร มีกระบวนการสรรหาบุคลากร 2 ช่องทางคือ

1) กระบวนการคัดเลือกโดยผ่านฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะพิจารณาคุณสมบัติขั้นต้น จากใบสมัคร วุฒิการศึกษา พื้นฐานครอบครัว ภูมิลำเนา และประสบการณ์ โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะทำการสัมภาษณ์ทดสอบ โดยพิจารณาจากคุณสมบัติลักษณะดังนี้ คุณสมบัติทางกาย และบุคลิกภาพ ความพร้อมทางด้านจิตใจ ความสามารถทางการสื่อสาร และมีการทดสอบจิตสำนึกด้านความปลอดภัย และสวัสดิภาพทางอารมณ์ เมื่อผ่านการทดสอบ มีการทำสัญญาจ้างงาน สัญญาค้ำประกัน และสุดท้ายส่งพนักงานไปอบรมตามหลักสูตรพนักงานใหม่และส่งพนักงานที่ผ่านการอบรมแล้วไปปฏิบัติงาน

2) กระบวนการคัดเลือกโดยไม่ผ่านฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ผู้ที่ดำรงตำแหน่งรักษาการผู้จัดการหรือผู้จัดการ สามารถคัดเลือกและสัมภาษณ์ โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะมีคู่มือการรับสมัครงานประกอบกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะให้แนวทางในการสัมภาษณ์ผ่านการประชุมผู้จัดการโดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 ผู้สมัครกรอใบสมัครงานและยื่นใบสมัคร โดยตรงพร้อมแนบเอกสารการรับสมัครที่จำเป็น

2.2 ผู้จัดการตรวจสอบเอกสารสมัครงานและสัมภาษณ์งานได้เลย โดยดูจากภูมิหลัง ครอบครัว ชีวิตเด็ก พื้นฐานการศึกษา ประวัติการทำงาน ความสามารถพิเศษ และเรื่องอื่นๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจ เช่น ภาษาท่าทางที่แสดงออกในขณะสัมภาษณ์ ที่แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้น ไหวพริบความตั้งใจ ความอดทน เป็นต้น

2.3 การประเมินผลสัมภาษณ์ ซึ่งพิจารณาจากหัวข้อต่างๆ เช่น บุคลลักษณะการศึกษา ทักษะคิดทั่วไป การสื่อสาร จุดเด่นจุดด้อย ความเข้มแข็งอดทน การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความเป็นผู้นำ ความกระตือรือร้นในการทำงานและพัฒนาตนเอง ความหมายมีเหตุผลในการแก้ปัญหา

2.4 เมื่อผู้สมัครผ่านการคัดเลือกแล้ว ต้องมีการชี้แจงให้ผู้ผ่านการคัดเลือกทราบ ถึงลักษณะการทำงาน การแต่งกายของพนักงานสายร้าย เวลาการทำงาน ความรับผิดชอบ วันหยุด สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ต่างๆ สัญญาจ้างงาน หนังสือคำประกันการทำงาน และมีการตรวจสอบสุขภาพก่อนเริ่มงานด้วย

ทางบริษัทเอพีซี จำกัด(มหาชน) ได้ดำเนินการคัดค้นช่องทางการสรรหาเชิงรุกเป็นโครงการต่างๆ มากมายหลายโครงการได้แก่

1. โครงการช่วยเพื่อนหางาน เป็นโครงการที่พนักงานแนะนำเพื่อนหรือคนรู้จักเข้ามาสมัครเป็นพนักงาน ส่วนพนักงานที่แนะนำก็จะได้รับคะแนนสะสมเมื่อผู้สมัครผ่านการคัดเลือกและผู้แนะนำจะได้คะแนนเพิ่มถ้าผู้สมัครผ่านการสัมภาษณ์ การได้คะแนนสะสมเป็นการจูงใจให้พนักงานแนะนำผู้ที่เหมาะสมเข้ามาสมัคร ซึ่งสามารถนำคะแนนสะสมมาแลกเป็นของรางวัล เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลของบริษัทหาพนักงานเข้ามา

2. โครงการคนชนคน เป็นโครงการที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลออกพื้นที่ในเขตจังหวัดที่ขาดแคลนพนักงาน โดยติดต่อกับโรงเรียนในจังหวัด เพื่อคัดเลือกนักเรียน นักศึกษาที่สนใจเข้าฝึกงานกับทางบริษัทเพื่อสมัครเป็นพนักงานเป็นโครงการที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายคือ กลุ่มนักเรียนที่ต้องการฝึกงาน ต้องการหารายได้พิเศษ และสามารถตอบสนองการขาดแคลนบุคลากรได้เป็นอย่างดี

3. จัดตั้งศูนย์ให้ข้อมูลรับสมัครงาน 24 ชั่วโมง เป็นศูนย์ที่โทรศัพท์เข้าไป และสามารถรับฟังตำแหน่งว่างต่างๆ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการสมัครงานได้เป็นการแก้ปัญหาในการที่พนักงานอาจจะตอบคำถามซุ่มๆเป็นการโทรเข้าไปสอบถาม

4. โครงการทวิภาคี เป็นหลักสูตรการค้าปลีกของบริษัทฯ ที่ร่วมกับกรมอาชีวศึกษา วางแผนและพัฒนา หลักสูตรการค้าปลีกทวิภาคี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อฝึกฝนให้นักเรียนมีประสบการณ์ในการทำงานในอุตสาหกรรมค้าปลีกควบคู่ไปกับการเรียนในตำรา เริ่มจากระดับปวช. ปวส. ปริญญาตรี โดยมีทุนการศึกษา เบี้ยเลี้ยงให้ตลอดหลักสูตร และเมื่อจบหลักสูตรสามารถเข้าทำงานได้ที่บริษัทได้เลย เป็นวิธีทางอ้อมหนึ่งที่สามารถพัฒนานักเรียนให้สามารถเข้ามาทำงานได้ ปัจจุบันบริษัทฯ ได้จัดตั้งโรงเรียนปัญญาภิวัฒน์เทคโนโลยี จะสอนในระดับปวช. ปวส. และมีสถาบันเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์สอนหลักสูตรตั้งแต่ปริญญาตรีถึงปริญญาโท เพื่อให้นักเรียนที่อยู่ในโลกการศึกษาเมื่อจบแล้วเข้าสู่โลกอาชีพ ซึ่งจะรวมระหว่างโลกอาชีพกับโลกการศึกษา เพื่อให้เห็นว่าระว่างที่เรียนสามารถเข้าใจเรื่องอาชีพด้วย

5. เครือข่ายอบต.และผู้นำชุมชน เป็นการสื่อสารข่าวการรับสมัครพนักงานผ่านเครือข่าย อบต.และผู้นำชุมชน เพื่อให้ได้พนักงานที่สะท้อนถึงความหลากหลายของความคิดและวัฒนธรรม และความคิดเห็นชุมชน

6. วิทยุกระจายเสียงท้องถิ่น เป็นสื่อสารข่าวสารการรับสมัครพนักงานผ่านวิทยุกระจายเสียงท้องถิ่นเพื่อให้ได้พนักงานที่สะท้อนถึงความหลากหลายของความคิดและวัฒนธรรม และความคิดเห็นของชุมชน

7. การใส่เสื้อในการประชาสัมพันธ์ เป็นการประชาสัมพันธ์ช่วยการรับสมัครพนักงานจากเสื้อ โดยมีหมายเลขโทรศัพท์ศูนย์ข้อมูลอยู่หลัง สำหรับผู้ที่สนใจสมัครงานกับบริษัท

8. โครงการสรรหาทั่วไทย โดยที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเดินทางไปตามต่างจังหวัด เพื่อสรรหาคัดเลือกพนักงานในพื้นที่ที่ต้องการเพิ่มเติมได้

2.5.1.3 การฝึกอบรมพนักงานใหม่

โดยแบ่งเนื้อหาการอบรมพนักงานใหม่ออกเป็น 2 ส่วน คือ เรื่องวัฒนธรรมองค์กร และเรื่องที่เป็นต่อการทำงานสำหรับร้านสาขาที่อยู่ห่างไกลศูนย์ฝึกอบรม จะใช้ระบบการเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ (Computer Base Learning) และการเรียนรู้หน้างาน (On the job training) โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้สอนงาน

2.5.1.4 การติดตามผลประเมินผล (Learning)

การประเมินผลความพึงพอใจของพนักงาน มีการประเมินปีละ 1 ครั้ง โดยการจัดผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำการประเมิน และผู้บริหารร่วมพิจารณาแบบสอบถามด้วย อีกทั้งมีการประเมินผลอัตราการลาออกของพนักงาน ซึ่งจะพบว่าอัตราความพึงพอใจของพนักงาน จะสูงขึ้นและอัตราการลาออกลดลง

2.5.1.5 การรักษามูลค่า

เมื่อมีการสรรหาพนักงานได้ตามเป้าหมายให้รองรับการขยายสาขาแบบก้าวกระโดด มีสมาชิกใหม่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว การทำให้ทีมงานมีความสุข ด้วยวัฒนธรรมที่หลากหลายของบุคคลในหลายด้าน ทั้งการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมท้องถิ่น พื้นฐานครอบครัว อายุ ทักษะ ความคิด จึงได้ดำเนินการวิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ เมื่อรับพนักงานเข้ามาทำงานแล้ว พนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันหลายด้าน ทางเอบีซี เริ่มจากการรวบรวมปัญหาก่อนว่าปัญหาที่พนักงานไม่อยู่กับเพราะอะไร คูปัญหาจากช่องทางต่างๆ มีการวิเคราะห์หาสาเหตุ พบว่าปัญหาจะเกิดจากหัวหน้า จากพนักงาน และปัญหาจากเนื้องาน ดังนั้น จึงมีการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรโดยมีการประชุมร่วมกัน เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหา มีการทำฝึกปฏิบัติการ (Work Shop) ต่างๆ จนพบวิธีการแก้ไขปัญหาคือ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร โดยการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานทุกคน และจัดให้มี กิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรอยู่ตลอดเวลา

ปัจจัยในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอันแรก ผู้บริหารต้องเข้าร่วมกิจกรรม กิจกรรมพลังทีม จะมีการเล่นเกมมีการร่วมมือกันในด้านต่างๆ ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานกัน จากการประชุมพลังทีมจะทำให้เกิดผลคะแนนที่สูงขึ้น โดยมีการสำรวจความพึงพอใจในหลายด้านสูงขึ้น เกิดความเป็นทีมขึ้นมา

การลดอัตราการลาออกของพนักงานในภาคนโยบายเอง มีการปรับสวัสดิการ มีการปรับระบบโบนัส รับฟังข้อคิดเห็นและถ้าพนักงานมีปัญหาใดๆ กับหัวหน้างาน มีช่องทางอื่นๆ เช่น โครงการเคาะระฆัง เป็นการร้องเรียนโดยไม่ผ่านหัวหน้า เพราะถ้ากรณีเป็นหัวหน้า เรื่องจะถูกปิด โครงการเคาะระฆังนี้พนักงานสามารถโทรสายตรงมาได้ สามารถเล่าเรื่องราวได้หรือใครมีปัญหาคับข้องใจ รู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม ก็มาเคาะระฆังกับหน่วยงานการบุคคลได้ แต่มีข้อแม้ว่า ต้องบอกชื่อ นามสกุล เมื่อบอกชื่อแล้วคนนั้นจะได้รับความคุ้มครองจากผู้บริหารสูงสุด มีทำสติ๊กเกอร์ ติดไว้ในที่ทำงาน เมื่อพนักงานไม่สบายใจ คับข้องใจ ให้ติดต่อบอร์ดเหล่านี้ 24 ชั่วโมง การร้องเรียนระบบสามารถบันทึกในหลังเวลาทำงาน โดยเล่าเรื่องทั้งหมด หรือถ้าไม่สะดวกก็ให้บอกชื่อ เบอร์โทรกลับ แล้วจะติดต่อกลับไปคุย และโครงการกระจกพิเศษเป็นอีกโครงการที่ต้องการให้พนักงานให้กำลังใจซึ่งกันและกัน เห็นคนนี้ก็อยากจะแนะนำ หรือคนนี้ก็ทำไม่

ถูกก็อยากบอกให้เขาปรับปรุง แต่ไม่กล้าเปิดเผยตัว เพราะเกรงว่าจะถูกไม่ชอบ ก็สร้างกล่องข้อความกระจกพิเศษ อยากบอกอะไรก็คลิกเข้าไปที่กล่องกระจกพิเศษ และคลิกชื่อที่ต้องการเลือกมาก็จะมีรายละเอียดของคนที่อยู่ฝ่ายไหน เริ่มงานเมื่อไหร่ และมีช่องให้เขียนข้อมูล เมื่อเสร็จก็จะมีให้คลิกอีกปุ่ม ข้อความจะวิ่งไปหาคนคนนั้น ซึ่งเมื่อเจ้าตัวเปิดอีเมลจะมีข้อมูลกระจกพิเศษเกิดขึ้นว่ามีคนส่งอีเมลมา แต่ไม่รู้ว่าเป็นใครที่ส่งมา แต่จะรู้แค่ข้อความที่ส่งมาถึง

2.5.1.6 ด้านสวัสดิการต่างๆ สำหรับพนักงาน

ศูนย์กระจายสินค้าได้จัดให้มีสวัสดิการต่างๆ มีดังต่อไปนี้

1) สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลของพนักงาน

บริษัทฯ มีนโยบายที่จะให้พนักงานมีสุขภาพอนามัยที่ดี และถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานในกรณีเจ็บป่วย และประสบอุบัติเหตุตามความเหมาะสม และในกรณีที่มีความจำเป็นจะต้องไปรับการรักษาพยาบาล ณ โรงพยาบาลหรือสถานพยาบาลภายนอก บริษัทฯ จะออกค่ารักษาพยาบาลให้พนักงานตามความจำเป็น ในทำนองเดียวกัน บริษัทฯ ก็ถือว่าพนักงานทุกคนมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะดูแลสุขภาพของตนเองให้สมบูรณ์อยู่เสมอ เพื่อความสุขของพนักงานเองและสมาชิกในครอบครัว กับทั้งเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้แก่บริษัทฯ อย่างมีประสิทธิภาพ บริการการรักษา บริษัทฯ สถานรักษาพยาบาลโดยแบ่งเป็นประเภทดังนี้

ก. สถานพยาบาลของบริษัทฯ หรือของเครือฯ

พนักงานที่มีสถานที่ทำงานอยู่ใกล้กับสถานพยาบาลส่วนกลาง หากเจ็บป่วยหรือประสบอุบัติเหตุในระหว่างและเวลาทำงานปกติให้ไปขอรับยาสามัญได้ที่ฝ่ายบุคคลและธุรการ หรือไปพบแพทย์ พยาบาลประจำของสถานพยาบาลส่วนกลาง เพื่อรับการตรวจวินิจฉัยโรค การรักษาพยาบาลหรือปฐมพยาบาล รวมทั้งยารักษาโรค และเครื่องเวชภัณฑ์ต่างๆ ที่จำเป็นโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด

ข. สถานพยาบาลภายนอก ได้แก่ คลินิกหรือโรงพยาบาล ทั้งของรัฐและเอกชน ที่บริษัทฯ กำหนดไว้พนักงานสามารถเข้ารับการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลภายนอก หรือโรงพยาบาลได้โดย บริษัทฯ จะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้ภายในวงเงินและขอบเขตความช่วยเหลือที่กำหนดไว้

2) สวัสดิการยืมเงินกรณีเจ็บป่วยที่เป็นคนไข้ใน (IPD)

บริษัทฯ มีนโยบายที่จะให้ความช่วยเหลือและบรรเทาความเดือดร้อนแก่พนักงานและครอบครัวของพนักงาน โดยกำหนดให้มีสวัสดิการว่าด้วยการยืมเงินกรณีเจ็บป่วย เช่น ผู้ที่มีสิทธิขอกู้ยืมเงินคือ พนักงานรายเดือนของบริษัทฯ ซึ่งสามารถใช้สิทธิขอกู้ยืมเงินได้ในกรณีที่



พนักงาน บิดา มารดาของพนักงาน สามี ภรรยาที่จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ หรือยังไม่มีรายได้ ได้รับการเจ็บป่วยต้องเข้ารับการรักษายาบาลในกรณีที่เป็นคนไข้ใน

2) สวัสดิการค่ารักษายาบาลครอบครัวของพนักงาน

บริษัทฯ ได้พิจารณาเห็นสมควรให้เพิ่มสวัสดิการเงินช่วยเหลือค่ารักษายาบาลสำหรับครอบครัวพนักงานทุกคนทุกระดับ โดยพนักงานที่มีสิทธิ ในการเบิกเงินช่วยเหลือค่ารักษายาบาลครอบครัว ได้แก่ พนักงานประจำทุกระดับ

3) สวัสดิการช่วยเหลือกรณีมรณกรรม

การให้สวัสดิการเกี่ยวกับเงินช่วยเหลือกรณีมรณกรรมของบริษัทฯ เกิดความเหมาะสม จึงจัดให้มีสวัสดิการเงินช่วยเหลือกรณีเป็นเจ้าภาพสวดพระอภิธรรมศพหรือพิธีทางศาสนา สวัสดิการช่วยเหลือแก่ครอบครัวกรณีพนักงานถึงแก่กรรม (โดยไม่ได้เกิดจากอุบัติเหตุ)

4) สวัสดิการกองทุนประกันสังคม

พนักงานจะได้รับสิทธิประโยชน์จากกองทุนประกันสังคม 7 กรณี ตามที่กฎหมายกำหนดได้แก่ กรณีเจ็บป่วย หรือประสบอันตราย ที่ไม่เกี่ยวเนื่องกับการทำงาน กรณีคลอดบุตร กรณีทุพพลภาพ กรณีตาย กรณีสงเคราะห์บุตร กรณีชราภาพ กรณีว่างงาน

5) สวัสดิการกองทุนเงินทดแทน (เจ็บป่วยหรือประสบอันตรายเนื่องจากการทำงาน) ค่ารักษายาบาลเท่าที่จ่ายจริงไม่เกิน 35,000 บาท ต่อการประสบอันตรายหรือเจ็บป่วย 1 ครั้ง หากมีค่าใช้จ่ายเกินกว่า 35,000 บาท ให้จ่ายเพิ่มเติมได้อีกไม่เกิน 50,000 บาท ตามหลักเกณฑ์ที่ประกันสังคมกำหนด)

6) สวัสดิการของเยี่ยมพนักงาน

การแสดงเจตนารมณ์ ความห่วงใยที่บริษัทฯ มีต่อพนักงานและเป็นการให้ขวัญกำลังใจพนักงานยามเจ็บป่วย บริษัทฯ จึงได้จัดให้มีสวัสดิการเยี่ยมพนักงานยามเจ็บป่วย

7) สวัสดิการโครงการเงินกู้ยืมเพื่อที่อยู่อาศัย

เป็นสวัสดิการให้แก่พนักงานของบริษัท และเพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสจัดซื้อที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง และได้รับสิทธิพิเศษมากกว่าการกู้แบบบุคคลธรรมดาทั่วไป บริษัทฯ ได้ร่วมกับธนาคารอาคารสงเคราะห์ จัดทำโครงการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัยขึ้น ตามหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการกู้เงินเพื่อที่อยู่อาศัย

8) สวัสดิการช่วยเหลือการประสมภักย์พิบัติ

บรรเทาความทุกข์ยาก เดือดร้อน ให้กรณีที่บ้านซึ่งเป็นที่อยู่อาศัยของพนักงาน ประสบอัคคีภัย วาตภัย อุทกภัย และพิบัติภัยอื่นๆ โดยภัยที่เกิดขึ้นมีลักษณะปัจจุบันทัน

คว้น และนอกเหนือวิสัยที่จะสามารถป้องกันได้ บริษัทฯ จะพิจารณาให้เงินช่วยเหลือเป็นการบรรเทาความเดือดร้อนแก่พนักงานตามความเหมาะสม

9) วัสดุการประกันอุบัติเหตุพนักงาน

บริษัทฯ กำหนดสวัสดิการเกี่ยวกับการประสบอุบัติเหตุพนักงาน โดยมีหลักเกณฑ์ คือ การประกันอุบัติเหตุพนักงานให้ประกันตลอด 24 ชั่วโมง รวมถึงการดูแลสุขภาพ การดูแลสุขภาพ การตรวจคัดกรองสุขภาพ และการโดยสารหรือขับขีรถจักรยานยนต์ อันเป็นเหตุให้สูญเสียชีวิต อวัยวะ หรือทุพพลภาพถาวร การประสบอุบัติเหตุพนักงาน ให้ทำประกันแก่พนักงานประจำทุกระดับ และพนักงานที่ทดลองงานด้วย โดยได้รับสิทธิตั้งแต่วันเริ่มงาน

10) สวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

การจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ หลักประกันความมั่นคง จัดตั้งโดยสมัครใจ เป็นนิติบุคคลแยกต่างหากจากนายจ้าง และได้รับประโยชน์ด้านภาษีอากร เป็นเงินออมเพื่อใช้ในกรณีเกษียณอายุ ทุพพลภาพ เสียชีวิต

11) ระเบียบสวัสดิการว่าด้วยการประกันการว่างงาน สำคัญ

หลักเกณฑ์และอัตราการจ่ายประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงาน

11.1 ถูกเลิกจ้างได้รับ 50% ของค่าจ้าง ครั้งละไม่เกิน 180 วัน

11.2 ลาออกจากบริษัทฯ ได้รับ 30% ของค่าจ้าง ครั้งละไม่เกิน 90 วัน

11.3 ภายใน 1 ปี ปฏิทินให้นับระยะเวลาการรับเงินทดแทน การขาดรายได้ทุกครั้งรวมกันไม่เกิน 180 วัน

11.4 เงินทดแทนการขาดรายได้ จ่ายเป็นงวดเดือน

11.5 สิทธิในการรับเงินทดแทนขาดรายได้ จะสิ้นสุดลงเมื่อกลับเข้าเป็นผู้ประกันตน

11.6 มีสิทธิได้รับประโยชน์ทดแทน ตั้งแต่วันที่ 8 ของการว่างงานและต้องมีคุณสมบัติ / ปฏิบัติตามเงื่อนไขครบทุกประการ

2.5.2 หน่วยงานซ่อมบำรุง ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบ วางแผนและดูแลบำรุงรักษา อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องจักรให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานตลอดเวลา โดยใช้หลักการซ่อมบำรุงเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance)

2.5.3 หน่วยงานความปลอดภัย ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบเรื่องความปลอดภัย สุขภาพอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีการปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยเป็นไปตามมาตรฐานการทำงาน และสภาพแวดล้อมที่ดี ปราศจากการเกิดอุบัติเหตุทั้งต่อพนักงานและทรัพย์สินบริษัทฯ

2.5.4 หน่วยงานธุรการ ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบเรื่องการบริหารงานทั่วไปเช่น ความเป็นระเบียบเรียบร้อยโดยรอบบริษัทฯ ดูแลเรื่องการความเป็นอยู่ของพนักงานเช่น น้ำดื่ม น้ำใช้ ห้องน้ำ การจัดการขยะ รวมไปถึงการติดต่อหน่วยงานราชการ เป็นต้น

2.5.5 หน่วยงานกิจกรรมสัมพันธ์ ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการจัดกิจกรรมต่างๆภายในบริษัทฯ เช่นกิจกรรมวันสำคัญต่างๆของทางราชการ และกิจกรรมสัมพันธ์ภายในบริษัทเพื่อให้เกิดการทำงานประสานสามัคคีกันของพนักงาน

2.5.6 หน่วยงานการจัดการข้อมูล (MIS) ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบ รวบรวม สรุปผล วิเคราะห์และรายงานข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยทำสรุปเป็นรายงานประจำวัน ประจำสัปดาห์ ประจำเดือนและรายไตรมาส

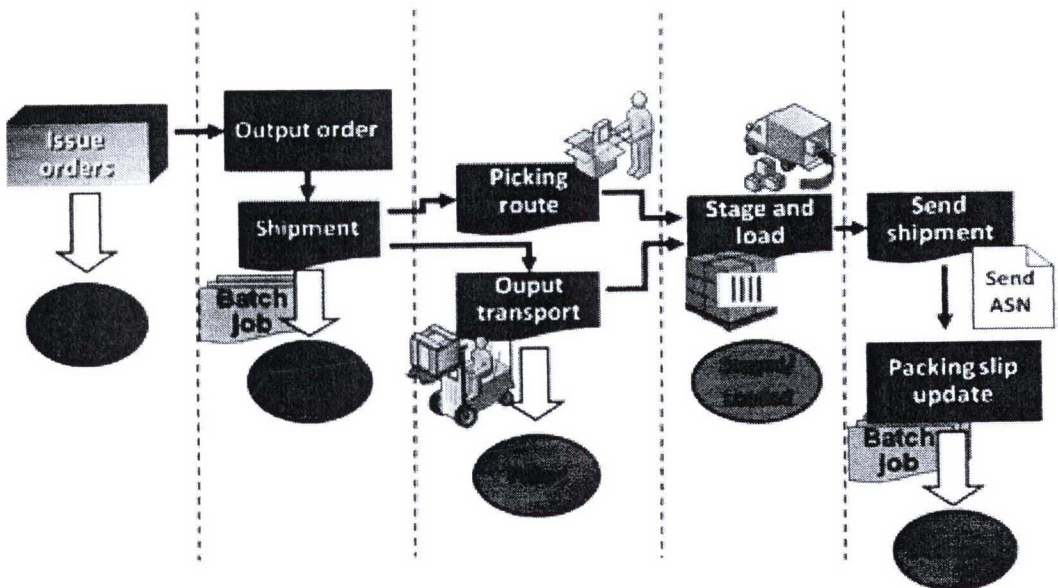
2.6 เทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้บริหารจัดการลอจิสติกส์

ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการด้านลอจิสติกส์เพื่อให้การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมของบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีดังนี้

2.6.1 ระบบการจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management System : WMS)

WMS (Warehouse Management System) เป็นระบบโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้ในการบริหารระบบคลังสินค้าทั่วไป ที่รับสินค้า เก็บสินค้า และกระจายสินค้า โปรแกรม WMS ประกอบด้วยระบบงานหลัก 3 ระบบ คือ

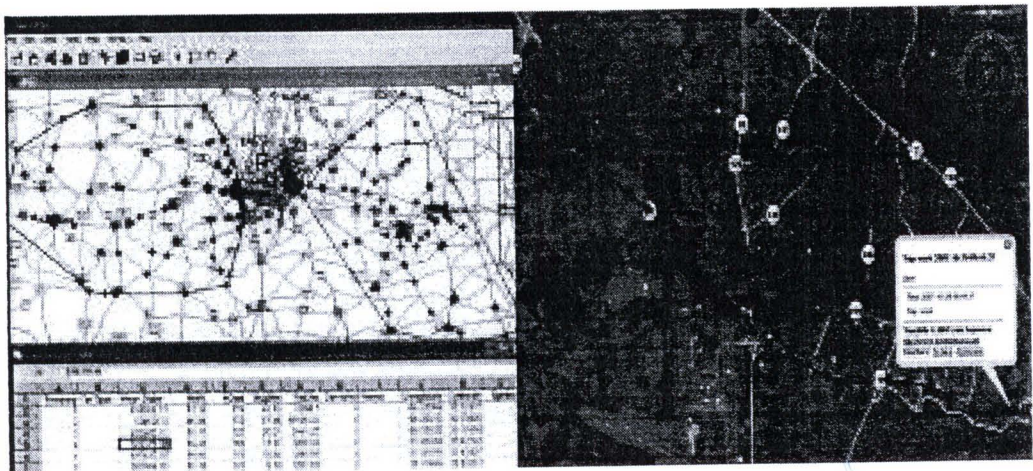
1. การรับสินค้า (Receiving)
2. การจัดเก็บสินค้า (Storage)
3. การส่งมอบสินค้า (Delivery)



ภาพที่ 15 ระบบการจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management System : WMS)

2.6.2 โปรแกรมจัดสายรถ (Territory Planner)

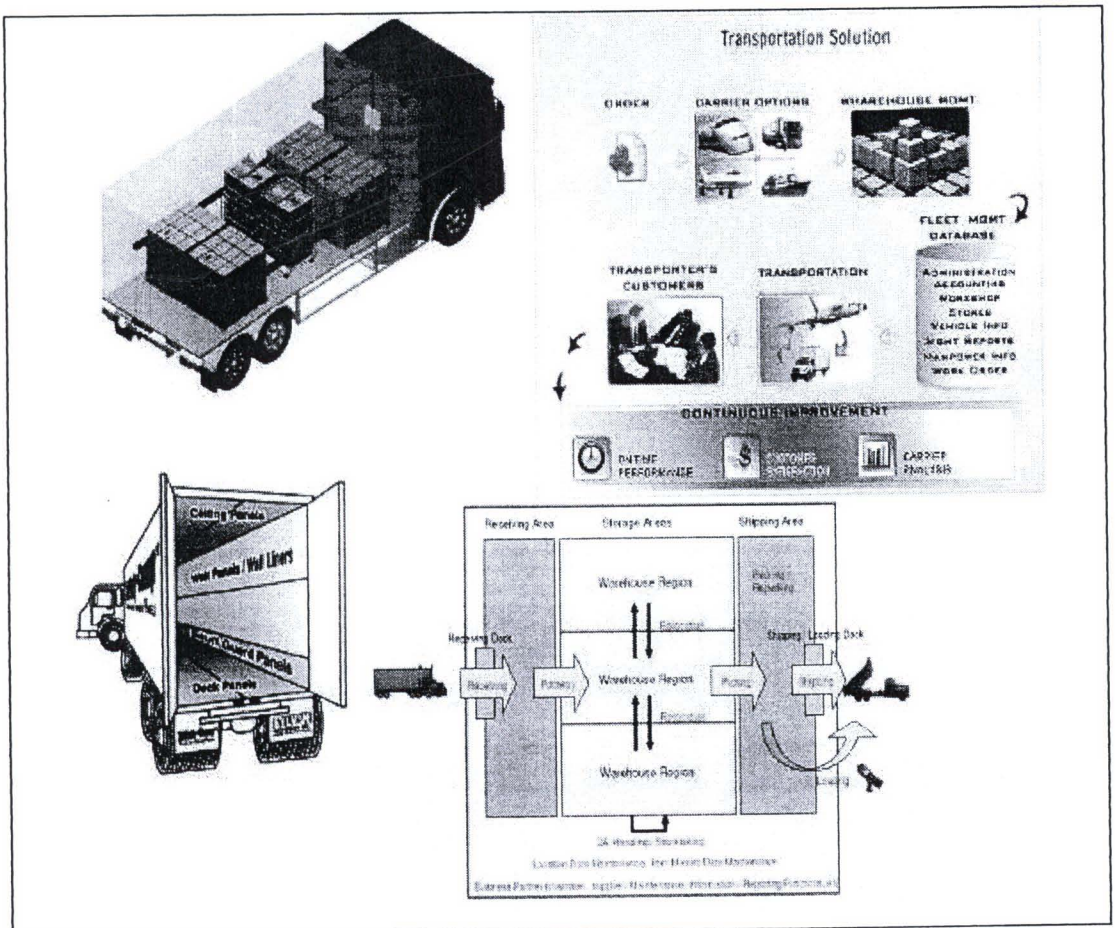
โปรแกรมสำเร็จรูปในการ จัดทำเส้นทางเดินรถหลักในการจัดส่งสินค้าและ สร้างรูปแบบจำลองในการเปรียบเทียบการจัดสายส่ง เกี่ยวกับ ต้นทุน ระยะเวลา และข้อจำกัดต่างๆ ในการเดินทาง



ภาพที่ 16 โปรแกรมจัดสายรถ (Territory Planner)

2.6.3 การวางแผนเส้นทางเพื่อจัดสรรรถขนส่งที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดการลดต้นทุนการกระจายสินค้า (Transportation Management Systems:TMS)

เป็นโปรแกรมที่อยู่ภายใต้งานด้านโลจิสติกส์ ซึ่งมีกิจกรรมอันหลายอย่าง เช่น การจัดการด้านการขนส่ง ตารางการขนส่งทั้งขาเข้า และขาออก การวางแผนการจัดส่ง การยก หรือการเลือกหยิบสินค้า การส่งมอบ การตรวจสอบใบเสร็จขนส่ง การชำระเงิน การวางแผนด้านกำลังคน การบริหารงานด้านเอกสาร การบริหารจัดการผู้ว่าจ้างการขนส่ง เป็นต้น

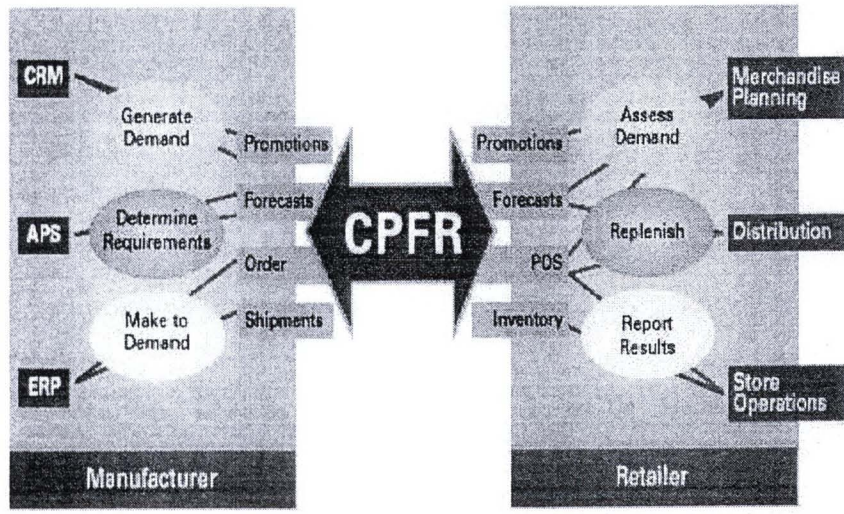


ภาพที่ 17 Transportation Management Systems :TMS)

2.6.4 การวางแผนพยากรณ์ร่วมกันและการเติมเต็ม (Collaborative Planning Forecasting Replenishment:CPFR)

ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการปรับปรุงการประสานงานระหว่างผู้ซื้อและผู้จัดหา โดยร่วมกันวางแผน พยากรณ์ยอดขาย และการเติมเต็มสินค้า เพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างผู้ซื้อกับผู้จัดหา ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ทำให้คู่ค้าทราบข้อมูลที่เป็นปัจจุบันได้ และนำมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารการเติมเต็มสินค้า คือ

- 1. Service level คือ ระดับการให้บริการ Supplier ถึง ศูนย์กระจายสินค้า และจากศูนย์กระจายสินค้าถึงสาขา
- 2. Stock Cover Day คือการคำนวณสัดส่วนระหว่างจำนวนสินค้าคงคลังกับสินค้าที่ส่งออกจากศูนย์กระจายสินค้า
- 3. Stock Out off shelf คือจำนวนสินค้าขาดบนชั้นวางสินค้า



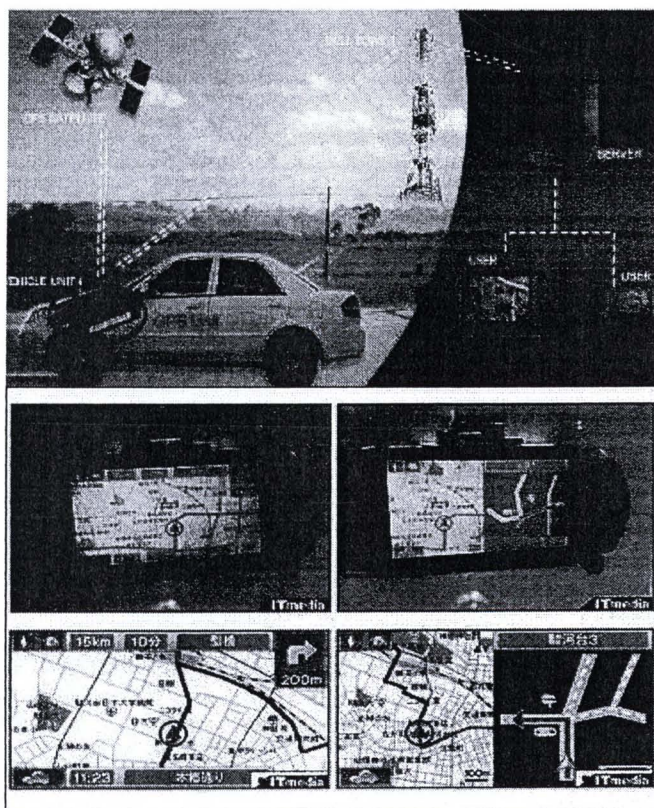
ภาพที่ 18 Collaborative Planning Forecasting Replenishment : CPFR

2.6.5 การส่งผ่าน ข้อมูลตามมาตรฐานที่ถูกกำหนด (Electronic Data Interchange:EDI)

ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือส่งผ่านเอกสารต่างๆ เช่น ใบสั่งซื้อ ใบส่งปล่อยวัสดุ ใบกำกับสินค้า ใบแจ้งการขนส่ง ใบรายงานสถานะการขนส่ง ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งการโอนเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ EDI มีการใช้บาร์โค้ด คือ กลุ่มของแท่งที่วางตัวในแนวนานกัน แต่ละแท่งมีคุณสมบัติต่างกันทั้งความกว้าง ตัวอักษร ตัวเลข บาร์โค้ดต้องเข้าร่วมกับอุปกรณ์ในการอ่าน (Scanner) ซึ่งทำหน้าที่ส่งรังสีจากข้อมูลนั้นไปยังคอมพิวเตอร์ มีประโยชน์สำคัญทำให้เกิด การขยายขอบข่ายระบบสารสนเทศในองค์กรมาเชื่อมโยงกับ EDI ได้

2.6.6 ระบบบอกพิกัดผ่านทางดาวเทียม (Global Positioning System: GPS)

ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นำระบบบอกพิกัดผ่านดาวเทียมเพื่อบอกพิกัดผ่านทางดาวเทียม หรือระบบการค้นหาดำแหน่ง และนำทางด้วยดาวเทียม โดยใช้คลื่นความถี่สูงติดตั้งที่รถยนต์ (GPS Tracking System AND Navigation) เพื่อตรวจสอบการใช้งานยานพาหนะให้อยู่ในขอบเขตภารกิจที่กำหนดได้ตลอด 24 ชั่วโมง แสดงข้อมูลการเดินทาง เส้นทางที่ใช้ ตำแหน่งที่จอดบนแผนที่ กราฟความเร็วของยานพาหนะตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนเสร็จสิ้นภารกิจ สามารถนำข้อมูลมาบริหาร วิเคราะห์ ตรวจสอบ หรืออ้างอิงเฉพาะการขนส่งระหว่างศูนย์กระจายสินค้ากับศูนย์กระจายสินค้าด้วยกัน



ภาพที่ 19 ระบบบอกพิกัดผ่านทางดาวเทียม (Global Positioning System:GPS)

3. ปัญหา อุปสรรคการจัดการด้านลอจิสติกส์ และข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไข

จากการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนมีการกำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดที่สำคัญไว้อย่างชัดเจน (Key Performance Index) เพื่อควบคุมและติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด ดังสรุปในตารางที่ 1 ถึงแม้จะมีการดำเนินการจัดการที่ดี ก็ยังมีปัญหาหรืออุปสรรคระหว่างการดำเนินงานจัดการลอจิสติกส์ในแต่ละขั้นตอนการทำงาน ดังสรุปในตารางที่ 2 ตามลำดับ

ตารางที่ 1 สรุปกิจกรรม และดัชนีชี้วัดที่สำคัญในกระบวนการลอจิสติกส์

กิจกรรมในกระบวนการลอจิสติกส์	ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน
1. วางแผนสั่งซื้อ(Ordering)	1. ร้อยละ NET Fill in Rate 2. Stock Day (วัน)
2. รับสินค้า (Receive)	1. ร้อยละทรัพย์สินสูญหายต่อทรัพย์สินทั้งหมด 2. อัตรามูลค่าสินค้าเสียหายต่อยอดขาย
3. ควบคุมสินค้า (Inventory)	1. ร้อยละ Stock Difference 2. ร้อยละทรัพย์สินสูญหายต่อทรัพย์สินทั้งหมด
4. จัดเก็บและเติม	1. ร้อยละทรัพย์สินสูญหายต่อทรัพย์สินทั้งหมด 2. อัตรามูลค่าสินค้าเสียหายต่อยอดขาย
5. จัดสินค้า	1. ร้อยละความถูกต้องในการจัดส่งสินค้า (Shipping Accuracy)
6. ส่งมอบสินค้า (Loading)	1. ร้อยละความถูกต้องในการจัดส่งสินค้า (Shipping Accuracy)
7. จัดส่งสินค้า	1. เวลาการส่งมอบสินค้าให้ร้านสาขา (Window Time) 2. ร้อยละค่าใช้จ่ายในการขนส่งต่อยอดขาย

ตารางที่ 2 สรุปกิจกรรม ปัญหาอุปสรรคในกระบวนการลอจิสติกส์ และข้อเสนอแนะ

กิจกรรมในกระบวนการลอจิสติกส์	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ปัญหา
1. วางแผนสั่งซื้อ	1. สินค้าขาดส่ง (Not ship)	1.1 หน่วยงานจัดซื้อประสานงาน ไปยัง Supplierเพื่อขอเพิ่มรอบในการส่งให้มีความถี่ในการส่งสินค้าเพิ่มขึ้น โดยขอลดเวลาการส่งของ (Lead Time) ให้สั้นลง หรืออาจเพิ่มสินค้าที่มีปริมาณไม่เพียงพอส่งให้เพิ่มมาในการส่งรอบถัดไป โดยต้องแจ้งหน่วยงานจัดซื้อก่อนถึงรอบการส่งในครั้งถัดไป 1.2 หากสินค้ามีไม่เพียงพอ และยังไม่ถึงรอบการส่งสินค้าชนิดดังกล่าว ให้หน่วยงานวางแผนสั่งซื้อประสานงาน ไปยัง ศูนย์กระจายสินค้าของบริษัทฯในเครือ ที่มีการกระจายสินค้าประเภทเดียวกัน เพื่อขอโอนสินค้า ชนิดดังกล่าวมาให้เพียงพอสำหรับส่งสินค้ายังร้านสาขา 1.3 นำข้อมูลต่างๆ เช่นช่วงจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายช่วงเทศกาลหรืองานประเพณีต่างๆ ช่วงปิดเทอม ฯลฯ มาวิเคราะห์ และวางแผนการสั่งซื้อให้ถูกต้อง 1.4 กรณีที่ Supplier ขาดส่งสินค้า ให้หน่วยงานจัดซื้อติดตามและแก้ไขปัญหาร่วมกับSupplier ซึ่งอาจจะต้องติดต่อประสานงานกันให้มากขึ้น และรวมถึงการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าร่วมกันเพื่อจะได้ผลิตและเติมสินค้าให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า

ตารางที่ 2 สรุปกิจกรรม ปัญหาอุปสรรคในกระบวนการลอจิสติกส์ และข้อเสนอแนะ (ต่อ)

กิจกรรมในกระบวนการลอจิสติกส์	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ปัญหา
	2. การส่งสินค้ามากเกินไปหรือน้อยเกินไป 3. การคาดการณ์ (Forecast) ความต้องการผิดพลาด	2.1 ควบคุมการปฏิบัติงานให้มีการวางแผนการสั่งซื้อและใช้เทคนิคปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด (Economic Order Quantity :EOQ) อย่างเคร่งครัดของเจ้าหน้าที่จัดซื้อ 2.2 การทำงานเป็นทีมโดยการประชุมของพนักงานควบคุมสินค้ากับพนักงานวางแผนจัดซื้อเพื่อวางแผนร่วมกันในการสั่งซื้อสินค้าให้เหมาะสมกับพื้นที่ในการจัดเก็บและเพียงพอกับคำสั่งซื้อ 3.1 นำข้อมูลต่างๆ เช่นช่วงจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายช่วงเทศกาลหรืองานประเพณีต่างๆ ช่วงปิดเทอม ฯลฯ มาวิเคราะห์ และวางแผนการสั่งซื้อให้ถูกต้อง การปรับปรุงการประสานงานระหว่างผู้ซื้อและผู้จัดหา โดยร่วมกันวางแผน พยากรณ์ยอดขาย และการเติมเต็มสินค้า (Collaborative Planning Forecasting Replenishment:CPFR) เพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างผู้ซื้อและผู้จัดหา ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้คู่ค้าทราบข้อมูลที่เป็นปัจจุบันได้ และนำมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารการเติมเต็มสินค้า
2. รับสินค้า	1. Supplier ส่งสินค้าไม่ครบ ไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด และคนงานจำนวนไม่ครบ	1.1 กำหนดมาตรการการกรณีไม่ดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกำหนด เช่นใช้ระบบการร้องเรียน (Complain) ให้มีการแก้ไขป้องกัน (Corrective and Preventive action) และมีมาตรการบังคับอื่นๆ เช่น การปรับ

ตารางที่ 2 สรุปกิจกรรม ปัญหาอุปสรรคในกระบวนการลอจิสติกส์ และข้อเสนอแนะ (ต่อ)

กิจกรรมในกระบวนการลอจิสติกส์	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ปัญหา
	2. พนักงานรับสินค้าตรวจรับสินค้าผิดพลาด	2.1 ใช้ระบบพี่เลี้ยงคอยแนะนำในช่วงแรกๆของการทำงานใหม่มีความชำนาญในการตรวจรับ ประชุมเน้นย้ำเป็นประจำถึงสิ่งที่จะผิดพลาดจากการทำงาน 2.2 ศึกษาและนำวิธีการป้องกันความผิดพลาดแบบ Poka Yoke (Fool prove) มาปรับปรุงวิธีการทำงาน
3. ควบคุมสินค้า	1. พื้นที่จัดเก็บไม่เพียงพอ 2. จำนวนสินค้าที่มีอยู่จริงในคลังสินค้าไม่ตรงกับข้อมูลในระบบ	1.1 การทำงานเป็นทีม โดยการประสานงานของพนักงานควบคุมสินค้ากับพนักงานวางแผนจัดซื้อเพื่อวางแผนร่วมกันในการสั่งซื้อสินค้าให้เหมาะสมกับพื้นที่ในการจัดเก็บและเพียงพอกับคำสั่งซื้อ เช่นการ ประชุมสรุปงานก่อนเริ่มงานและหลังเสร็จงานประจำวัน 1.2 ศึกษาและประยุกต์ระบบการผลิตแบบลีน (Lean production system) มาใช้ในการจัดการพื้นที่จัดเก็บ โดยใช้ระบบแบบดึง (Pull system) จะช่วยให้ลดปริมาณสินค้าคงคลังและจัดการพื้นที่ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2.1 เพิ่มความถี่ในการตรวจสอบเช็คสินค้าจริงกับข้อมูลที่อยู่ในระบบทุกวัน 2.2 วิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้ข้อมูลไม่ตรงกันว่าเกิดจากหน่วยงานใด เช่น หน่วยงานจัดเก็บ ไม่ถูกต้อง หรือเป็นเพราะหน่วยงานจัดสินค้า ขาด เกิน แล้วประชุมร่วมกันแก้ปัญหาของแผนกที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 2 สรุปกิจกรรม ปัญหาอุปสรรคในกระบวนการลงจิตติกส์ และข้อเสนอแนะ (ต่อ)

กิจกรรมในกระบวนการลงจิตติกส์	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไข
4. จัดเก็บและเติมสินค้าน้ำมัน	1. พนักงานขาดทักษะความชำนาญ ทำให้เกิดความเสียหายต่อสินค้าในระหว่างการจัดเก็บและการเติม	1.1 ฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติให้พนักงานมีทักษะความชำนาญก่อนให้ลงมือปฏิบัติงานจริงหรืออาจใช้ระบบพี่เลี้ยงหรือระบบ Buddy 1.2 ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานขับรถ ไฟล์ลิฟท์ให้ปฏิบัติตามกฎความปลอดภัยในการขับอย่างเคร่งครัด พนักงานจัดเก็บและเติมสินค้าปฏิบัติตามวิธีปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเข้มงวด และมีมาตรการลงโทษที่ชัดเจนกรณีพนักงานกระทำให้เกิดความเสียหายกับตัวสินค้าและบริการ
	2. พื้นที่ปฏิบัติงานคับแคบ ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า	2.1 ครอบออกแบบและการคำนวณพื้นที่ให้เพียงพอต่อการรองรับสินค้าที่จะส่งให้ร้านสาขา และพื้นที่สำหรับปฏิบัติงาน 2.2 จัดเส้นทางเคลื่อนย้ายสินค้าหรือช่วงเวลาในการจัดเก็บและเติมสินค้าให้เหมาะสม หรืออาจจะนำระบบสายพานลำเลียงมาช่วยในการไหลของสินค้าก็จะทำให้ประหยัดพื้นที่ในการจัดเก็บและเพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงานได้
	3. รถไฟลิฟท์ชำรุด ทำให้ล่าช้าในการจัดเก็บสินค้า	3.1 ศึกษาและนำระบบการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive maintenance) มาใช้ในงานซ่อมบำรุง
5. จัดสินค้า	1. พนักงานจัดสินค้าผิดพลาด (จัดขาด จัดเกิน จัดสลับ)	1.1 ฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติให้พนักงานมีทักษะความชำนาญก่อนให้ลงมือปฏิบัติงานจริงหรืออาจใช้ระบบพี่เลี้ยงหรือระบบ Buddy

ตารางที่ 2 สรุปกิจกรรม ปัญหาอุปสรรคในกระบวนการลดจิสติกส์ และข้อเสนอแนะ (ต่อ)

กิจกรรมในกระบวนการลดจิสติกส์	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไข้ปัญหา
	2. พื้นที่ปฏิบัติงานคับแคบ ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน	1.2 ศึกษาและนำวิธีการป้องกันความผิดพลาดแบบ Poka Yoke (Fool prove) มาปรับปรุงวิธีการทำงาน 2.1 ควบคุมแบบและการคำนวณพื้นที่ให้เพียงพอกับการรองรับสินค้าที่จะส่งให้ร้านสาขา และพื้นที่สำหรับปฏิบัติงาน 2.2 จัดเส้นทางการไหลของสินค้าให้เหมาะสม หรืออาจจะนำระบบสายพานลำเลียงมาช่วยในการไหลของสินค้าก็จะทำให้ประหยัดพื้นที่ในการจัดสินค้ามากขึ้นและเพิ่มความเร็วในการปฏิบัติงานได้
6. ส่งมอบสินค้า	1. พนักงานใหม่ขาดทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน เช่นการตรวจนับสินค้าผิดพลาด หรือนำสินค้าเข้าผิดช่องประตูส่งทำให้เกิดความล่าช้า	1.1 ฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติให้พนักงานมีทักษะความชำนาญก่อนให้ลงมือปฏิบัติงานจริงหรืออาจใช้ระบบพี่เลี้ยงหรือระบบ Buddy
7. จัดส่งสินค้า	1. ผู้รับเหมามาขนส่งไม่เข้ารับสินค้าตามเวลา พนักงานขนส่งไม่ครบตามที่กำหนด	1.1 กำหนดมาตรการกรณีไม่ดำเนินการให้เป็นไปตามข้อตกลง ให้ระบบการร้องเรียน (Complain) ให้มีการแก้ไข้ป้องกัน (Corrective and Preventive action) ปัญหาดังกล่าว ซึ่งนำมาประเมินผลพิจารณาในการต่อสัญญา และมีมาตรการบังคับอื่นๆ เช่น การปรับ

ตารางที่ 2 สรุปกิจกรรม ปัญหาอุปสรรคในกระบวนการลงจิตตึกส์ และข้อเสนอแนะ (ต่อ)

กิจกรรมในกระบวนการลงจิตตึกส์	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปัญหา
	2. ร้อยละค่าขนส่งต่อยอดขายสูง	2.1 กำหนดเส้นทางที่สั้นที่สุดโดยใช้โปรแกรม Territory Planner:TP ช่วยวิเคราะห์เส้นทางเดินรถที่ดีที่สุด และจัดสายรถเส้นทางเดียวกันจัดสายให้อยู่ต่อเนื่องกัน 2.2 การเจรจาผู้รับเหมาขนส่งให้เข้าใจแนวทางการเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าต่อปริมาณรถขนส่ง 2.3 การเลือกใช้ขนาดของรถขนส่งให้เหมาะสมเพื่อประหยัดต้นทุนค่าขนส่งโดยการลดปริมาณการใช้รถ 4 ล้อ ออกนอกพื้นที่วิ่งในรัศมี 80 กิโลเมตร ระยะทางที่กินนให้ใช้รถ 6 ล้อ ช่วยให้ประหยัดต้นทุนค่าขนส่งได้มาก

จากปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยได้เลือกประเด็นปัญหาที่สำคัญของบริษัทฯ มาจัดทำเป็นโครงการศึกษาวิจัยร่วมกัน และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้แก่

3.1 โครงการลดเปอร์เซ็นต์ค่าขนส่งต่อยอดขาย

หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันระบบการจัดการ การขนส่งสินค้าและต้นทุนค่าขนส่ง นับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อศักยภาพในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ โดยเฉพาะในธุรกิจค้าปลีก ซึ่งศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือต้องหาวิธีการที่จะนำสินค้าไปส่งถึงร้านสาขาให้ตรงเวลานัดหมาย เพื่อร้านสาขาจะได้ไม่สูญเสียโอกาสในการสินค้าขายโดยต้นทุนค่าขนส่งต้องประหยัด เหมาะสมและต่ำที่สุด ในกระบวนการหนึ่งภายในศูนย์กระจายสินค้า คือการบริหารและวางแผนการจัดส่งสินค้า มีหน้าที่จัดสรรรถขนส่งให้เพียงพอในการจัดส่งสินค้า วางแผนและบริหารการใช้รถให้เหมาะสมตามปริมาณงานที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ซึ่งในการจัดการต้องคำนึงถึงค่าขนส่งเป็นหลัก ดังจะพบว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายในการขนส่งสูงถึง 45 % ของต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมด จึงจำเป็นต้องหาวิธีการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายให้มากที่สุด

วัตถุประสงค์เป้าหมาย : ลดเปอร์เซ็นต์ค่าขนส่งต่อยอดขาย 5 %

การดำเนินงานวิจัย

1. ศึกษารวบรวมข้อมูลการบริหารจัดการขนส่งและปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อต้นทุนค่าขนส่ง

2. นำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการวิเคราะห์ทดสอบปฏิบัติ และสรุปผล

การรวบรวมข้อมูล

1. ประเภทของรถขนส่งที่ใช้ในการจัดส่งสินค้ามี 2 ประเภท

1.1 ขนาดรถ 6 ล้อ มาตรฐานความจุรถ 18.5 Cube น้ำหนักไม่เกิน 6 ตัน

1.2 ขนาดรถ 4 ล้อ มาตรฐานความจุรถ 5.5 Cube น้ำหนักไม่เกิน 2 ตัน

ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้จัดหมวดหมู่การส่งสินค้าแก่ร้านสาขาโดยแบ่งเป็นสายการเดินทางของรถขนส่ง ตามระยะทาง ความใกล้-ไกล ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้ค่าขนส่งมากหรือน้อย รอบส่งสินค้าเป็น 3 รอบคือ รอบส่งวันจันทร์ วันพุธ วันศุกร์ กับวันอังคาร วันพฤหัสบดี วันเสาร์ และทุกวันในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ซึ่งมีระยะทางใกล้สามารถจัดส่งได้ทุกวัน เพื่อให้ร้านสาขามีสินค้าที่สดใหม่บริการลูกค้าทุกวัน โดยได้แบ่งสายรถของแต่ละรอบส่งจำนวน 36 สาย การจัดสายรถปัจจุบันของศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือจังหวัดขอนแก่น มีการปรับเปลี่ยนสายรถขนส่งให้เหมาะสมทุกเดือน มีการวางแผนในการจัดเตรียมรถขนส่งให้เพียงพอต่อความต้องการในกรณีที่ยอดส่งสินค้าสูงกว่าปกติ เช่น ช่วงเทศกาล ช่วงต้นเดือน ดังนั้นการขออนุมัติใช้

รถขนส่งประจำวันจะคำนึงถึงประเภทของรถขนส่งที่จะใช้ให้เหมาะสมทั้งปริมาณสินค้าและระยะทางในการจัดส่งเพื่อให้ต้นทุนการขนส่งอยู่ในช่วงที่สามารถควบคุมได้

2. ปัจจัยที่มีผลกระทบกับต้นทุนค่าขนส่งมี 2 ปัจจัยได้แก่

2.1 ปัจจัยที่ควบคุมได้ ได้แก่ ประสิทธิภาพความจุรถขนส่ง (เปอร์เซ็นต์ Utilize) การจัดสายรถ ขนาดของรถขนส่ง

2.2 ปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ คือ ราคาค่าน้ำมัน และ ยอดสั่งซื้อสินค้าจากร้านสาขา

การดำเนินการปรับปรุง

นำปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ มาวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงเพื่อลดค่าใช้จ่ายจากการขนส่งดังนี้

1. กำหนดเส้นทางที่สั้นที่สุดโดยใช้โปรแกรม Territory Planner:TP ช่วยวิเคราะห์เส้นทางเดินรถที่ดีที่สุด หลังการปรับปรุงรถ 6 ล้อสามารถวนกลับมาวิ่งงานได้อีกรอบในกรณีที่มีปริมาณงานสูงขึ้น โดยไม่ต้องเพิ่มการใช้รถ 4 ล้อเนื่องจากต้นทุนค่าขนส่งสูงกว่ารถ 6 ล้อ และจัดสายรถเส้นทางเดียวกันจัดสายให้อยู่ต่อเนื่องกัน

2. การเจรจาผู้รับเหมาขนส่งให้เข้าใจแนวทางการเพิ่มปริมาตรการขนส่งสินค้าต่อปริมาตรรถขนส่งโดยเพิ่มปริมาตรของสินค้าขึ้นอีก 5 % จะทำให้รถขนส่งสามารถบรรจุสินค้าได้เพิ่มขึ้นอีก 1 คิว เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้พื้นที่รถขนส่งให้มากขึ้น

3. การเลือกใช้ขนาดของรถขนส่งให้เหมาะสมเพื่อประหยัดต้นทุนค่าขนส่งโดยการลดปริมาณการใช้รถ 4 ล้อ ออกนอกพื้นที่วิ่งในรัศมี 80 กิโลเมตร ระยะทางที่เกินนั้นให้ใช้รถ 6 ล้อ ช่วยประหยัดต้นทุนค่าขนส่งได้มาก

4. ค่าใช้จ่ายการขนส่งค่อยอดขายรวมโดยเฉลี่ยในจังหวัดขอนแก่น (รัศมี 80 กิโลเมตร) รถ 4 ล้อ เท่ากับ 0.82 % รถ 6 ล้อเท่ากับ 0.70 % จังหวัดอุบลราชธานี (350กิโลเมตร) ค่าใช้จ่ายรถ 4 ล้อ เท่ากับ 2.50 % รถ 6 ล้อเท่ากับ 1.50 %

สรุปผลการทดลอง

รายละเอียดด้านล่างคือสรุปรายงานผลการเปรียบเทียบข้อมูลการใช้รถขนส่งก่อนปรับปรุงและหลังปรับปรุง ระยะเวลาก่อนปรับปรุง เดือนกรกฎาคม ถึงเดือนพฤศจิกายน 2552 ระยะเวลาปรับปรุง ระหว่างเดือนธันวาคม 2552 ถึง พฤษภาคม 2553 ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สรุปรายการการใช้รถขนส่ง

สรุปรายงานการใช้รถขนส่ง ก่อนปรับปรุง					
เดือน	ประเภทรถ		จำนวนคิว	ราคา/คิว	% Utilize
	6 ล้อ	4 ล้อ			
ก.ค. 52	787	833	19,141	242	94.51
ส.ค. 52	847	1,022	21,291	245	91.24
ก.ย. 52	807	667	18,598	250	88.81
ต.ค. 52	781	609	17,798	252	91.15
พ.ย. 52	816	682	18,098	247	91.43
รวม	4,038	3,813	94,926	247	91.42

สรุปรายงานการใช้รถขนส่งหลังปรับปรุง

เดือน	ประเภทรถ		จำนวนคิว	ราคา/คิว	% Utilize
	6 ล้อ	4 ล้อ			
ธ.ค. 52	1,026	628	22,435	200	96.89
ม.ค. 53	917	605	20,292	198	95.72
ก.พ. 53	929	517	20,030	193	96.71
มี.ค. 53	1,047	719	23,324	194	98.08
เม.ย. 53	1,136	920	26,076	201	96.90
พ.ค. 53	1,017	606	22,148	205	97.15
รวม	6,072	3995	134,305	199	96.90

ตารางที่ 4 สรุปผลการปรับปรุง

	ระยะเวลา	6 ล้อ	4 ล้อ	คิวรวม	ค่าขนส่ง/คิว	% Utilize
ก่อนปรับปรุง	4 เดือน	4,038	3,813	94,926	247	91.42
หลังปรับปรุง	6 เดือน	6,072	3,995	134,305	199	96.90



สรุปผลการทดลอง

1. ค่าขนส่ง / คิว ลดลงได้ 48 บาท
2. % Utilize เพิ่มขึ้น 5 %

วิธีการคำนวณ

จำนวนคิวรวมหลังปรับปรุง x % Utilize ที่เพิ่มขึ้นหลังปรับปรุงหาร 100 จากนั้น นำผลลัพธ์ที่ได้ x ค่าขนส่ง/คิวหลังปรับปรุง จะได้ $134,305 \times 5.48 / 100 = 7359.91 \times 199 = 1,464,622.80$

จากการนำปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนค่าขนส่งมาวิเคราะห์และปรับปรุงเพื่อหาแนวทางแก้ไขมีการตรวจสอบและควบคุมปริมาณการใช้รถขนส่งประจำวันให้ถูกต้องและเหมาะสมโดยบริหารพื้นที่ในรถขนส่งให้เต็มประสิทธิภาพ ระยะเวลาที่เริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือน ธันวาคม 2552 จนถึงเดือนพฤษภาคม 2553 พบว่าสามารถลดต้นทุนค่าขนส่งเฉลี่ย 244,103.81 บาท/เดือน รวมระยะเวลาในการดำเนินการ 6 เดือนหรือครึ่งปี คิดรวมเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,464,622.80 บาท

3.2 โครงการลดปัญหาสินค้าขาดส่ง (Not Ship)

หลักการและเหตุผล

กระบวนการการวางแผนสั่งซื้อสินค้า (Ordering) เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการกระจายสินค้าไปยังร้านสาขา เนื่องจากหากไม่มีสินค้าเพียงพอต่อการสั่งซื้อของร้านสาขา จะส่งผลให้ร้านสาขาสูญเสียโอกาสในการขาย หรือสินค้าชนิดนั้นๆ ขาดความน่าเชื่อถือจากลูกค้า

ดังนั้นในขั้นตอนการวางแผนสั่งซื้อสินค้า เพื่อให้ศูนย์กระจายสินค้ามีสินค้าเพียงพอต่อการจัดส่งไปยังร้านสาขา จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์ข้อมูลจากส่วนอื่นๆ รวมถึงมีระบบการติดต่อประสานงานไปยังหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อร่วมกันป้องกันแก้ไขปัญหาคือสินค้าไม่เพียงพอต่อความต้องการของร้านสาขา

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มีสินค้าเพียงพอต่อความต้องการของร้านสาขา
2. เพื่อลด การสูญเสียโอกาสในการขายสินค้า

วิธีดำเนินการ

วิธีการลดปัญหาคือสินค้าไม่เพียงพอต่อความต้องการของร้านสาขา (Not Ship) สามารถดำเนินการแก้ปัญหาได้ด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

1. การประสานงานกับหน่วยงานจัดซื้อให้แจ้งไปยัง Supplier เพื่อขอเพิ่มรอบในการส่ง ให้มีความถี่ในการส่งสินค้าเพิ่มมากขึ้น โดยขอลดเวลาการส่งของ (Lead Time) ให้สั้นลง

2. หากสินค้ามีไม่เพียงพอ และยังไม่ถึงรอบการส่งสินค้าชนิดดังกล่าว ให้หน่วยงานวางแผนสั่งซื้อประสานงานไปยัง ศูนย์กระจายสินค้าของบริษัทฯ ในเครือ ที่มีการกระจายสินค้าประเภทเดียวกัน เพื่อขอโอนสินค้า ชนิดดังกล่าวมาเพื่อให้เพียงพอสำหรับส่งสินค้ายังร้านสาขา

3. กรณีสินค้าชนิดใดมีจำนวนคงเหลือในศูนย์กระจายสินค้าน้อย ไม่เพียงพอในการส่งไปยังร้านสาขา สามารถประสานงานไปยังหน่วยงานจัดซื้อเพื่อให้ Supplier ส่งสินค้าชนิดนั้นเพิ่มให้ในรอบการส่งในรอบถัดไป โดยต้องแจ้งหน่วยงานจัดซื้อก่อนถึงรอบการส่งในครั้งถัดไป

4. หากเกิดปัญหาสินค้าขาดส่ง จากกรณีที่ Supplier ขาดส่งสินค้า ให้หน่วยงานวางแผนสั่งซื้อแจ้งไปยังหน่วยงานจัดซื้อเพื่อให้ร้านสาขา ดึงสินค้าชนิดนั้นชั่วคราว และให้หน่วยงานจัดซื้อติดตามและแก้ไขปัญหา Supplier ขาดส่งสินค้า

5. หน่วยงานวางแผนสั่งซื้อสินค้า (Ordering) ต้องตรวจสอบข้อมูลสินค้าที่มีภายในศูนย์กระจายสินค้า เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนสั่งซื้อสินค้าให้เพียงพอ โดยอาศัยข้อมูลต่างๆ เช่นกรณีมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเป็นช่วงเทศกาลหรืองานประเพณีต่างๆ ช่วงปิดเทอม ฯลฯ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำหรับวิเคราะห์ และวางแผนการสั่งซื้อสินค้า

4. ข้อเสนอแนะรูปแบบการจัดการลอจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพ

4.1 การออกแบบศูนย์กระจายสินค้า

ไม่ว่าบริษัทฯ จะอยู่ในสถานภาพที่สามารถออกแบบและสร้างคลังสินค้าใหม่ หรือทำสัญญาเช่าสิทธิการใช้คลังสินค้า จะต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ตกลงกันไว้ จะต้องค้นหาข้อมูลดังต่อไปนี้เพื่อช่วยในการคำนวณพื้นที่ใช้สอยตามที่ต้องการ

1. ประเมินความต้องการของสต็อกของสินค้าระดับต่ำสุดและสูงสุด โดยคิดเป็นปริมาตร และน้ำหนักของสินค้าจำนวนเที่ยวที่ต้องขนส่งสินค้าผ่านท่าเทียบคลังสินค้านรายวัน คิดเป็นปริมาตร และน้ำหนักของสินค้า

2. ขนาดบรรจุและน้ำหนักโดยรวมของรถบรรทุกขาเข้า-ขาออก ตามกฎระเบียบบังคับของราชการ

3. ขนาดหีบห่อบรรจุภัณฑ์ และระดับความสูงแต่ละชั้นที่สามารถซ้อนทับกันได้ โดยไม่เกิดความชำรุดเสียหาย

4. ขนาดและน้ำหนักสินค้าต่อหน่วยในการจัดเก็บบนชั้นวางสินค้า รถยกและอุปกรณ์เคลื่อนย้ายสินค้า

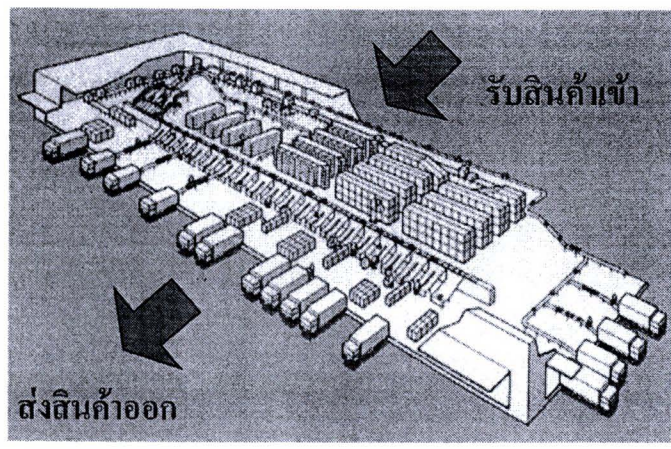
5. ข้อจำกัดความปลอดภัยสำหรับปริมาณความชื้นอุณหภูมิ และฝุ่นละอองภายในพื้นที่จัดเก็บสินค้า

การออกแบบศูนย์กระจายสินค้าควรคำนึงถึงการปฏิบัติงาน ระบบลอจิสติกส์ภายในอาคาร โครงสร้าง คลังสินค้าสมัยใหม่สร้างขึ้นด้วยความสูงระดับ 18 เมตร หรือ 32 เมตร การใช้สอยพื้นที่ว่างเปล่าส่วนบนอากาศได้เต็มที่ ในสถานะที่ดินในเมืองราคาแพง คิดตั้งอุปกรณ์ปรับระดับความสูง – ต่ำของท่าเทียบคลังสินค้าให้รถบรรทุกสามารถเทียบท้ายรถเพื่อความสะดวกในการขนถ่ายสินค้า ระดับความสูงและความกว้างของประตูคลังสินค้าเปิดได้เต็มที่ เพื่อให้รถบรรทุกสามารถเข้าไปในคลังสินค้าโดยตรง พื้นที่คอนกรีตเสริมเหล็กสามารถรองรับน้ำหนักได้เต็มที่ 6,000 กิโลกรัมต่อตารางเมตร จำลองรูปแบบผนังแสดงการวางโครงสร้างอาคารที่เข้าใจได้ง่าย พนักงานปฏิบัติงานสามารถใช้อุปกรณ์มือถือ อ่านรหัสสินค้าในการตรวจสอบขนถ่ายสินค้าตามใบสั่งสินค้าได้อย่างแม่นยำ และเพิ่มความเร็วในการปฏิบัติงานส่งมอบสินค้า

4.2 แผนผังโครงสร้างศูนย์กระจายสินค้า

หลักการกำหนดแผนผังโครงสร้างอาคารศูนย์กระจายสินค้า และลานพักสินค้าให้สอดคล้องกับระบบซัพพลายเชนที่ดี ใช้ได้กับสินค้าทุกประเภท ช่วยสร้างความแตกต่างเรื่องต้นทุนการปฏิบัติงานในคลังสินค้าได้มาก การวางแผนผังจัดสรรพื้นที่ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น และสร้างโอกาสขายในรอบการส่งมอบสินค้างวดต่อไป ซึ่งสามารถดำเนินการได้คือ

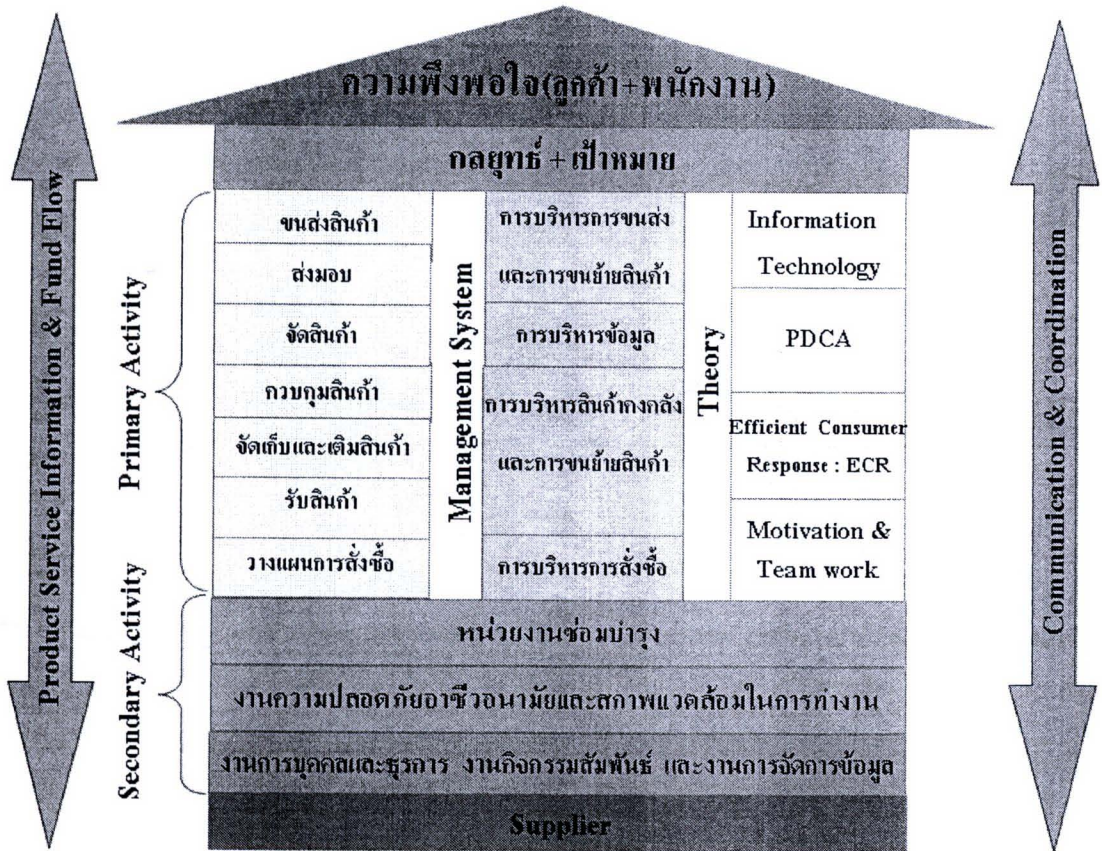
- 1. กำหนดพื้นที่หน้าท่าเทียบขนถ่ายสินค้าให้เพียงพอกับปริมาณการจราจรคับคั่งช่วงเวลาในแต่ละรอบ หลักเลี่ยงการรอคอยเจ้าหน้าที่ตรวจรับสินค้าขาเข้า และต้องจัดวางสินค้าขาออกในขณะเดียวกัน ท่าเทียบขนถ่ายสินค้าขาเข้าและขาออกควรเป็นคนละด้านกัน ดังภาพที่ 20



ภาพที่ 20 แสดงการขนถ่ายสินค้าเข้าออก

2. ในกรณีพื้นที่จำกัด ไม่สามารถใช้ระบบไหลเวียนเป็นแนวตรงได้ การจัดพื้นที่หน้าท่าเข้าออก อาจกำหนดให้อยู่ในแนวเดียวกันของตัวอาคาร สับหลักสินค้าเข้า-ขาออก โดยการกำหนดเวลาช่วงเข้า-ออก ที่ต่างกันไป เพื่อประโยชน์ในการใช้พื้นที่หน้าท่าร่วมกัน

โดยสรุปจากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยการจัดการลอจิสติกส์ของ บริษัทเอบีซี จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้การบริหารจัดการลอจิสติกส์มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเสนอแนะรูปแบบการบริหารจัดการดังนี้ บริษัทควรกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายในการดำเนินงาน (Alan Harrison & Remko Van Hoek, 2002) ผ่าน กิจกรรมหลัก (Primary Activity) ได้แก่ การวางแผน การจัดซื้อ การรับสินค้า การจัดคลังสินค้า การจัดเก็บและเติมสินค้า การจัดสินค้า การส่งมอบสินค้า และการขนส่งสินค้า และกิจกรรมสนับสนุน (Secondary Activity) ได้แก่ หน่วยงานช่างซ่อมบำรุง งานความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน งานการบุคคลและธุรการ งานกิจกรรมสัมพันธ์ และงานการจัดการข้อมูล เพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานในกิจกรรมหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งนำระบบบริหารจัดการ (Management System) ทฤษฎีการบริหารงาน เครื่องมือ เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการด้านลอจิสติกส์ ได้แก่ ระบบการจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management System : WMS) โปรแกรมจัดสายรถ (Territory Planner:TP) การวางแผนเส้นทางเพื่อจัดสรรรถขนส่งที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดการลดต้นทุนการกระจายสินค้า (Transportation Management Systems:TMS) โปรแกรมการวางแผนพยากรณ์ร่วมกันและการเติมเต็ม (Collaborative Planning Forecasting Replenishment:CPFR) การส่งผ่านข้อมูลตามมาตรฐานที่ถูกกำหนด (Electronic Data Interchange:EDI) ระบบบอกพิกัดผ่านทางดาวเทียม (Global Positioning System : GPS) มาใช้ในการบริหารจัดการศูนย์กระจายสินค้า เพื่อให้เกิดการไหลของสินค้าและบริการเงินทุนและข้อมูลที่สำคัญอย่างรวดเร็วทั่วถึงกัน ตั้งแต่ผู้ผลิต (Manufacturer) จนถึงลูกค้า (Customer) และจากลูกค้ากลับมาที่ยังผู้ผลิตเช่น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ การตอบสนองความต้องการผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Consumer Response:ECR) (กระทรวงพาณิชย์, 2550) วงจร PDCA การสร้างขวัญกำลังใจและการทำงานเป็นทีม (Team work) (ธานินทร์ หงษา, 2550) ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสาร (Communication) และการประสานงาน (Coordination) (วิทยา สุหฤทธดำรง, 2546) ที่ดีมีประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กรและลูกค้าจากกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน ดังสรุปในภาพที่ 21



ภาพที่ 21 รูปแบบการจัดการลอจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพ