

ถูกที่ ถูกเวลา ปริมาณเหมาะสม Time Place Quantity in Harmony

เวทิต โชควัฒนา¹

Vathit Chokwatana

บทคัดย่อ

ด้วยประสบการณ์การทำงานที่ยาวนานมากกว่า 20 ปี ในวงการผลิตชิ้นส่วนให้ ผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่และได้รับการถ่ายทอดวัฒนธรรมตามทฤษฎีของผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ อันดับหนึ่งของโลก เช่น โตโยต้า ผมได้พบหลักการสำหรับแนวทางการบริหารที่ผมเรียกว่า “ถูกที่ ถูกเวลา ปริมาณเหมาะสม” คือ บริหารในสิ่งที่เรามี สิ่งที่เราทำ ในปริมาณที่เหมาะสม ในแต่ละสถานที่ แต่ละเวลาที่ถูกต้อง สอดคล้องกับหลักปรัชญาของท่าน ดร.เทียม โชควัฒนา ผู้ก่อตั้งเครือสหพัฒน์ที่กล่าวว่า “เร็ว ช้า หนัก เบา” นั่นคือ บางเรื่องต้องเร็วหรือหนักหรือมาก แต่บางเรื่องก็ต้องค่อยหรือช้าก็ต้องให้เป็นไปตามความเหมาะสม มาถ่ายทอดเป็นหลักปรัชญาในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ในอุตสาหกรรมการผลิตและการค้าปลีกอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : บริหารสินค้าค้าปลีก ระบบโตโยต้า

Abstract

With over 20 years working experience in part manufacturing supplied to large automobile manufacturers, together with receiving manufacturing philosophy and practices from the world's number one car manufacturer, Toyota, I have discovered a principle of management method that I called “Time Place Quantity in Harmony”, i.e. managing what we have and what we do to be just enough in the right place and the right time. This method is actually in accordance with a philosophy by Dr. Thiam Chokwatana, the founder of Saha Group, “Fast, Slow, heavy, light” which means some works need to be fast or serious, but some are more suitable to be slow or small we

¹ กรรมการผู้อำนวยการ บริษัท สหพัฒน์ปิปูล จำกัด (มหาชน)

need to manage them in a suitable form. This method will help working in manufacturing and retailing business succeed efficiently and effectively

Keyword: Retailing Management, Toyota, Efficiently, Effectively

บทนำ

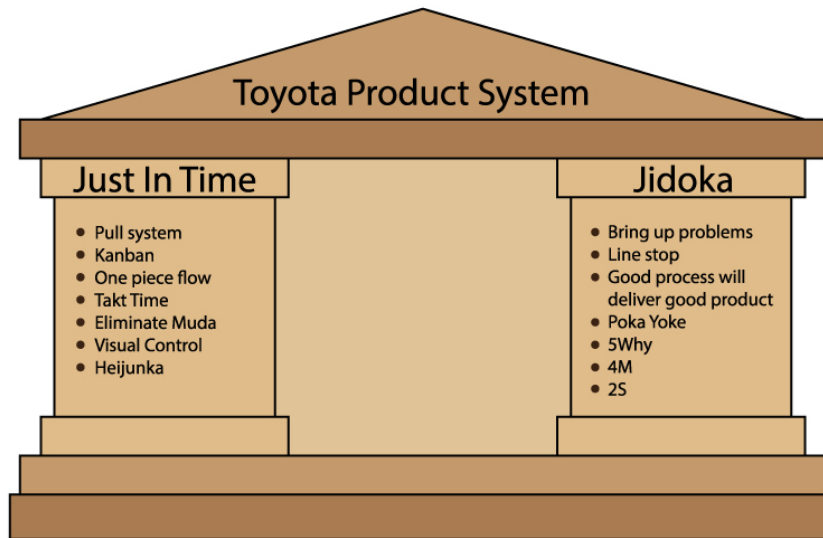
ด้วยประสบการณ์การบริหารโรงงานที่ส่งชิ้นงานให้กับผู้ผลิตรถยนต์ชั้นนำของโลกมาจนถึงการบริหารเครือข่ายร้านค้าปลีกสะดวกซื้อ และรวมถึงประสบการณ์การพัฒนาเครือข่ายเครื่องจำหน่ายสินค้าอัตโนมัติด้วยแล้วนั้น ทำให้ผมได้หลักการที่เหมือนกันในทุกธุรกิจเหล่านี้ นั่นคือการมีสิ่งใดก็ตาม (ส่วนใหญ่คือสินค้า) เราจะต้องบริหารให้มีในปริมาณที่เหมาะสมในแต่ละสถานที่แต่ละเวลาที่ถูกต้อง ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป ไม่มาเร็วไป หรือมาช้าไป

โลกจะพัฒนาไปด้วยเทคโนโลยีใด ๆ ก็ตาม ธุรกิจจะใหญ่ขึ้นหรือเล็กลงอย่างไร หลักการนี้สามารถเป็นปัจจัยที่จะนำประสิทธิภาพและความสำเร็จมาสู่องค์กรได้

ผมได้เรียนรู้จากระบบ Toyota Production System (TPS) อย่างมาก จากการที่บริษัทหนึ่งของผมซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ผลิตชิ้นส่วนให้กับรถยนต์โตโยต้า โตโยต้าได้ให้ความรู้กับเราเกี่ยวกับปรัชญาการผลิตของเขาซึ่งจะอธิบายโดยสังเขป ดังนี้

ระบบการผลิตโตโยต้า (The Toyota Production System : TPS) คือ ระบบการผลิตของโตโยต้าที่มุ่งเน้นการลดต้นทุนการผลิต ด้วยการกำจัดของเหลือหรือของส่วนเกินต่าง ๆ จากกระบวนการผลิต มุ่งเน้นผลิตแต่สินค้าที่ขายได้เท่านั้น เพราะโตโยต้ามองว่าสินค้าที่ผลิตแล้วขายไม่ได้ถือเป็นต้นทุนชนิดหนึ่ง ด้วยปรัชญาการผลิตเพื่อไม่ให้เกิดของเหลือหรือของส่วนเกินนี้เอง ทำให้โตโยต้าสามารถผลิตรถยนต์ได้โดยมีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำกว่าผู้ผลิตรถยนต์รายอื่น

สองเสาหลักของระบบ TPS ก็คือ Jidoka และ Just in time (JIT)



ภาพ 1 2 เสาหลักของ Toyota Production System

JIDOKA จิโดกะ หรือ ในความหมายของคำภาษาอังกฤษว่า “Autonomation” หมายความว่า การควบคุมตัวเองโดยอัตโนมัติ ในความหมายของโตโยต้า คือ การใช้เครื่องมือหรือเครื่องจักรในการป้องกันความผิดพลาดในการทำงานที่อาจจะทำให้สินค้าเสียเกิดขึ้นหรือในทุก ๆ กระบวนการ หากเกิดการผิดพลาดขึ้น จะมีระบบอัตโนมัติเพื่อยุติการส่งสินค้าที่มีความเสียหายหรือคุณภาพไม่ได้มาตรฐานไปยังกระบวนการต่อไป ซึ่งอาจจะส่งผลให้เกิดการผลิตสินค้าสำเร็จรูปที่ไม่ได้คุณภาพหรือไม่ได้มาตรฐานส่งไปถึงมือลูกค้าได้ หรืออาจกล่าวอย่างสั้น ๆ ได้ว่า ระบบ JIDOKA คือ กระบวนการควบคุมตัวเองโดยอัตโนมัติเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ในสายการผลิตหรือในเครื่องจักร หลักการ JIDOKA ไม่เพียงแต่จะช่วยให้ไม่มีสินค้าเสียหายหรือไม่ได้มาตรฐานเกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะช่วยให้การไหลของสินค้าในระบบ Just in Time (JIT) ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งจะช่วยลดเวลาการทำงาน และป้องกันการเกิดของเสีย (Waste) ในระบบ เช่น การเสียเวลาตรวจสอบสินค้า การรอคอย การขนส่ง และสินค้าเสียหายหรือคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน โดยหลักสำคัญ 3 ประการของ JIDOKA ได้แก่ แยกการทำงานของพนักงานกับการทำงานของเครื่องจักรออกจากกัน พัฒนาอุปกรณ์หรือเครื่องมือเพื่อป้องกันการทำให้สินค้าเสียหายหรือคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน และประยุกต์ใช้ JIDOKA กับกระบวนการประกอบชิ้นส่วน

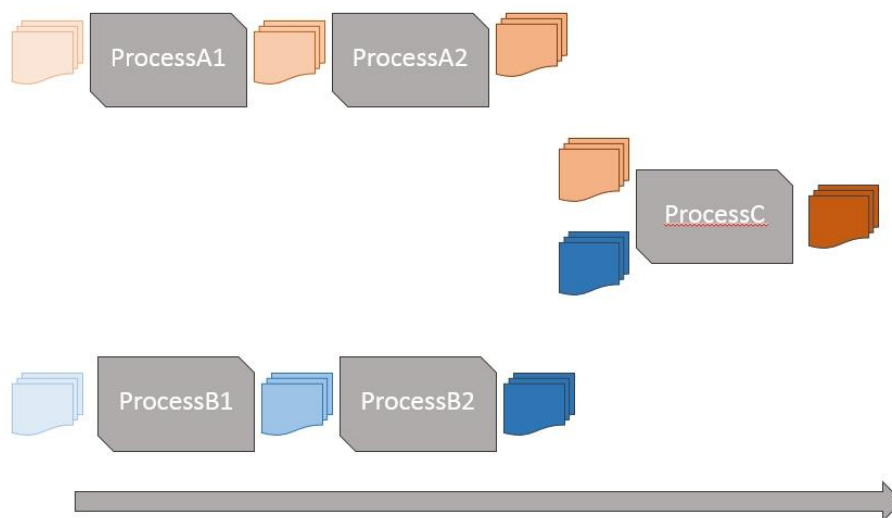
ข้อดีของระบบ JIDOKA นั้น ไม่เพียงแต่จะช่วยให้ไม่มีสินค้าเสียหายหรือไม่ได้มาตรฐานเกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะช่วยให้การไหลของวัสดุในระบบ JIT ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งจะช่วยลดเวลาการทำงาน และป้องกันการเกิดของเสีย (Waste) ในระบบ เช่น การเสียเวลาตรวจสอบสินค้า การรอคอย การ

ขนส่ง และสินค้าเสียหายหรือคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งหลักการ 3 ประการที่สำคัญของ JIDOKA คือ การแยกการทำงานของพนักงานกับการทำงานของเครื่องจักรออกจากกัน การพัฒนาอุปกรณ์หรือเครื่องมือเพื่อป้องกันการทำให้สินค้าเสียหายหรือไม่ได้คุณภาพ และการประยุกต์ใช้ JIDOKA กับกระบวนการประกอบชิ้นส่วนต่าง ๆ

หลักการปฏิกิริยาของ Jidoka และ JIT จะถูกอธิบายในบางหัวข้อในตัวอย่างต่อไป ซึ่งถ้าจะกล่าวโดยรวม ระบบแบบโตโยต้า คือ การผลิตให้เพียงพอกับความต้องการเท่านั้น และถ้าจะคิดแบบอุดมคติก็คือ สต็อกสินค้าเท่ากับศูนย์ และเวลาในการเปลี่ยนแบบ (Set up time) ก็เท่ากับศูนย์ด้วย แน่นอนว่าในทางปฏิบัตินั้นอาจจะไม่เท่ากับศูนย์ แต่ก็น้อยที่สุด

ให้เราดูภาพ แบบสายการผลิตแบบทั่วไปเทียบกับสายการผลิตแบบโตโยต้าดังนี้

Conventional Production line



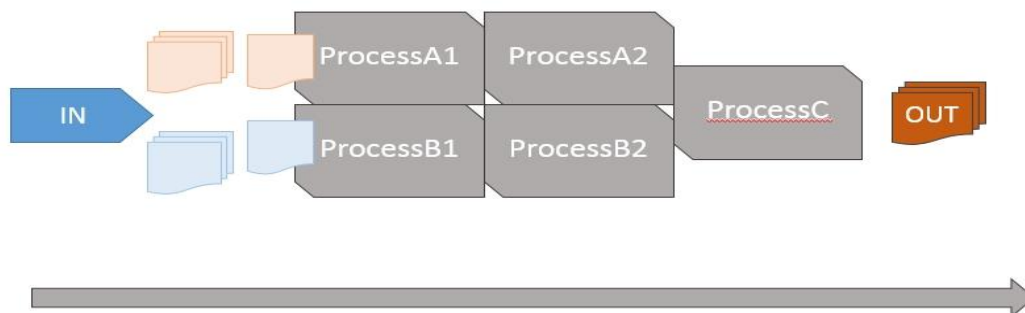
ภาพ 2 สายการผลิตทั่วไป

ภาพ 2 คือสายการผลิตทั่วไป จะเห็นได้ว่ากระบวนการผลิตมีการนำวัตถุดิบต่าง ๆ มาผ่านกระบวนการผลิต (Process A1, A2, B1, B2) ซึ่งหลังจากผ่านแต่ละกระบวนการก็จะเกิดขึ้นงานในระหว่างทำ (Work in process) ต่างกันไปในแต่ละขั้นตอน จากชิ้นงานระหว่างทำจากขั้นตอนแรกเมื่อไปผ่านกระบวนการถัดไปก็จะเกิดขึ้นงานระหว่างทำใหม่ขึ้นมาอีก ชิ้นงานระหว่างทำนี้ก็จะถูกจัดเก็บไว้ชั่วคราวในพื้นที่ใกล้เคียงเพื่อนำส่งต่อไปยังกระบวนการอื่นต่อไป

ข้อเสียของสายการผลิตทั่วไปเหล่านี้ก็คือ

ต้องมีพื้นที่จัดเก็บชิ้นงานระหว่างทำในทุกขั้นตอน แต่ละกระบวนการผลิตยังอาจมีความเร็วช้าต่างกัน การจัดเก็บชิ้นงานระหว่างทำเหล่านี้จึงอาจมากน้อยต่างกันไป เมื่อพบว่าบางกระบวนการมีชิ้นงานที่เสร็จจากกระบวนการนั้นมากแล้วก็อาจมีการหยุดผลิตเฉพาะกระบวนการนั้นชั่วคราวให้กระบวนการต่อเนื่องใช้ชิ้นงานที่เก็บสำรองไว้ไปจนจำนวนลดลงถึงระดับหนึ่งแล้วจึงทำการเปิดกระบวนการผลิตใหม่ ในกรณีที่มีความผิดพลาดในกระบวนการก่อนหน้า การจะพบข้อผิดพลาดก็ต้องให้ชิ้นงานระหว่างทำนั้นถูกนำไปใช้ในกระบวนการถัดไปแล้วมีปัญหา เมื่อพบว่ามีข้อบกพร่องก็ต้องไปตรวจสอบจำนวนชิ้นงานระหว่างทำที่จัดเก็บไว้ ซึ่งก็มีโอกาสสูงที่ชิ้นงานระหว่างทำทั้งหมดก็อาจจะบกพร่องทุกชิ้น เกิดความเสียหายจำนวนมากรวมถึงการเสียเวลาจากการตรวจสอบอีกด้วย

TPS Production Line



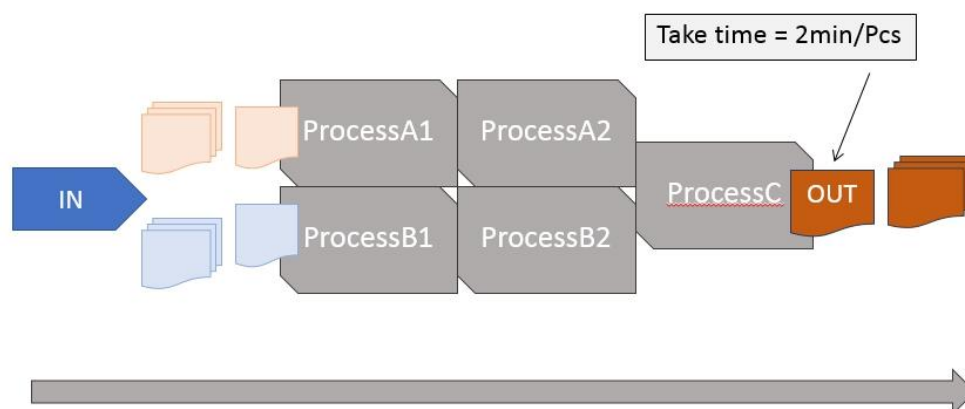
ภาพ 3 สายการผลิตของโตโยต้า

สำหรับสายการผลิตของโตโยต่านั้น เปรียบเทียบกับสายการผลิตในภาพ 3 คือเคลื่อนกระบวนการผลิตทุกกระบวนการมาอยู่ติดกันแล้วให้วัตถุดิบผ่านขั้นตอนการผลิตทีละชิ้นประกอบเพิ่มเติมเป็นชิ้นงานระหว่างทำที่ค่อย ๆ เคลื่อนไปเป็นงานที่สมบูรณ์มากขึ้นเมื่อผ่านแต่ละกระบวนการ ดังภาพ คือกระบวนการ A1 ทำเสร็จก็ส่งไปกระบวนการ A2 แล้วไปประกอบรวมกับชิ้นงานที่ผ่านกระบวนการ B1, B2 เป็นสินค้าสำเร็จรูป นี่คือหลักการที่เรียกว่า One piece flow การจัดสายการผลิตแบบนี้จะประหยัดพื้นที่และจะไม่เกิดสต็อกงานระหว่างทำขึ้นระหว่างกระบวนการ นอกจากนั้น ถ้ากระบวนการใดถูกทำอย่างผิดพลาดหรือไม่ครบถ้วน ชิ้นงานชิ้นเดียวนี้เมื่อเคลื่อนไปในกระบวนการถัดไปก็จะพบปัญหา ปัญหานี้จะทำให้

กระบวนการทุกกระบวนการหยุดทั้งหมด (Line stop) จนค้นพบข้อผิดพลาดแล้วแก้ไขให้เรียบร้อย
สายการผลิตจึงเริ่มกระบวนการต่อ นี่คือหลักคิดแบบ Jidoka หรือการทุกปัญหาให้ปรากฏ (Bring up
problems) วิธีนี้ทำให้ของเสียมีน้อยขึ้น เมื่อค้นพบก็แก้ไข ลดการสิ้นเปลืองวัตถุดิบแรงงานและเวลา การ
จัดการผลิตแบบ One piece flow นี้สินค้าที่สมบูรณ์จะเสร็จออกจากสายการผลิตทีละชิ้น เพราะฉะนั้น
จะต้องมีการประเมินความต้องการสินค้าเพื่อคำนวณ Takt Time ในการผลิต Takt time ก็คือเวลาต่อชิ้นที่
สินค้าจะเสร็จออกมาจากรายผลิต เช่นถ้า โรงงานประกอบรถยนต์ มี Takt Time เท่ากับ 2 นาที ก็คือทุก ๆ
2 นาที จะมีรถไหลออกมาจากสายการผลิต 1 คัน

การออกแบบสายการผลิตจำเป็นต้องออกแบบให้ทุกกระบวนการย่อยใช้เวลาเท่ากับ Takt Time
เพื่อชิ้นงานระหว่างทำจะไม่ไหลผ่านกระบวนการทุกกระบวนการทุก 2 นาที ถ้ากระบวนการใดมีความซับซ้อน
ต้องใช้เวลามากก็ต้องเพิ่มคนหรือเครื่องจักรในการผลิตเพื่อให้กระบวนการนั้นสามารถทำเสร็จใน
ระยะเวลาไม่เกิน Takt Time

TPS Production Line



ภาพ 4 สายการผลิตแบบหลายกระบวนการต่อเนื่องกัน

ถ้าสายการผลิตเป็นตามภาพ 4 Process A1, A2, B1, B2 ล้วนจะต้องใช้เวลาไม่มากกว่า Takt Time หากโรงงานนี้มีเวลาทำงานวันละ 7 ชั่วโมง ด้วย Takt Time ที่ 2 นาที โรงงานนี้จะผลิตรถยนต์ได้วันละ 210 คัน ถ้าความต้องการรถยนต์ของบริษัทนี้ประมาณวันละ 200 คัน Takt Time 2 นาที ก็เพียงพอแล้ว ระบบการผลิตแบบโตโยต้า จะไม่ผลิตเกินกว่านี้ เพราะถ้าผลิตเกินความต้องการจะเกิดสินค้าคงคลัง หรือสต็อกสินค้า ซึ่งต้องมีต้นทุนการจัดเก็บและเมื่อสต็อกมีมากเกินไปการจัดเก็บก็ต้องทำการส่งเสริมการขายลดราคาเพื่อระบายสต็อกออกไป และถ้าความต้องการมีมากขึ้นโรงงานสามารถปรับ Takt Time ลงมาเหลือ

1.5 นาที โรงงานก็จะสามารถผลิตได้ 280 คันต่อวัน การลด Takt Time ลง จำเป็นที่จะต้องปรับทุกกระบวนการย่อยทุกกระบวนการให้มีเวลาต่ำกว่า 1.5 นาที ซึ่งสามารถทำได้โดยเพิ่มคนงานในกระบวนการหรือเพิ่มเครื่องจักรอุปกรณ์ หรือแบ่งกระบวนการออกเป็นกระบวนการย่อยเพิ่มเติมก็ได้ การปรับทุกกระบวนการย่อยให้มีเวลาการทำงานไม่เกิน Takt Time ก็คือการปรับให้เรียบ (Heijunka) เพื่อความเข้าใจมากขึ้นจึงขออธิบายความแตกต่างของ Process Time กับ Takt Time ระยะเวลาของกระบวนการรวมในสายการผลิต (Process Time) คือเวลาที่ตั้งแต่เริ่มเปิดสายการผลิตจนสินค้าสำเร็จสมบูรณ์ชิ้นแรกไหลออกมาจากสายการผลิต ส่วน Takt Time คือช่วงเวลาที่สินค้าสำเร็จแต่ละชิ้นออกมาจากสายการผลิต Process Time อาจจะเท่ากับ 6 นาที โดยมี Takt Time 2 นาที เป็นต้น การจะลด Takt Time ในบางกรณีอาจมีความจำเป็นต้องเพิ่ม Process Time ก็ได้

จากการเข้าใจสายการผลิตแบบโตโยต้าทำให้เราเห็นว่าการออกแบบและวางแผนกระบวนการผลิตเป็นเรื่องจำเป็น การผลิตไม่ได้เริ่มต้นจากการมีเครื่องจักรความสามารถสูงที่จะทำกระบวนการผลิตได้มาก ๆ ในหนึ่งวันแล้วก็ผลิตสินค้าออกมา แต่เริ่มต้นจากการประเมินว่าความต้องการสินค้ามีเท่าไร แล้วมาออกแบบสายการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการ แล้วจึงจัดหาเครื่องจักรที่มีความสามารถเพียงพอกับสายการผลิต

ระบบการผลิตแบบ Push กับ Pull

การผลิตทั่วไปที่เริ่มต้นจากการใช้เครื่องจักรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยการผลิตขึ้นมาก่อนจำนวนมากเพราะเชื่อว่ายิ่งผลิตครั้งละมาก ๆ ก็ยิ่งจะทำให้ต้นทุนต่อชิ้นลดลง ผลิตออกมาเก็บไว้ก่อน ระบบการผลิตแบบนี้เรียกว่าแบบ Push ก็คือเมื่อมีสินค้าจำนวนมากแล้วจึงค่อย Push ออกไปยังกระบวนการถัดไปหรือขายออกไปนั่นเอง ระบบการผลิตแบบ Pull นั้นตรงกันข้ามกับแบบ Push ทุกอย่างเริ่มจากการประเมินความต้องการแล้วจึงเรียกให้มีการผลิตออกมาแค่เพียงพอแก่ความต้องการ การผลิตแบบโตโยต้าเป็นการผลิตแบบ Pull

ความสูญเปล่า (Muda)

การกำจัดไม่ให้เกิดความสูญเปล่า (Waste) หรือ Muda เป็นส่วนหนึ่งของระบบ Just in time ซึ่งความสูญเปล่ามี 7 อย่าง

1. การผลิตเกิน (Over production)

การผลิตสินค้าออกมามากเกินกว่าความต้องการถือเป็นการสูญเปล่าการผลิตต้องใช้วัตถุดิบแรงงานเวลาพลังงานฯลฯ เพื่อนำสินค้าส่วนเกินมาเก็บไว้เฉย ๆ ไร้ประโยชน์

2. การรอ (waiting)

การรอของแรงงานหรือการรอของงานระหว่างทำก่อนจะไปสู่กระบวนการถัดไปเป็นการสูญเสียเปล่า เพราะฉะนั้น การออกแบบสายการผลิตจึงต้องจัดการให้ไม่มีการรองานหรือถ้ามีก็น้อยที่สุด แรงงานหนึ่งคนอาจถูกจัดให้ทำงานในสองหรือสามสายการผลิตไปพร้อมๆ กันเพื่อจะไม่ต้องยืนรออยู่เฉย ๆ

3. การเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็น (Unnecessary transport)

การออกแบบสายการผลิตที่ดีจะต้องไม่ให้มีการเคลื่อนย้ายสิ่งใดที่ไม่เกี่ยวกับการผลิต การเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็น เช่น การเคลื่อนชิ้นงานไกลเกินไป หรือการเคลื่อนกองชิ้นงานไปที่อื่นที่หนึ่ง เพราะมันขวางทางเดินเป็นความสูญเสียเปล่า ชิ้นงานเมื่อผ่านกระบวนการหนึ่งแล้วควรอยู่ในจุดที่กระบวนการต่อไปจะหยิบฉวยได้โดยง่าย

4. กระบวนการที่เกินความจำเป็น (Over processing)

ถ้าการขันน็อต 5 รอบแน่นหนาพอแล้ว เราก็ไม่ควรให้มีการขันเกิน 5 รอบ ถ้าในกระบวนการขัดทำความสะอาดชิ้นงานด้วยผ้าโดยการถูขึ้นลง 3 ครั้งเพียงพอ ก็อย่าให้มีใครถู 7 ครั้ง กระบวนการที่เกินเลยความจำเป็นก็ถือเป็นความสูญเสียเปล่า

5. สินค้าคงคลังที่เกินพอ (Excess inventory)

การเก็บสต็อกสินค้า วัตถุดิบ หรืองานระหว่างทำไว้มากเกินไปเป็นความสูญเสียเปล่า เป็นเรื่องปกติที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนให้โตโยต้าจะส่งชิ้นส่วนไปโรงงานของโตโยต้าวันละ 4-6 เที่ยว นั้นหมายความว่าสต็อกชิ้นส่วนของโตโยต้ามีไม่ถึงหนึ่งวัน

6. การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Unnecessary movement)

แม้กระทั่งการทำงานของคนงานยังควรถูกออกแบบให้การเคลื่อนไหวทุกอย่างเกิดผลต่อการผลิต การที่ต้องเคลื่อนที่เพื่อเอากล่องเปล่าที่ใส่งานมาไปเก็บก็ถือว่าเป็นความสูญเสียเปล่า สายการผลิตควรออกแบบให้ลดการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นทุกอย่าง

7. ของเสีย (Defects)

ของเสียคือความสูญเสียเปล่าที่ชัดเจนที่สุดการออกแบบกระบวนการงานและเวลาการทำงานในแต่ละกระบวนการต้องให้มั่นใจได้ว่าคนงานทุกคนสามารถทำได้ในเวลาที่เราต้องการโดยไม่เกิดของเสีย

จากความเข้าใจเบื้องต้นในหลักการผลิตแบบโตโยต้าเราจะเห็นได้ว่าการมีชิ้นงานหรือสินค้าในเวลาที่ต้องการในที่ที่ต้องการในจำนวนที่พอเพียงก่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพในการผลิต

หลักการบริหารห่วงโซ่อุปทานร้านค้าปลีก

เราจะเริ่มจากการจัดการจัดการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมหรือที่เราเรียกกันว่า “ร้านโชห่วย” เป็นรูปแบบร้านค้าปลีกที่เราพบเห็นได้ในสังคมไทยมาช้านาน ปัญหาที่พบคือ รูปแบบร้านที่ดูไม่เป็นระเบียบ

สินค้ามีมาก และวางอยู่ที่ร้าน ร้านค้าต้องซื้อของจากต็อกซื้อของจากเซลแมนที่พยายามขายให้ได้มากที่สุดด้วยรายการที่ดึงดูด แถมยังต้องซื้อในขนาดบรรจุมาตรฐานซึ่งอาจมีจำนวนมากเกินความจำเป็น สินค้าเป็นหีบถูกจัดเก็บซ้อนทับกันยากในการหาและหยิบมาขายและไม่สามารถรู้จำนวนที่เหลืออยู่ได้อย่างแม่นยำทำให้อาจซื้อสินค้าที่ยังเหลืออยู่มากเข้ามาเพิ่มอีก นอกจากนี้ สินค้าในปัจจุบันปรับสูตรปรับโฉมตลอดเวลาต็อกสินค้าที่มากเกินไปปริมาณการขาย ทำให้มีแต่ของรุ่นเก่า ๆ อยู่ในร้าน ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกจึงนำคอมพิวเตอร์มาใช้งานเพื่อจะได้ควบคุมการขายและรู้ข้อมูลการขายและสต็อก ปัญหาก็คือ การที่คอมพิวเตอร์จะให้ข้อมูลที่ถูกต้องได้เราจำเป็นต้องป้อนข้อมูลเข้าไปก่อน แต่การป้อนข้อมูลด้วยการคีย์รายการเข้าเป็นงานที่ยุ่งยากและเกิดความผิดพลาดเป็นประจำ ทุกครั้งที่ซื้อสินค้าจากเซล หรือซื้อจากห้างค้าส่ง ต้องนำไปเสริมมาคีย์รายการเข้าทุกครั้ง การคีย์ผิดรหัส คีย์ผิดจำนวน หรือลืมคีย์เกิดขึ้นเสมอ ส่งผลให้เกิดปัญหาเหมือนเดิม จะเห็นได้ว่าคอมพิวเตอร์ไม่ได้แก้ปัญหาร้านค้าปลีก กลับจะสร้างความยุ่งยากในการตั้งรหัสสินค้าผูกกับบาร์โค้ดสินค้า สแกนสินค้าเมื่อขายบางครั้งสแกนแล้วไม่พบสินค้า เพราะรับเข้ามาผิดตัวหรือสแกนแล้วราคาขายไม่อัปเดต และยังต้องป้อนข้อมูลรับสินค้าเข้าร้านให้ถูกต้องในทุก ๆ การซื้อเข้าอีกด้วย เมื่อคอมพิวเตอร์ไม่ได้ช่วยร้านค้าก็ยังซื้อสินค้าเข้ามามากเกินไปบ้างน้อยเกินไปบ้าง ปัญหาสต็อก การเสียโอกาสการขาย และสินค้าล้าสมัยก็ยังคงมีอยู่ต่อไป



ภาพ 5 ร้านค้าปลีกแบบเดิม

ค้าปลีกยุคใหม่แก้ปัญหาเหล่านี้โดยจัดให้มีศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center)

จัดซื้อกลางของเครือข่ายค้าปลีกจะสั่งซื้อสินค้าจากผู้ผลิตต่าง ๆ และนำมาเก็บไว้ที่ศูนย์กระจายสินค้าในขนาดบรรจุของผู้ผลิต ศูนย์กระจายสินค้าจะจัดสินค้าโดยแยกเป็นหน่วยขึ้นย่อยที่เหมาะสมกับปริมาณการขายออกของร้าน แล้วรวมสินค้าหลายตัวไปส่งยังร้านค้าพร้อมกันทีเดียว ปริมาณสินค้าในแต่ละเที่ยวก็จะมีแค่เต็มเต็มสินค้าที่ขายออกไปในรอบวันหรือสองวันเท่านั้นแล้วแต่รอบการส่งสินค้า ซึ่งส่วนใหญ่จะส่งของทุกวันหรือวันเว้นวันเป็นอย่างน้อย



ภาพ 6 ศูนย์กระจายสินค้า (Warehouse)

การส่งในจำนวนไม่มากแต่ส่งในความถี่ที่มากทำให้ร้านค้ามีสินค้าแค่พอเพียง และเมื่อสินค้ามีการปรับเปลี่ยนโฉม สินค้าโฉมเก่าก็มีเหลืออยู่ไม่มากแค่สองสามวันก็สามารถระบายออกไปได้หมด สินค้าในร้านก็จะสดใหม่อยู่เสมอ ร้านค้าปลีกได้รับสินค้าทุกรายการจากศูนย์กระจายสินค้าแค่วันละครั้งเดียว เทียบกับการที่ต้องเจอเซเลบแมนของแต่ละบริษัทผู้ผลิตที่เวียนกันเข้ามาเสนอขายของและส่งของพนักงานหน้าร้าน จึงมีเวลาที่ใส่ใจกับการต้อนรับลูกค้าและขายของมากขึ้น

ระบบคอมพิวเตอร์ของร้านค้าปลีกสมัยใหม่จะมีการเชื่อมต่อกับศูนย์กระจายสินค้า ข้อมูลสินค้าในแต่ละรอบส่งจะถูกส่งไปที่เครื่องคอมพิวเตอร์หน้าร้านก่อนสินค้าจะไปถึง เมื่อการรับสินค้าที่หน้าร้านเรียบร้อยแล้วพนักงานหน้าร้านเพียงกดปุ่มรับข้อมูลเข้าระบบข้อมูลสินค้าทั้งหมดที่รับเข้าในรอบนั้นก็เข้าสู่ระบบเครื่องหน้าร้านทันทีไม่ต้องมีการคีย์ข้อมูลเข้าเลยจึงไม่มีการผิดพลาด

การรับสินค้าจากขนส่งพนักงานเพียงนับจำนวนหีบบรรจุแบบต่าง ๆ ให้เป็นไปตามใบควบคุมการส่งของถ้าจำนวนหีบครบและแถบนิรภัย (Seal) อยู่ในสภาพเรียบร้อยก็เซ็นรับสินค้าได้เลย เป็นการประหยัดเวลาของรถขนส่ง (การรอและการตรวจนับก็เป็นความสูญเปล่า) และเมื่อมีเวลาว่างพนักงานร้านสามารถตรวจนับจำนวนสินค้าที่มาส่ง และจัดขึ้นชั้นวางเมื่อตรวจนับเสร็จแล้วพบว่าสินค้าขาดจาก

เอกสารส่งออกไปบางตัว ก็สามารถแจ้งจำนวนที่ขาดแบบ online ระบบส่วนกลางจะจัดส่งใบลดหนี้อิเล็กทรอนิกส์เพื่อปรับตัวเลขสต็อกสินค้าให้ถูกต้องตามที่ตรวจนับ ระบบนี้ทำได้เพราะจากการประเมินสินค้าที่อาจไม่ครบหรือสลับตัวในแต่ละเที่ยวส่งมีมูลค่าน้อยมากเมื่อเทียบกับค่าเสียเวลาการตรวจนับของขนส่ง

จะเห็นได้ว่าการบริหารงานที่เป็นระบบทำให้ลดการสูญเปล่าต่าง ๆ เช่น พื้นที่จัดเก็บสินค้าในร้าน เวลาการตรวจนับสินค้า เวลาในการคีย์ข้อมูล เวลาในการพูดคุยเจรจากับเซลของผู้ผลิตต่าง ๆ ฯลฯ

ร้านสะดวกซื้อสะดวกจัดการ



ภาพ 7 การรับสินค้าหน้าร้าน จัดสินค้าขึ้นชั้นวาง และการรับปัด ของพนักงานหน้าร้าน

สรุป

ถูกที่ ถูกเวลา ปริมาณเหมาะสม (Time Place Quantity in Harmony)

เป็นหลักการที่ใช้ได้ในทุกโครงการหรือธุรกิจที่เราทำ การจะใช้หลักการนี้จำเป็นต้องใช้ข้อมูลนำมาคาดการณ์และนำไปสู่การออกแบบกระบวนการ ปัจจุบัน กระบวนการทั้งหลายสามารถทำได้ง่ายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะมีเทคโนโลยีการสื่อสารที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ พอลองย้อนดูดี ๆ หลักการนี้มีการพูดถึงมานานแล้วโดย คุณเทียม โชควัฒนา ผู้ก่อตั้งเครือสหพัฒน์



ภาพ 8 ดร. เทียม โชควัฒนา

ที่มา : <http://www.happinessandessence.com/2012/09/blog-post.html>

ท่านสอนหลักการ “เร็ว ช้า หนัก เบา” ซึ่งพอจะอธิบายได้ว่า การจะทำงานใด ๆ ควรประเมินถึงความเหมาะสมว่างานใดควรทำเร็ว งานใดควรจะทำช้า ๆ งานใดควรให้น้ำหนักความสำคัญมาก และงานใดควรเบา ๆ ลงหน่อย สอดคล้องกับที่เราเห็นในระบบผลิตแบบโตโยต้า ที่ว่าจะผลิตที่ Takt Time ไม่เร็วกว่านั้นมาก และสอดคล้องกับการบริหารร้านค้าปลีกที่ว่าเราไม่สั่งซื้อสินค้าเข้ามาเร็วหรือมากเกินไป หลักการนี้ถูกใช้มายาวนานแล้ว อยู่ที่ใครจะเรียกว่าอะไรและนำไปปรับใช้ในธุรกิจการงานได้นั่นเอง

อ้างอิง

เทียม โชควัฒนา. (2547). *ปรัชญาการทำงานและการดำเนินชีวิต* ดร.เทียม โชควัฒนา. กรุงเทพฯ:

สำนักพิมพ์สุขภาพใจ.

Happiness and essence. (2012, September 20). *When you stop advancing, you've already begun to retreat*. Retrieved from <http://www.happinessandessence.com/2012/09/blog-post.html>

Nicholas, J. M. (2011). *Lean Production for Competitive Advantage: a comprehensive guide to learn methodologies and management practices*. New York: Productivity Press Taylor & Francis Group.