

บทที่ 3

ประวัติและลักษณะการดำเนินงานของกรณีศึกษา

บริษัท ซีอาร์ที เอโฮลด์ จำกัด (Tops Supermarket) คือ ซูเปอร์มาร์เก็ตครบวงจร ซึ่งมีสินค้าหลากหลายชนิด อาทิ สินค้าอุปโภคบริโภค สินค้าอาหารสด สินค้านำเข้าจากต่างประเทศ และสินค้าตราท็อปส์ซึ่งในปัจจุบันได้ดำเนินการงานซูเปอร์มาร์เก็ต ใน 3 รูปแบบที่แตกต่างกัน คือ ในรูปแบบ "ท็อปส์ ซูเปอร์มาร์เก็ต" รูปแบบ "ท็อปส์ มาร์เก็ตเพลส บายท็อปส์" และ ซิตี มาร์เก็ต บายท็อปส์ ทั้งสิ้น 87 สาขาทั่วประเทศ

"ท็อปส์ ซูเปอร์มาร์เก็ต" มีรูปแบบการนำเสนอสินค้าและการตกแต่งที่โดดเด่นด้วย สีแดง – เหลือง อันเป็นเอกลักษณ์ ซึ่งรวมถึงป้ายต่างๆ วัสดุสินค้า เครื่องแบบ พนักงาน และเคาน์เตอร์แคชเชียร์ ท็อปส์ ใช้แสงไฟที่ทำให้รู้สึกถึงความเป็นธรรมชาติกับอาหาร โดยเฉพาะผักและผลไม้สดจะให้บรรยากาศ แสงเหมือนตลาดสด สำหรับ "มาร์เก็ตเพลส บายท็อปส์" จะมีรูปแบบการตกแต่งโดยใช้ไม้ และทองแดง มุ่งเน้นความหลากหลายครบครันของสินค้าจากทั้งที่ผลิตในประเทศ และสินค้านำเข้าจากต่างประเทศ ภายใต้สโลแกน "คัดความสดจากทุกมุมโลกมาให้คุณ" นอกจากนี้ ยังมีบริการพิเศษ เช่น บริการส่งสินค้าถึงรถป้ายสัญลักษณ์ และป้ายราคา 2 ภาษา (ไทย - อังกฤษ) และบริการล่ามภาษาต่างประเทศ "ซิตีมาร์เก็ตบายท็อปส์" ซึ่งเป็นร้านค้าแนวใหม่ที่มีความโดดเด่นโดยมุ่งเน้นในการสร้างความพึงพอใจให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า กลุ่มคนทำงาน ร้านค้าแนวใหม่หรือ "ซิตีมาร์เก็ตบายท็อปส์"นี้จึงเป็นร้านค้าที่มีความสดใสทันสมัย อันประกอบไปด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันไม่ว่าจะเป็นซูเปอร์มาร์เก็ต, ศูนย์อาหาร,ร้านเบเกอรี่หรือมุมสุขภาพและความงามปัจจุบัน ท็อปส์มีร้าน "ซิตีมาร์เก็ตบายท็อปส์"

ในส่วนของกระจายสินค้าท็อปส์ ซูเปอร์มาร์เก็ต มีศูนย์กระจายสินค้า 2 แห่งด้วยกันคือ ศูนย์กระจายสินค้าอาหารแห้ง ซึ่งตั้งอยู่ที่อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี และ ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด ที่จังหวัดสมุทรสาคร โดยอยู่ภายใต้การดูแลของฝ่ายโลจิสติกส์

พันธกิจหลักที่ท็อปส์ยึดมั่น คือ การเป็นผู้ริเริ่มและผู้นำในธุรกิจซูเปอร์มาร์เก็ตในประเทศไทย โดยท็อปส์เป็นซูเปอร์มาร์เก็ตรายแรก ที่มีศูนย์กระจายสินค้า สำหรับสินค้าอุปโภคบริโภคและศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดที่มีกระบวนการทำงานการตรวจสอบคุณภาพสินค้าและการกระจายสินค้าอาหารสดที่ควบคุมจากส่วนกลาง ซึ่งท็อปส์ได้รับใบรับรอง เกี่ยวกับ หลักเกณฑ์ที่ดีในการผลิตอาหาร (Good Manufacturing Practices: GMP) จากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) โดยประเด็นสำคัญที่ทำให้ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดของท็อปส์

ได้รับการรับรองว่าผ่านการตรวจสอบ และประเมินผลตามหลักเกณฑ์สุขลักษณะโรงงาน อุตสาหกรรมอาหาร เรื่องหลักเกณฑ์ที่ดีในการผลิตอาหารนั้น เนื่องจาก ศูนย์กระจายสินค้า อาหารสดได้มีการจัดทำระบบต่างๆ ให้เป็นไปตามโปรแกรมสุขลักษณะอาหารโคเด็กซ์ (Codex Alimentarius General Principles of Food Hygiene) ซึ่งเป็นโครงการร่วมระหว่างองค์การอาหาร และเกษตร (Food and Agriculture Organization : FAO) และองค์การอนามัยโลก (World Health Organization) แห่งสหประชาชาติ ซึ่งได้จัดทำเกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ สถานที่ ประกอบการ อาคาร สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ จัดอยู่ในลักษณะที่เหมาะสม มีการจัดทำตาราง การทำความสะอาดและคู่มือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับความสะอาดที่ชัดเจน รวมทั้งมีการ ตรวจสอบที่เกี่ยวกับเรื่องความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์และสินค้าสำหรับผู้บริโภค เป็นต้น นับได้ ว่าท็อปส์เป็นบริษัทค้าปลีกรายแรกและรายเดียวในประเทศไทยที่ได้รับการรับรองนี้

นอกจากนี้ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดของท็อปส์ยังได้รับการรับรองระบบ HACCP จากบริษัท TQCSI (Thailand) ซึ่ง HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) จะใช้ในการควบคุมความปลอดภัยของอาหารโดยต้องกำหนดเป็นมาตรการในการเฝ้าระวัง กระบวนการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการรับอาหาร เช่น การรับวัตถุดิบ / สินค้า การผลิต / การตัดแต่ง การจัดเก็บสินค้า และการขนส่ง โดยมาตรการต่างๆต้องมีความเหมาะสมเพื่อลดความเสี่ยงของ อันตรายที่จะเกิดขึ้นต่ออาหาร

และดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicator) ที่สำคัญที่ฝ่ายโลจิสติกส์ จะต้องรับผิดชอบคือ ระดับการให้บริการ (Service Level: Case fill rate) ทั้งในส่วนของผู้จัดหา (Suppliers) และส่วนของศูนย์กระจายสินค้าที่มีต่อสาขา และ ระดับสินค้าคงคลัง ซึ่งดัชนีชี้วัดดังกล่าวนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่าได้มีทฤษฎีในการหาระดับสินค้าคงคลัง เพื่อให้สอดคล้องกับระดับการให้บริการ (Service Level: Case fill rate) ที่ต้องการตอบสนองต่อ ลูกค้าหรือสาขา

ซึ่งในส่วนของระการให้บริการ (Service Level: Case fill rate) ของผู้จัดหานั้นถือเป็นระดับความแปรปรวนที่อาจมีต่อการบริหารระดับสินค้าคงคลัง และอาจถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Bull Whip Effect อันเป็นผลทำให้เกิดความปั่นป่วนในการบริหารระดับสินค้าคงคลังทั้งโซ่อุปทาน (Supply Chain) เป็นต้นว่า เมื่อผู้ค้าปลีกทำการเปิดคำสั่งซื้อให้แก่ผู้จัดหา ซึ่งถ้าทางผู้จัดหาไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามที่ผู้ค้าปลีกต้องการหรือระดับการให้บริการ (Service Level: Case fill rate) ของผู้จัดหาต่ำกว่า 100% อยู่มาก ซึ่งโดยทั่วไปแล้วหากเมื่อผู้ค้าปลีกทำการออกคำสั่งซื้อ

แล้วไม่ได้สินค้าตามที่ต้องการ หรือไม่ได้ตามที่ได้เปิดคำสั่งซื้อ ก็จะทำให้ผู้ค้าปลีกจำเป็นต้องทำการเปิดคำสั่งซื้อใหม่โดยที่ปริมาณในคำสั่งซื้อใหม่มักจะมากกว่าที่ต้องการ เนื่องจากมีความไม่มั่นใจว่าผู้จัดหาจะสามารถจัดหาสินค้าให้ตามที่ต้องการ ส่วนทางผู้จัดหาที่มักคิดว่าทางผู้ค้าปลีกมีความต้องการมากขึ้น ดังนั้นทางผู้จัดหาที่จะทำการใดๆก็ตามเพื่อให้มีสินค้ามากพอเพื่อให้แก่ผู้ค้าปลีก เป็นต้นว่าทำการผลิตเพิ่มขึ้น ซึ่งหากผู้จัดหาต้องทำการผลิตเพิ่มก็จำเป็นต้องทำการซื้อวัตถุดิบเพิ่มขึ้นเพื่อให้เพียงพอต่อผลิต และก็จะส่งผลกระทบต่อไปแก่ผู้จัดหาในระดับต่อไป (2nd tier Supplier) ในการบริหารสินค้าคงคลังเพื่อให้มีสินค้าเพียงพอแก่ความต้องการของลูกค้าของตน

ปัจจุบันท็อปส์ ซูเปอร์มาร์เก็ต มีผู้จัดหาที่ส่งสินค้าผ่านศูนย์กระจายสินค้าอาหารแห่งอยู่มากกว่า 700 ราย และด้วยเหตุผลดังที่ได้กล่าวในเรื่อง Bull Whip Effect จึงเป็นเรื่องยากที่จะกำหนดระดับสินค้าคงคลังอย่างแม่นยำ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย หรือดัชนีชี้วัดในส่วนของระดับการให้บริการ (Service Level: Case fill rate) ที่ต้องการให้แก่สาขา และลูกค้า ดังนั้นเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการภาวะดังที่ได้กล่าวไปแล้ว การศึกษานี้จึงนับได้ว่าเป็นจุดเริ่มเพื่อสร้างเครื่องมือที่ดีขึ้นในการบริการระดับสินค้าคงคลัง

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย