



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ การพัฒนาจำแบบลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจ
ค้าส่ง-ค้าปลีก และ การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทาน ธุรกิจการค้าปลีก

Development of Collaborative Supply Chain Model for Wholesale and
Retail, and Development of Supply Chain Indicators for Retail Index

โดย ดร.วิทยา สุหฤทธดำรง และ คณะ

มีนาคม 2550

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ การพัฒนาจำลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก
และ การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทาน ธุรกิจการค้าปลีก

Development of Collaborative Supply Chain Model for Wholesale and Retail,
and Development of Supply Chain Indicators for Retail Index

คณะผู้วิจัย	สังกัด
1. ดร.วิทยา สุหฤตดำรง	ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
2. ดร.วิชัย รุ่งเรืองอนันต์	ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
3. ดร.ณัฐพล อารีรัชชกุล	ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
4. อ.อมรรัตน์ ชุมภู	ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
5. อ.ณฤทธิศักดิ์ ตันติพิยวรรณ	ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
6. นายวีระพัฒน์ กฤตชนาทิพย์	ภาควิชาการจัดการอุตสาหกรรมและการเงิน อุตสาหกรรม สาขาเทคโนโลยีการจัดการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
7. นายสุนทร ศรีลังกา	

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกว.ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

แบบสรุปโครงการวิจัย

สัญญาเลขที่ RDG4950110 **ชื่อโครงการ** การพัฒนาจำแบบลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก และ การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทาน ธุรกิจการค้าปลีก (Development of Collaborative Supply Chain Model for Wholesale and Retail, and Development of Supply Chain Indicators for Retail Index)
หัวหน้าโครงการ ดร.วิทยา สุหฤทธดำรง **สถาบัน** ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
โทรศัพท์ 0-2913-2500-24 **โทรสาร** 0-2912-2012 **E-mail address...** vithaya@vithaya.com

ความสำคัญ/ความเป็นมา

1. ปัจจุบันสภาวะการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกมีอัตราการแข่งขันและการขยายตัวสูงมาก การลงทุนของธุรกิจขายปลีกขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพในการแข่งขันสูงจากต่างประเทศ ส่งผลกระทบต่อการร้านค้าปลีกรายย่อยของไทย ความจำเป็นสำคัญอย่างหนึ่งคือ การมีข้อมูลที่สำคัญของร้านค้าปลีก ที่เป็นมาตรการประเมินถึงศักยภาพและเป็นสัญญาณที่จะใช้ชี้บ่งให้ทราบถึงความสามารถทางการขายรวมถึงต้นทุนในการดำเนินการของร้านค้าปลีก
2. เพื่อเป็นการเชื่อมโยงเข้ากับโครงการการจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน (Logistics and Supply Chain Management) ในธุรกิจทั้งค้าปลีกและค้าส่ง ตามที่กระทรวงพาณิชย์ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ร้านค้าส่งสามารถนำข้อมูลผ่านการวิเคราะห์ในระบบของร้านค้าปลีกมาใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งจะเป็นการลดต้นทุนด้านลอจิสติกส์ ภายในการบริหารจัดการโซ่อุปทาน
3. เพื่อให้สามารถ ดำเนินการเชิงรุกในการสร้างการพัฒนาแบบจำลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกและการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] รวมถึงแสดงถึงข้อดีของการจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน จากต้นแบบให้กับผู้ประกอบการในธุรกิจค้าปลีกได้เข้าใจและมองเห็นภาพชัดเจน ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกมีต้นแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และเกิดความเชื่อมั่นในการร่วมกันผลักดันและนำระบบในการจัดการลอจิสติกส์ฯ ไปปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อช่วยลดต้นทุนและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกให้สูงขึ้น รวมถึงปัจจุบันผู้ประกอบการในธุรกิจค้าปลีกกับค้าส่ง ยังขาดกิจกรรมในการพัฒนาร่วมกันซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์โครงการ

1. ศึกษารูปแบบการพัฒนาแบบจำลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกและการพัฒนา ดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีกที่มีความสำคัญแก่เศรษฐกิจของประเทศ ตั้งแต่แหล่งรับสินค้าจากร้านค้าส่งไปจนกระทั่งสินค้าถึงผู้บริโภคที่ผู้ค้าปลีกปลายทาง เพื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งจากภาครัฐและเอกชนจะสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการบริหารจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทานในธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง

2. ศึกษาและวิเคราะห์ศักยภาพกรณีตัวอย่างของโครงข่ายการค้าปลีกในปัจจุบันและแนวทางการเชื่อมโยงโครงข่ายต่างๆ อันจะเป็นการส่งเสริมการกระจายของสินค้าที่สอดคล้องกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก รวมทั้งยังเป็นการลดต้นทุนทางลอจิสติกส์ของการค้าส่งและค้าปลีก
3. จัดทำรูปแบบการดำเนินงานและ Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI) ของสินค้าภายในประเทศ เพื่อใช้ในการวางแผน การตัดสินใจและการวิจัยเพื่อการพัฒนา รวมทั้งการลดปัญหาอุปสรรคในการประกอบการค้าปลีกและค้าส่ง เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของภาคการค้าส่งและค้าปลีกของไทย
4. ให้การสนับสนุนในการดำเนินงานร่วมกับผู้ค้าส่งในการเป็นศูนย์กลางเพื่อการพัฒนาร้านค้าปลีก เพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถในการดำเนินธุรกิจค้าปลีก ให้มีศักยภาพในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
5. ถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีเรื่องรูปแบบการดำเนินงานโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกและการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีกภายใต้หลักการบริหารลอจิสติกส์และโซ่อุปทานในธุรกิจค้าส่งและปลีก โดยการจัดทำหลักสูตร การฝึกอบรมสร้างความตระหนักในเรื่องความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินงานและ Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI) ของการจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน แก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน

ผลที่ได้รับ	บรรลุล่วงวัตถุประสงค์ข้อที่	โดยทำให้
ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกภาพอินเตอร์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นผู้ประกอบการค้าส่ง และสามารถหาร้านค้าปลีกได้อีก 150 ราย ที่เข้าร่วมโครงการ	1,2	ได้ผู้ประกอบการค้าปลีก+ค้าส่งที่เข้าร่วมโครงการ
มีการจัดประชุมเฉพาะกลุ่ม(Focus Group) การให้ความรู้ ความสำคัญและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการลอจิสติกส์ฯ และการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] โดยได้ดำเนินการจัด 2 รุ่น รุ่นที่ 1 ในวันที่ 9-10 ธันวาคม 2549 และรุ่นที่ 2 ในวันที่ 20-21 มกราคม 2550	2,4,5	ผู้ประกอบการค้าปลีก ค้าส่งเข้าใจถึงทางการพัฒนาการบริหารจัดการลอจิสติกส์ฯ และการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก
ทำการวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินงาน ,ศักยภาพและวิถีของของผู้ประกอบการค้าปลีกในพื้นที่ศึกษาเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา จนได้เป็นแบบสอบถาม 2 ชุด ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างค้าปลีก-ค้าส่ง ซึ่งในแบบสอบถามนี้จะเป็นแบบประเมินที่ค้าปลีก ประเมินค้าส่งว่า ปัจจัยอะไรที่ค้าปลีกคิดว่ามีความสำคัญกับค้าปลีก ส่วนชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อวัดสมรรถนะของค้าปลีก และ ค้าส่ง	3	ได้ทราบถึงปัจจัยต่างๆที่จะนำไปใช้สร้างแบบสอบถาม ที่จะใช้ประเมินความสัมพันธ์ และหัวข้อข้อในการวัดสมรรถนะ

กำหนดแนวทางในการดำเนินการร่วมกับทีมงานของผู้ค้าส่งในการเก็บข้อมูลเพื่อกำหนดรูปแบบการดำเนินงานและ Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)	3	ได้รับทราบถึงวิธีการและระยะเวลาในการเก็บข้อมูลว่าควรจะให้ทีมงานไปเก็บข้อมูลพร้อมกับ ฝ่ายขาย (Sale) ของหจก เอกภาพ เพื่อให้ ค้าปลีกเกิดความไว้วางใจ
สำรวจข้อมูลเพื่อจัดทำรูปแบบการดำเนินงานและ Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI) โดยได้สำรวจข้อมูลในช่วงเดือนมกราคม – กุมภาพันธ์ 2550 โดยเก็บข้อมูลค้าปลีก จำนวน 150 ราย ค้าส่ง และได้ทำการวิเคราะห์ทางสถิติ หลังจากนั้น จึงได้สรุปผล เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สรุปเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างค้าปลีก-ค้าส่ง ว่าปัจจัยอะไร ที่ค้าปลีกคิดว่า ค้าส่งควรให้ความสำคัญจากมากไปหาน้อย ส่วนที่ 2 ตัวเลขแสดง สมรรถนะของค้าปลีก และ ค้าส่ง	5	ทราบปัจจัยอะไร ที่ค้าปลีกคิดว่า ค้าส่งควรให้ความสำคัญจากมากไปหาน้อย และสมรรถนะของค้าปลีก และ ค้าส่ง รวมถึงข้อจำกัดต่างๆที่ค้าปลีก - ค้าส่งมีในการเก็บข้อมูลวัดสมรรถนะ
ได้จัดทำต้นแบบการดำเนินงานและข้อปฏิบัติในการกำหนด Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)ที่สำคัญของการค้าปลีก	5	ต้นแบบการดำเนินงานและข้อปฏิบัติในการกำหนด Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)ที่สำคัญของการค้าปลีก

การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. แบบจำลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก, ศักยภาพและวิถีของของผู้ประกอบการค้าปลีก ในพื้นที่ศึกษา
2. ดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] ที่สำคัญ ของผู้ประกอบการค้าปลีก ที่จะเป็นปัจจัยในการนำไปสู่ การประเมินต้นทุนและผลผลิตภาพของประเทศ
3. ผู้ประกอบการค้าปลีกได้ทราบถึงวิธีการดำเนินธุรกิจที่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและทราบถึงการใช้ ดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก[Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] มาเป็นเครื่องมือในการประเมินธุรกิจของผู้ประกอบการ อันจะนำไปสู่ความเข้มแข็งของธุรกิจค้าปลีกของไทย
4. ผู้ประกอบการค้าปลีกได้ทราบถึงการดำเนินงานร่วมกับผู้ค้าส่งในการเป็นศูนย์กลางเพื่อการพัฒนาร้านค้าปลีก ในด้านการเสริมสร้างความรู้ความสามารถในการดำเนินธุรกิจค้าปลีก ให้มีศักยภาพในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้มี 2 ประการ คือ ประการที่ 1 พัฒนาแบบจำลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกัน ระหว่างธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก และประการที่ 2 พัฒนดัชนีชีวัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก เพื่อเชื่อมโยงดัชนีชีวัดของผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก นอกจากนี้ ยังได้วิเคราะห์หาความต้องการที่แท้จริงของค้าปลีกต่อดัชนีชีวัดประสิทธิภาพของค้าส่ง โดยนำเทคนิค QFD (Quality Function Deployment) และ TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) มาประยุกต์ใช้ โดยได้รวบรวมข้อมูลจาก ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกภาพ ซึ่งเป็นผู้ค้าส่งเป็นบริษัทตัวอย่าง มีจำนวนสมาชิกค้าปลีกในเครือข่าย และทำการคัดเลือกร้านค้าปลีกที่มีความพร้อมและศักยภาพเพื่อเข้าร่วมโครงการ จำนวน 150 ราย แล้วนำไปเปรียบเทียบกับแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (SCOR Model) เพื่อปรับปรุงโครงสร้างการทำธุรกิจแบบดั้งเดิมให้เป็นมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีชีวัดประสิทธิภาพของค้าปลีก และดัชนีชีวัดประสิทธิภาพของค้าส่ง ได้แก่ ยอดค้าปลีก (sales) ความแม่นยำในการพยากรณ์ (forecast accuracy) อัตราการหมุนเวียนสินค้าคงคลัง (inventory turnover) ยอดสินค้าขาดแคลน (retail out-of-stock) ระดับการให้บริการ (service level) และอัตราการเติมเต็ม (fill rate) มีระดับความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน และผลของการหาความสัมพันธ์ของดัชนีชีวัดได้นำมาวิเคราะห์หาลำดับความสำคัญ ที่แท้จริงของค้าปลีกต่อดัชนีชีวัดประสิทธิภาพของค้าส่ง พบว่า สิ่งที่ค้าปลีกต้องการจากค้าส่งต้องการมากไปจนถึงน้อยตามลำดับ คือ (1) ค้าส่งสามารถจัดหาสินค้าในปริมาณครบถ้วนตามที่ต้องการ (2) ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของค้าปลีกได้อย่างทันทีทันใด (3) ค้าส่งมีความแม่นยำในการพยากรณ์ยอดขายของสินค้าแต่ละชนิด (4) ค้าปลีกได้รับสินค้าที่มีสภาพสมบูรณ์ ถูกสถานที่ ทันตามกำหนดจากโรงงาน รวมถึงค้าส่งได้รับข้อมูลการสั่งสินค้าครบถ้วนจากโรงงาน (5) การหมุนเวียนสินค้าคงคลังที่ดีของค้าส่ง (6) การลดราคาจำหน่ายสินค้าบางชนิดของค้าส่ง และ (7) ค้าส่งสั่งซื้อ ได้รับสินค้า ตรวจรับสินค้าที่ง่ายและรวดเร็วจากโรงงาน

คำสำคัญ: ค้าปลีก, ค้าส่ง, ดัชนีชีวัดประสิทธิภาพ, SCOR Model, CPFR

Abstract

The main objectives of this research are twofold. The first objective is to develop Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (CPFR) framework for wholesale and retail's supply chains and the second objective is to find relationships among their key performance indicators (KPI). Moreover, true need of retail for wholesale's key performance indicators (KPI) is identified by implementing well known techniques, Quality Function Deployment (QFD) and Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS). The research teams collect data from participants, wholesaler (Ekkapap Co, Ltd.) and 150 selected member retailers, and then referred to that of SCOR model in order to develop standard business model. The results show that the relationship among key performance indicators of retail (sales, forecast accuracy, inventory turnover, retail-out-of-stock, service level, and fill rate), and those of wholesale are different varied from strong to weak degree of relationship. To analysis further finding what retail really need from wholesale, the results show what retail need the most from the wholesale in descending order; fill rate, service level, forecast accuracy, perfect order fulfillment, inventory turn over, sales, and order fulfillment cycle time.

Key Word: Retail, Wholesale, Key Performance Indicator, SCOR Model, CPFR

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นโครงการที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ได้ให้การส่งเสริม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและขีดความสามารถในการแข่งขันยังขาดการศึกษาถึงดัชนีชี้วัดสมรรถนะของธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI) ในการนำมาประเมินผลการดำเนินธุรกิจ อันเป็นปัจจัยในการนำไปสู่การวางแผนการตัดสินใจ และการวิจัยเพื่อพัฒนารวมทั้งการลดอุปสรรคในการประกอบการค้าปลีกค้าส่ง เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของภาคการค้าปลีกค้าส่งไทย และเพื่อเชื่อมโยงเข้ากับโครงการก่อนๆ ที่ได้ส่งเสริม และเป็นต้นแบบในด้านการจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทานในธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง

โดยเป้าหมายของงานวิจัยนี้ได้ดำเนินการศึกษารูปแบบการพัฒนาแบบจำลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีกและการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีกของผู้ค้าปลีก โดยมีการดำเนินโครงการดังต่อไปนี้

ผู้วิจัยได้คัดเลือกสถานประกอบการค้าส่ง โดยได้รับความร่วมมือจาก สถานประกอบการห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกภาพ โดยมีรูปแบบการบริหารงานแบบครอบครัวซึ่งแบ่งองค์กรแยกการบริหารงานอย่างชัดเจนเป็น ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกภาพอินเตอร์อิเล็กทรอนิกส์ และบริษัทเอกภาพซูเปอร์มาร์เก็ต จำกัด มีลูกค้าที่เป็นร้านค้าปลีกอยู่ในจังหวัด สระบุรี นครนายก พระนครศรีอยุธยา ลพบุรี กรุงเทพฯ ปทุมธานี นครราชสีมา แต่ในงานวิจัยครั้งนี้ได้รวบรวมข้อมูลจาก ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกภาพอินเตอร์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นหลักซึ่งมีจำนวนสมาชิกในเครือข่าย ประมาณ 700 ราย และทำการคัดเลือกร้านค้าปลีกที่มีความพร้อมและศักยภาพเพื่อเข้าร่วมโครงการ จำนวน 150 ราย

หลังจากได้คัดเลือกแล้วทีมวิจัยได้เข้าไปทำการศึกษารูปแบบการทำงาน โดยเริ่มจากการไปสัมภาษณ์ ดูการปฏิบัติงานจริง หลังจากนั้นได้มีการนำไปเปรียบเทียบกับแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (SCOR Model) เพื่อปรับปรุงโครงสร้างการทำธุรกิจแบบเดิมให้เป็นมาตรฐานยิ่งขึ้น กระบวนการลอจิสติกส์มาตรฐานเหล่านั้น ประกอบด้วยกระบวนการวางแผน กระบวนการจัดหา กระบวนการจัดเก็บ และกระบวนการส่งมอบสินค้า กระบวนการเหล่านี้ จะต้องถูกเชื่อมโยงด้วยข้อมูลที่มีความถูกต้องแม่นยำและรวดเร็ว

และทีมวิจัย ได้ทำการการจัดประชุมเฉพาะกลุ่ม(Focus Group) จำนวน 2 รุ่น รุ่นละ 75 ราย รุ่นละ 2 วัน เพื่อให้ความรู้ ความสำคัญและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทานค้าปลีก เพื่อการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] โดยใช้แบบสอบถามในการหาความสัมพันธ์ของดัชนีชี้วัดโดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ประกอบการค้าปลีกค้าส่งได้ร่วมกันตัดสินใจกำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทาน

อุปทานธุรกิจการค้าปลีก ที่เหมาะสมกับผู้ประกอบกิจการค้าปลีกของไทยรวมถึงกิจกรรมในการให้บริการและการพัฒนาระบบลอจิสติกส์ร่วมกับผู้ค้าส่ง เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลด้านการจัดการลอจิสติกส์ที่สามารถวัดได้ด้วยดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก ที่สามารถชี้บ่งถึงระดับของสินค้าคงคลัง ต้นทุนในการจัดเก็บ ความสามารถในการทำกำไร ความมั่นคงทางการเงิน อัตราการหมุนเวียนสินค้าที่จำหน่าย กลยุทธ์ทางการตลาด การพัฒนาบุคลากร และการส่งมอบสินค้าหรือการบริการ

ทีมวิจัยได้วิเคราะห์ผลจากดัชนีชี้วัดสมรรถนะ ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของค้าปลีก และดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของค้าส่ง มีชุดข้อมูลทั้งหมด 140 ชุดข้อมูล จาก 150 กลุ่มตัวอย่าง คิดเป็น 93.33% ซึ่งเพียงพอต่อการหาความสัมพันธ์ของดัชนีชี้วัด แต่ในส่วนของข้อมูลการดำเนินงานวัดประสิทธิภาพ เก็บข้อมูลเฉลี่ย 41.5 ชุดข้อมูล จาก 140 ชุดข้อมูล เท่ากับ 29.65%

โดยมีผลสรุปความสัมพันธ์ KPI ระหว่าง KPI ค้าปลีกเทียบกับค้าส่ง ทุกๆตัว อันได้แก่ ยอดค้าปลีก (sales) ความแม่นยำในการพยากรณ์ (forecast accuracy) อัตราการหมุนเวียนสินค้าคงคลัง (inventory turnover) ยอดสินค้าขาดแคลน (retail out-of-stock) ระดับการให้บริการ (service level) และอัตราการเติมเต็ม (fill rate) ซึ่งมีระดับความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน (ดังที่ได้แสดงในตารางสรุปบทที่ 4)

และผลของการหาความสัมพันธ์ของดัชนีชี้วัดได้นำมาวิเคราะห์หาลำดับความสำคัญ ที่แท้จริงของค้าปลีกต่อ KPIของค้าส่งพบว่าสิ่งที่ค้าปลีกต้องการจากค้าส่งต้องการมากไปจนถึงน้อยตามลำดับดังนี้

- 1) การที่ค้าส่งสามารถจัดหาสินค้าในปริมาณครบถ้วนตามที่ต้องการ
- 2) ระดับการให้บริการสูงของค้าส่ง หรือ คือการที่ค้าส่งมีสินค้าคงอยู่ในคลังสินค้าพร้อมที่จะสนองความต้องการของค้าปลีกทันทีทันใด
- 3) การที่ค้าส่งมีความแม่นยำในการพยากรณ์ยอดขายของสินค้าแต่ละชนิด
- 4) การที่ค้าส่งได้รับสินค้าที่มีสภาพสมบูรณ์ ถูกสถานที่ ทันตามกำหนดจากโรงงาน รวมถึงการที่ค้าส่งได้รับข้อมูลการส่งสินค้าครบถ้วนจากโรงงาน
- 5) การหมุนเวียนสินค้าคงคลังที่ดีของค้าส่ง
- 6) การลดราคาจำหน่ายสินค้าบางชนิดของค้าส่ง
- 7) การที่ค้าส่งสั่งซื้อ ได้รับสินค้า ตรวจรับสินค้าที่ง่ายและรวดเร็วจากโรงงาน

และได้ทำการ ศึกษารูปแบบการพัฒนาแบบจำลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก ซึ่งจากออกสำรวจและเก็บข้อมูลพบว่าในส่วนของข้อมูลการดำเนินงานวัดประสิทธิภาพ เก็บข้อมูลเฉลี่ย 41.5 ชุดข้อมูล จาก 140 ชุดข้อมูล เท่ากับ 29.65% แสดงให้เห็นว่า ร้านค้าปลีก นั้นขาดระบบการเก็บข้อมูลพื้นฐานที่ดี และขาดการพยากรณ์ สำหรับในส่วนของค้าส่งนั้น ระบบ

การเก็บข้อมูลพื้นฐานมี แต่ยังขาดระบบการวางแผน และการพยากรณ์ และประเด็นสำคัญอีกอย่างก็คือ
ค้าปลีกค้าส่งของไทยยังดำเนินธุรกิจแบบต่างคนต่างอยู่ ดังนั้นทางทีมวิจัย เสนอแนวทางการพัฒนา
ระบบลอจิสติกส์และโซ่อุปทานของธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง ดังนี้

1. ปรับปรุงความถูกต้องของระดับสินค้าคงคลัง
2. การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ
3. การพัฒนาระบบวางแผนลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน
4. ปรับปรุงการวางแผนการจัดซื้อ การไหลของข้อมูล และการตัดสินใจในกระบวนการจัดซื้อ
5. ปรับปรุงการวางแผนการจัดเก็บ การไหลของข้อมูล และการตัดสินใจในกระบวนการจัดเก็บ
6. ปรับปรุงการวางแผนการจัดส่ง การไหลของข้อมูล และการตัดสินใจในกระบวนการจัดส่ง
7. ปรับปรุงการวางแผนการขาย การไหลของข้อมูล และการตัดสินใจในกระบวนการจัดการขาย และการตลาด
8. การวางแผนโซ่อุปทาน
9. ปรับปรุงความร่วมมือในการทำงานร่วมกันกับซัพพลายเออร์ ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก และลูกค้าในการแบ่งปันข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ค
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพประกอบ	ญ
บทที่1. บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของเรื่อง	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ทางเลือกการแก้ปัญหา	2
1.4 การวิเคราะห์เศรษฐศาสตร์	18
1.5 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้ (Output)	20
1.6 แนวทางการดำเนินการวิจัย	22
บทที่2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	23
2.1 สถานการณ์อุตสาหกรรมค้าปลีกค้าส่งของไทย	23
2.2 รูปแบบการดำเนินงาน และลักษณะของผู้ประกอบการค้าปลีก	27
2.3 ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีก	30
2.4 พฤติกรรมของผู้บริโภค	38
2.5 ผลกระทบจากการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่	39
2.6 นโยบายของรัฐบาลต่อธุรกิจค้าปลีกค้าส่งไทย	42
2.7 กลยุทธ์การแข่งขันในธุรกิจค้าปลีก	47
2.8 การบริหารจัดการธุรกิจค้าปลีก	50
2.9 วิวัฒนาการของระบบโซ่อุปทานค้าปลีกไทย	58
2.10 ดัชนีหรือแบบจำลองชี้วัดประสิทธิภาพระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีก	66
บทที่3. วิธีการดำเนินโครงการ	81
3.1 คัดเลือกผู้ประกอบการเป้าหมาย	81
3.2 การดำเนินโครงการ	81
บทที่4. ผลการดำเนินงาน	86
4.1 สถานประกอบการเป้าหมาย	86

สารบัญ(ต่อ)

เรื่อง	หน้า
4.2 การออกแบบสอบถาม	111
4.3 วิธีการสรรหาผู้ค้าส่งที่เข้าร่วมโครงการ	115
4.4 การเก็บข้อมูลแบบสอบถาม	119
4.5 จัดทำรูปแบบการพัฒนาแบบจำลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกัน ระหว่างธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีกและการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทาน ธุรกิจการค้าปลีกของผู้ค้าปลีก	120
4.6 สูตรการคำนวณ ดัชนีค้าปลีกค้าส่ง	135
4.7 ผลลัพธ์ที่ได้จากงานวิจัย	137
บทที่5. สรุปผลและข้อเสนอแนะ	141
5.1 สรุปผล	141
5.2 ข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนาระบบลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน ของธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง	144
บทที่6. การประยุกต์งานวิจัย	150
6.1 การนำไปใช้ในส่วนผู้ค้าปลีก	150
6.2 ดัชนีชี้วัดสมรรถนะค้าปลีก	156
เอกสารอ้างอิง	159
บรรณานุกรม	162
ภาคผนวก	163

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ 1-1 ตัวอย่างของเป้าหมายของการประเมินผลสำเร็จของแนวคิดนี้.....	9
ตารางที่ 1-2 กลยุทธ์การตั้งราคา.....	12
ตารางที่ 1-3 ความสอดคล้องกับเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์.....	21
ตารางที่ 2-1 สัดส่วนผู้ถือหุ้นในธุรกิจห้างค้าปลีกขนาดใหญ่.....	26
ตารางที่ 2-2 ข้อเปรียบเทียบของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมและธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่.....	31
ตารางที่ 2-3 แสดงรูปแบบและเปรียบเทียบลักษณะการดำเนินธุรกิจค้าปลีกประเภทต่างๆ.....	33
ตารางที่ 2-4 ผลของความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และประสิทธิภาพทางการเงิน.....	67
ตารางที่ 2-5 มาตรฐานการดำเนินงานลอจิสติกส์.....	74
ตารางที่ 4-1 ลักษณะของห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกภาพอินเตอร์อิเล็กทรอนิกส์ โดยสังเขป.....	86
ตารางที่ 4-2 ลักษณะของบริษัทเอกภาพซูเปอร์มาร์เก็ต จำกัด โดยสังเขป.....	87
ตารางที่ 4-3 ประเภทธุรกิจและที่ตั้งของเครือข่ายร้านสาขา หจก. เอกภาพอินเตอร์ อิเล็กทรอนิกส์ และ บริษัท เอกภาพซูเปอร์มาร์เก็ต.....	89
ตารางที่ 4-4 ภาพรวมภายใน SCOR-Model.....	92
ตารางที่ 4-5 ขั้นตอนการปฏิบัติงานกระบวนการจัดซื้อ.....	103
ตารางที่ 4-6 ขั้นตอนการปฏิบัติงานกระบวนการคลังสินค้า.....	104
ตารางที่ 4-7 ขั้นตอนการปฏิบัติงานกระบวนการรับสินค้าชำรุดคืนจากสาขา.....	106
ตารางที่ 4-8 ขั้นตอนการปฏิบัติงานกระบวนการคืนสินค้าชำรุดให้ผู้จำหน่าย.....	107
ตารางที่ 4-9 ขั้นตอนการปฏิบัติงานกระบวนการขาย หน้าร้าน (ลูกค้าทั่วไป).....	108
ตารางที่ 4-10 ขั้นตอนการปฏิบัติงานกระบวนการขายส่งให้ร้านสาขา.....	110
ตารางที่ 4-11 ตารางเปรียบเทียบตัวชี้วัดประสิทธิภาพของค้าส่ง.....	112
ตารางที่ 4-12 ตารางเปรียบเทียบตัวชี้วัดประสิทธิภาพของค้าปลีก.....	112
ตารางที่ 4-13 จุดมุ่งหมายของแบบสอบถามชุดที่ 1 ทั้ง 7 ตอน.....	113
ตารางที่ 4-13 จุดมุ่งหมายของแบบสอบถามชุดที่ 1 ทั้ง 7 ตอน(ต่อ).....	114
ตารางที่ 4-14 ภาพบรรยากาศงานสัมมนา ครั้งที่ 1.....	116
ตารางที่ 4-14 ภาพบรรยากาศงานสัมมนา ครั้งที่ 1 (ต่อ).....	117
ตารางที่ 4-15 ภาพบรรยากาศงานสัมมนา ครั้งที่ 2.....	118

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ 4-15 ภาพบรรยากาศงานสัมมนา ครั้งที่ 2 (ต่อ).....	119
ตารางที่ 4-16 ตารางแสดงผลลัพธ์ของการทดสอบความแปรปรวนสำหรับยอดขายของ ค้ำปลีก (สมมุติฐาน 1a).....	122
ตารางที่ 4-17 ตารางแสดงผลลัพธ์ของการทดสอบพหุพสัยของ Duncan (สมมุติฐาน 1a).....	123
ตารางที่ 4-18 ผลลัพธ์ของการทดสอบความแปรปรวนสำหรับความแม่นยำในการพยากรณ์ ยอดขายของค้ำปลีก (สมมุติฐาน 2a).....	123
ตารางที่ 4-19 ผลลัพธ์ของการทดสอบพหุพสัยของ Duncan (สมมุติฐาน 2a).....	124
ตารางที่ 4-20 ตารางแสดงผลลัพธ์ของการทดสอบความแปรปรวนสำหรับการหมุนเวียนสินค้า คงคลังของค้ำปลีก(สมมุติฐาน 3a).....	125
ตารางที่ 4-21 ผลลัพธ์ของการทดสอบพหุพสัยของ Duncan (สมมุติฐาน 3a).....	125
ตารางที่ 4-22 ผลลัพธ์ของการทดสอบความแปรปรวนสำหรับจำนวนสินค้าขาดแคลนของ ค้ำปลีก (สมมุติฐาน 4a).....	125
ตารางที่ 4-23 ผลลัพธ์ของการทดสอบพหุพสัยของ Duncan (สมมุติฐาน 4a).....	126
ตารางที่ 4-24 ตารางแสดงผลลัพธ์ของการทดสอบความแปรปรวนสำหรับระดับการให้ บริการของค้ำปลีก (สมมุติฐาน 5a).....	126
ตารางที่ 4-25 ผลลัพธ์ของการทดสอบพหุพสัยของ Duncan (สมมุติฐาน 5a).....	127
ตารางที่ 4-26 ผลลัพธ์ของการทดสอบความแปรปรวนสำหรับเปอร์เซ็นต์การได้รับสินค้าครบถ้วน ของค้ำปลีก (สมมุติฐาน 6a).....	127
ตารางที่ 4-27 ผลลัพธ์ของการทดสอบพหุพสัยของ Duncan (สมมุติฐาน 6a).....	128
ตารางที่ 4-28 ตารางสรุปความสัมพันธ์ระหว่าง KPI ค้ำปลีก vs. ค้าส่ง.....	128
ตารางที่ 4-29 สัญลักษณ์ความเกี่ยวเนื่องระหว่างตัวชี้วัด.....	131
ตารางที่ 4-30 บ้านคุณภาพของความสัมพันธ์ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพค้ำปลีกค้าส่ง.....	134
ตารางที่ 4-31 ดัชนีชี้วัดสมรรถนะค้าส่ง จำนวน 2 ร้านค้า.....	136
ตารางที่ 4-32 ดัชนีชี้วัดสมรรถนะค้ำปลีก จำนวน 140 ร้านค้า.....	137
ตารางที่ 6-1 ตัวอย่างสมุดบันทึกการขายรับเงินสด.....	151
ตารางที่ 6-29 ตัวอย่างสมุดบันทึกการขาย.....	152
ตารางที่ 6-3 ตัวอย่างคำถามตรวจสอบความเคลื่อนไหวของสินค้า.....	152

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ 6-4 ตัวอย่างแบบฟอร์มบัตรสินค้า.....	154
ตารางที่ 6-5 ตัวอย่างแบบฟอร์มทะเบียนสินค้า.....	155
ตารางที่ 6-6 ข้อมูลตัววัดสมรรถนะที่ต้องการ	156

สารบัญภาพประกอบ

ภาพที่	หน้าที่
ภาพที่ 1-1 กระบวนการ CPFR.....	7
ภาพที่ 1-2 องค์ประกอบของการควบคุมทางด้านมูลค่าสินค้าคงเหลือ.....	11
ภาพที่ 1-3 ผลกระทบของรอบเวลาในการสั่งซื้อที่มีต่อการขายและการจัดเก็บสต็อกสินค้า	19
ภาพที่ 1-4 ระเบียบวิธีวิจัย (โดยย่อ).....	22
ภาพที่ 2-1 ยอดค้าปลีกกับ GDP และการบริโภคของเอกชน.....	25
ภาพที่ 2-2 สัดส่วนร้านค้าปลีกดั้งเดิมต่อร้านค้าปลีกสมัยใหม่และการขยายตัวของธุรกิจ ค้าปลีกปี 2541 และ ปี 2544.....	27
ภาพที่ 2-3 อัตราการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่.....	35
ภาพที่ 2-4 ขอบเขตของตลาดและการทับซ้อนของสินค้า.....	36
ภาพที่ 2-5 โซ่อุปทานขั้นสุดท้าย.....	52
ภาพที่ 2-6 ระบบลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน.....	53
ภาพที่ 2-7 โครงสร้างการจัดการโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่.....	55
ภาพที่ 2-8 ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าในธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม.....	59
ภาพที่ 2-9 ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าในธุรกิจค้าปลีกโดยอำนาจการต่อรองเปลี่ยน มายังผู้ผลิต.....	60
ภาพที่ 2-10 ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าในธุรกิจค้าปลีกอำนาจการต่อรองเป็นของกิจการ ค้าปลีกสมัยใหม่.....	61
ภาพที่ 2-11 ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าในธุรกิจค้าปลีกอำนาจการต่อรองเป็นของกิจการ ค้าปลีกสมัยใหม่.....	62
ภาพที่ 2-12 แบบจำลองกระบวนการ CPFR 9 ขั้นตอน.....	65
ภาพที่ 2-13 ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพตามโครงสร้างโซ่อุปทานของค้าปลีกค้าส่ง.....	78
ภาพที่ 2-14 รากศัพท์ของ Quality Function Deployment	80
ภาพที่ 2-15 ส่วนประกอบหลักของบ้านคุณภาพ (House of Quality).....	71
ภาพที่ 4-1 สัญลักษณ์ของห้างหุ้นส่วนเอกภาพ.....	87
ภาพที่ 4-2 แผนที่เครือข่ายร้านสาขา หจก. เอกภาพอินเตอร์ อิเลคทรอนิกส์ และ บริษัท เอกภาพ ซูเปอร์มาร์เก็ต.....	88

สารบัญภาพประกอบ(ต่อ)

ภาพที่	หน้า
ภาพที่ 4-3 กระบวนการหลัก 5 กระบวนการของแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงาน โซ่อุปทาน	93
ภาพที่ 4-4 การกำหนดประเภทของกระบวนการ (Process Categories).....	94
ภาพที่ 4-5 การกำหนดประเภทของกระบวนการของ หจก .เอกภาพ.....	94
ภาพที่ 4-6 S1: Source Stocked Product.....	96
ภาพที่ 4-7 SR1: Source Return Defective Product.....	96
ภาพที่ 4-8 DR1: Deliver Return defective Product.....	97
ภาพที่ 4-9 D4: Deliver Retail Product.....	98
ภาพที่ 4-10 D1: Deliver Stocked Product	99
ภาพที่ 4-11 กระบวนการย่อย ที่แบ่งตามแผนกหน้าที่ความรับผิดชอบของหจก.....	101
ภาพที่ 4-12 กระบวนการจัดซื้อ	102
ภาพที่ 4-13 กระบวนการคลังสินค้า	104
ภาพที่ 4-14 กระบวนการรับสินค้าชำรุดคืนจากสาขา	105
ภาพที่ 4-15 กระบวนการคืนสินค้าชำรุดให้ผู้จำหน่าย.....	106
ภาพที่ 4-16 กระบวนการขายหน้าร้าน (ลูกค้าทั่วไป).....	107
ภาพที่ 4-17 กระบวนการขายส่งให้ร้านสาขา	108
ภาพที่ 4-18 Normal Probability Plot ของยอดขาย.....	121
ภาพที่ 4-19 โครงสร้างการบ่งบอกหาความต้องการที่แท้จริงของค้าปลีก.....	130
ภาพที่ 4-20 แผนภูมิแสดง ดัชนีชี้วัด: การเปรียบเทียบยอดขายกับค่าพยากรณ์.....	138
ภาพที่ 4-21 แผนภูมิแสดง ดัชนีชี้วัด: ความแม่นยำในการพยากรณ์.....	138
ภาพที่ 4-22 แผนภูมิแสดง ดัชนีชี้วัด: อัตราหมุนเวียนสินค้าคงคลัง.....	139
ภาพที่ 4-23 แผนภูมิแสดง ดัชนีชี้วัด: ยอดสินค้าที่ขาดแคลน	139
ภาพที่ 4-24 แผนภูมิแสดง ดัชนีชี้วัด: ระดับการให้บริการ.....	140
ภาพที่ 4-25 แผนภูมิแสดง ดัชนีชี้วัด: อัตราการเติมเต็ม.....	140
ภาพที่ 4-26 ภาพรวมของระบบลอจิสติกส์และโซ่อุปทานของธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง.....	142
ภาพที่ 4-25 แผนภูมิแสดง ดัชนีชี้วัด: อัตราการเติมเต็ม.....	140
ภาพที่ 5-1 ภาพรวมของระบบลอจิสติกส์ และโซ่อุปทานของธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง.....	145

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของเรื่อง

ความจำเป็นในการเร่งพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง เพื่อการพัฒนารูปแบบการค้าให้สามารถแข่งขันได้และอยู่รอดนั้น ต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายที่ให้การสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ร่วมส่งเสริมความร่วมมือในการสร้างโครงสร้างในการดำเนินลอจิสติกส์และโซ่อุปทานในธุรกิจค้าปลีก เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของคนไทยมีความยั่งยืนและสามารถต่อสู้ในสนามแห่งธุรกิจนี้ จึงต้องสร้างศักยภาพและพัฒนาองค์ประกอบต่างๆให้กับองค์กรตามหลักการจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน (Logistics and Supply Chain Management) โดยมีความเป็นมาของโครงการดังนี้

- 1.1.1 ปัจจุบันสภาวะการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกมีอัตราการแข่งขันและการขยายตัวสูงมาก การลงทุนของธุรกิจขายปลีกขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพในการแข่งขันสูงจากต่างประเทศ ส่งผลกระทบต่อการร้านค้าปลีกรายย่อยของไทย ความจำเป็นสำคัญอย่างหนึ่งคือ การมีข้อมูลที่สำคัญของร้านค้าปลีก ที่เป็นมาตรประเมินถึงศักยภาพและเป็นสัญญาณที่จะใช้ชี้บ่งให้ทราบถึงความสามารถทางการขายรวมถึงต้นทุนในการดำเนินการของร้านค้าปลีก
- 1.1.2 เพื่อเป็นการเชื่อมโยงเข้ากับโครงการจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน (Logistics and Supply Chain Management) ในธุรกิจทั้งค้าปลีกและค้าส่ง ตามที่กระทรวงพาณิชย์ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ร้านค้าส่งสามารถนำข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ในระบบของร้านค้าปลีกมาใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งจะเป็นการลดต้นทุนด้านลอจิสติกส์ภายในการบริหารจัดการโซ่อุปทาน
- 1.1.3 เพื่อให้สามารถ ดำเนินการเชิงรุกเพื่อสร้างต้นแบบในด้านการจัดการ ลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน ในธุรกิจค้าปลีกและแสดงถึงข้อดีของการจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน จากต้นแบบให้กับผู้ประกอบการในธุรกิจค้าปลีกได้เข้าใจและมองเห็นภาพชัดเจน ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกมีต้นแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และเกิดความเชื่อมั่นในการร่วมกันผลักดันและนำระบบในการจัดการลอจิสติกส์ฯ ไปปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อช่วยลดต้นทุนและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกให้สูงขึ้น รวมถึงปัจจุบันผู้ประกอบการในธุรกิจค้าปลีกกับค้าส่ง ยังขาดกิจกรรมในการพัฒนาร่วมกันซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืน

1.2 วัตถุประสงค์

- 1.2.1 ศึกษารูปแบบการพัฒนาแบบจำลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจค้าปลีกและค้าส่งและการพัฒนา ดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีกที่มีความสำคัญแก่เศรษฐกิจของประเทศ ตั้งแต่แหล่งรับสินค้าจากร้านค้าส่งไปจนกระทั่งสินค้าถึงผู้บริโภคที่ผู้ค้าปลีกปลายทาง เพื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งจากภาครัฐและเอกชนจะสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการบริหารจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทานในธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง
- 1.2.2 ศึกษาและวิเคราะห์ศักยภาพกรณีตัวอย่างของโครงข่ายการค้าปลีกในปัจจุบันและแนวทางการเชื่อมโยงโครงข่ายต่างๆ อันจะเป็นการส่งเสริมการกระจายของสินค้าที่สอดคล้องกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง รวมทั้งยังเป็นการลดต้นทุนทางลอจิสติกส์ของการค้าปลีกและค้าส่ง
- 1.2.3 จัดทำรูปแบบการดำเนินงานและ Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI) ของสินค้าภายในประเทศ เพื่อใช้ในการวางแผน การตัดสินใจและการวิจัยเพื่อการพัฒนา รวมทั้งการลดปัญหาอุปสรรคในการประกอบการค้าปลีกและค้าส่ง เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของภาคการค้าปลีกและค้าส่งของไทย
- 1.2.4 ให้การสนับสนุนในการดำเนินงานร่วมกับผู้ค้าส่งในการเป็นศูนย์กลางเพื่อการพัฒนาร้านค้าปลีก เพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถในการดำเนินธุรกิจค้าปลีก ให้มีศักยภาพในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
- 1.2.5 ถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีเรื่องรูปแบบการดำเนินงานโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจและค้าส่งและการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีกภายใต้หลักการบริหารลอจิสติกส์และโซ่อุปทานในธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง โดยการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมสร้างความตระหนักในเรื่องความรู้และความเข้าใจที่เกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินงานและ Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI) ของการจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน แก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน

1.3 ทางเลือกการแก้ปัญหา

ในการดำเนินโครงการ การจัดทำดัชนีชี้วัดธุรกิจการค้าปลีกนี้ จะเป็นการพัฒนาต่อเนื่องจาก “กิจกรรมส่งเสริมการจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทานในธุรกิจค้าปลีก – ค้าส่ง” และ “โครงการศึกษาวิจัยการพัฒนาโซ่อุปทาน (Supply Chain) ในธุรกิจค้าปลีก” ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ซึ่งสิ่งสำคัญที่ยังไม่ได้มีการดำเนินการในการศึกษาถึง ดัชนีชี้วัดธุรกิจค้าปลีก (Retail Index) ของธุรกิจค้าปลีก ในการนำมาใช้ประเมินผลการดำเนินธุรกิจค้าปลีก อันเป็นปัจจัยในการนำไปสู่ การประเมินต้นทุนและผลิตภาพของประเทศ ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงข้อมูลเข้ากับเศรษฐกิจมหภาค

การดำเนินกิจการธุรกิจค้าปลีก

ในการดำเนินกิจการธุรกิจค้าปลีก สิ่งสำคัญประการแรก คือ ความเหมาะสมในทำเลที่ตั้งของสถานประกอบการหรือร้านค้า ซึ่งหากมีการสรรหาทำเลที่เหมาะสมได้ก็จะก่อให้เกิดโอกาสในการขาย ผู้บริโภคมีความสะดวกในการซื้อสินค้าและบริการ อันจะเป็นการเสริมโอกาสในการแข่งขันและการสร้างยอดขาย ซึ่งสถานที่จำหน่าย ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของช่องทางการจัดจำหน่าย(Place)

เมื่อกล่าวถึงส่วนประสมทางการตลาด (Marketing mix) อันประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) ที่มีความหมายรวมถึงการให้บริการด้วย ราคา (Price) ทำเลที่ตั้งของกิจการและช่องทางการจำหน่าย หรือการให้บริการ (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) จะเห็นได้ว่าการจัดการธุรกิจการค้าปลีก จะต้องพิจารณาหลักส่วนประสมทางการตลาด (Marketing mix) มาใช้เป็นแนวทางในการประเมินและพัฒนาธุรกิจการค้าปลีก สำหรับผลิตภัณฑ์ (Product) และการบริการ ในร้านค้าก็มีความสำคัญทั้งในด้านของความปลอดภัย ความหลากหลายของสินค้า ความสดใหม่และคุณภาพประโยชน์ที่นำมาจำหน่าย เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ซื้อเกิดความสนใจในการใช้บริการซึ่งจะมีความสัมพันธ์ต่อการกำหนดราคาให้กับสินค้าต่างๆ ซึ่งอาจต้องมีกิจกรรมในการส่งเสริมการตลาด เพื่อสนับสนุนการจำหน่ายสินค้าให้จำหน่ายได้งานหรือได้มากยิ่งขึ้น เช่น การโฆษณา ส่วนลดการขาย การทำบัตรสมาชิก การแจกสินค้า เป็นต้น จากที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่า ทำเลที่ตั้งของกิจการและช่องทางการจำหน่ายหรือการให้บริการ (Place) นั้น มีความสำคัญมาก ถ้าหากกิจการค้าปลีกอยู่ในทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมก็ถือว่ามีความได้เปรียบทางการค้าไปกว่าครึ่งหนึ่งแล้ว เนื่องจาก

- พฤติกรรมของผู้บริโภค โดยทั่วไปมักชอบซื้อหาสินค้าจากร้านค้าสะดวกซื้อ หาสินค้าที่ต้องการได้ง่าย
- การเปลี่ยนแปลงทำเลที่ตั้งทำได้ยากกว่ากิจกรรม ส่งเสริมการขายหรือการปรับกลยุทธ์ด้านราคา การปรับเปลี่ยนทำเลที่ตั้งต้องใช้เงินลงทุนสูง
- การมีทำเลที่ตั้งที่ดีจะลดการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดและการบริหารลงได้มาก ง่ายต่อการบริหารจัดการ มีความได้เปรียบทางการค้า

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทำเลที่ตั้งที่ควรให้ความสนใจ เช่น การเคลื่อนย้ายของประชากร จำนวนร้านค้าปลีกที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง การเปลี่ยนแปลงของชุมชน ส่วนราชการ สถานประกอบการอื่น การเกิดขึ้นใหม่ของศูนย์การค้าที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจการค้าปลีก ตลอดจนการปรับเปลี่ยนของผังเมือง เป็นต้น การประเมินปัจจัยกระทบดังกล่าวจะมีส่วนช่วยให้เห็นถึงแนวโน้มของโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินกิจการเพื่อที่จะหาช่องทางจำหน่ายเพิ่มขึ้นหรือหาทางหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้อย่างทันเหตุการณ์

อาคาร รูปแบบและอุปกรณ์ร้านค้าปลีก ตัวอาคารของสถานประกอบการค้าปลีกมีความสำคัญต่อกิจกรรมการค้าปลีกมาก เนื่องจากสถานที่ที่กล่าวมานี้ เป็นสถานที่ในการจัดเก็บและแสดงสินค้า ที่จะใช้เป็นสิ่งที่ดึงดูดใจของผู้ซื้อ ถือได้ว่าเป็นภาพพจน์ของร้านค้า มีความสัมพันธ์กับการจัดรูปแบบ การตกแต่งรวมถึงความสะอาด ซึ่งผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ควรตระหนักถึงปัจจัยที่มีผลต่อตัวอาคาร สถานประกอบการรวมถึงอุปกรณ์ที่นำมาใช้ เช่น ช่องว่างหรือเนื้อที่ที่ต้องการ โครงสร้างภายในสถานประกอบการ อุปกรณ์ที่นำมาใช้ การจัดวางและการจัดหมวดหมู่ของสินค้า เป็นต้น

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดผังภายในร้านค้าปลีก ซึ่งประกอบด้วย

- 1) เนื้อที่ใช้สอยภายในร้านค้าหรือสถานประกอบการค้าปลีก
- 2) รูปร่างลักษณะของเนื้อที่ใช้สอยภายในร้านค้าหรือสถานประกอบการค้าปลีก
- 3) ชนิดของสินค้าและบริการ การจัดกลุ่มของประเภทสินค้าและการให้บริการ
- 4) นโยบายของผู้ค้าปลีก ที่จะส่งผลต่อการจัดรูปแบบและการตกแต่งร้านค้า
- 5) พฤติกรรมของผู้บริโภคในพื้นที่นั้นๆ ซึ่งอาจเชื่อมโยงไปสู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ที่มีอิทธิพลต่อการตกแต่งและการจัดร้านค้า
- 6) ลักษณะของวัสดุและอุปกรณ์ที่นำมาใช้ภายในร้านค้าจะมีผลกระทบต่อการใช้พื้นที่และภาพพจน์ของร้านค้าปลีก เป็นต้น

การจัดผังในร้านค้าปลีกควรมีการวางแผนและการออกแบบให้เหมาะสมกับกิจกรรมในการขาย และขนาดของร้านค้าปลีก ควรเอื้ออำนวยในการปรับปรุงได้ไม่ยาก โดยควรคำนึงถึงปัจจัยในด้านของขอบเขตในการจัดผัง เนื้อที่ในการจัดผัง ลักษณะที่ดีของการจัดผัง มีการศึกษาจากคู่แข่งทางการค้าและแหล่งการศึกษาภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา สถาบันวิจัยหรือกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เป็นต้น

กระบวนการในการบริหารงานบุคคล กระบวนการในการบริหารงานบุคคลของธุรกิจการค้าปลีก จะแบ่งออกเป็นขั้นตอนหลักๆ ได้ตามขั้นตอนดังนี้

- การวิเคราะห์งานและกำหนดคุณลักษณะของงานเพื่อกำหนดแนวทางในการสรรหาคัดเลือกผู้ที่มีมาปฏิบัติงานให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ
- กิจกรรมในการสรรหา-รับสมัครงานตามตำแหน่งงานที่งาน
- การคัดเลือกพนักงานจากผู้สมัคร โดยการพิจารณาจากข้อมูลการตรวจสอบ, การทดสอบและการสัมภาษณ์
- การแนะนำองค์กร ระเบียบ-วินัย ข้อกำหนดการทำงานสวัสดิการที่ควรทราบและเพื่อนร่วมงาน

อย่างไรก็ตามเมื่อสถานประกอบการได้พนักงานมาร่วมงาน สิ่งสำคัญคือ การให้การฝึกอบรมไม่ว่าพนักงานผู้นั้นจะมีประสบการณ์มาก่อนหรือไม่ก็ตาม ควรดำเนินการให้การฝึกอบรมใหม่ เพื่อให้ปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกันตามที่สถานประกอบการค้าปลีกนั้นๆ กำหนดขึ้น เมื่อได้มีการ

ปฏิบัติงาน ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติของพนักงานเป็นระยะเพื่อที่จะสามารถทราบถึงความก้าวหน้า ประสิทธิภาพการทำงาน การเรียนรู้งานหรือมีความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายตามตำแหน่งงานนั้นๆ หรือไม่ และประการสำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ การจ่ายค่าตอบแทนสำหรับธุรกิจการค้าปลีก ซึ่งไม่ควรมองข้าม หากผู้ประกอบการมีมาตรการในการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานอย่างเป็นธรรมแก่พนักงานก็จะลดปัญหาต่างๆ ลงได้มากทั้งที่เป็นค่าตอบแทนทางตรง ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง และที่เป็นค่าตอบแทนทางอ้อม เช่น เบี้ยขยัน ประกันชีวิต สวัสดิการอื่นๆ รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นอันเป็นส่วนสำคัญที่จะรักษาระดับการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล นอกจากนี้ยังรวมถึง การปรับปรุงสภาพการทำงาน ให้เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน สิ่งแวดล้อม ความสะอาด อันเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี และประการสุดท้าย คือการให้โอกาสในการศึกษาหาความรู้ การพัฒนาและฝึกอบรม ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีทั้งตัวพนักงานเองและสถานประกอบการ

การบริหารสินค้า การบริหารสินค้าเป็นกิจกรรมที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ในการจัดการร้านค้าปลีกเป็นกระบวนการสำคัญภายใต้องค์ประกอบของระบบการจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน (Logistics and Supply Chain Management) ในธุรกิจทั้งค้าปลีกที่เชื่อมโยงกับการค้าส่ง เนื่องจากสินค้าที่มีจำหน่ายในร้านมีจำนวนมาก หากมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม จะช่วยให้กิจการสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคหรือผู้ซื้อได้ตรงตามความต้องการซึ่งจะส่งผลที่ดีในด้านผลกำไรหรือผลตอบแทนจากการจำหน่ายสินค้าในแต่ละชนิดในระดับที่ดี และที่สำคัญคือ มีสินค้าที่พร้อมจำหน่ายอยู่เสมอ ตามที่ลูกค้าต้องการ สิ่งเหล่านี้จะถูกเชื่อมโยงเข้ากับ การตอบสนองต่อผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว (Efficient Consumer Response: ECR) ในโครงข่ายของธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง

แนวคิดในการพัฒนาการเชื่อมโยง หรือ โซ่อุปทานระหว่างผู้ผลิตกับผู้ค้าส่ง และผู้ค้าส่งกับผู้ค้าปลีกนี้ได้ประยุกต์มาจากแนวคิดที่เรียกว่า **Efficient Consumer Response (ECR)** หรือการตอบสนองต่อผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว ซึ่งได้มีการนำมาใช้ในวงการค้าส่งและค้าปลีกในระดับโลก ECR นั้นมีจุดมุ่งหมายที่จะแก้ไขหรือรองรับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง หนึ่งในปัญหาเหล่านั้น คือ การจัดการความร่วมมือ (Collaboration) ระหว่างผู้ผลิตสินค้า (Manufacturers) ผู้ค้าส่ง (Wholesales) และ ผู้ค้าปลีก (Retailers) ในการเติมสินค้า (Replenishment) หนึ่งในแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหานี้เรียกว่า **Collaboration Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)** แบบจำลองของกระบวนการ CPFR นั้นเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ในวงการการจัดการธุรกิจหรือการจัดการโซ่อุปทาน แต่ก็มีผู้นำเอาแนวคิดที่นำมาใช้กันอย่างกว้างขวาง

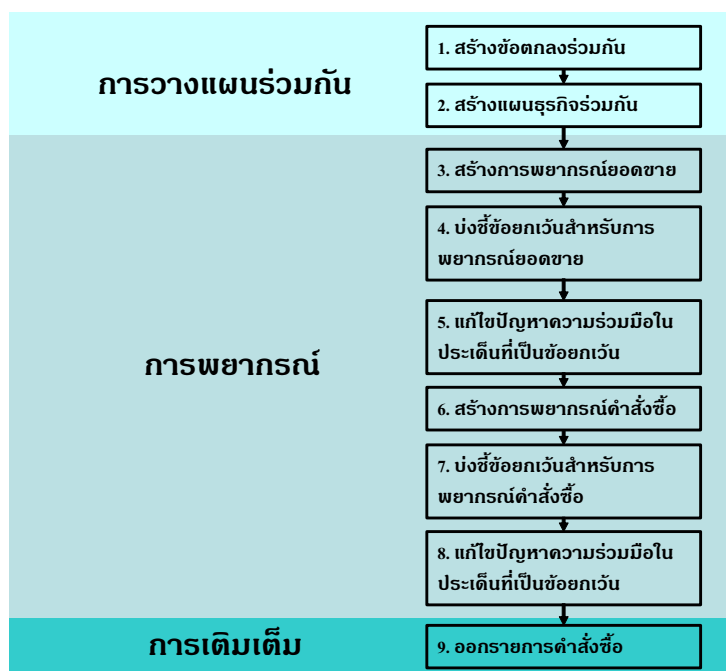
คำนิยามและหลักการของ CPFR

CPFR (Collaboration Planning Forecasting and Replenishment) มีนิยามว่า “เป็นโครงการริเริ่ม (Initiative) ระหว่างผู้ร่วมโครงการในโซ่อุปทาน (Supply Chain) ที่มีความตั้งใจในการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมโครงการทั้งหลายโดยการร่วมกันจัดการกระบวนการวางแผนและใช้ข้อมูลร่วมกัน”

ในโครงการริเริ่มนี้จะมีหลักการอยู่ 3 ข้อ ดังนี้

- กรอบการทำงานของหุ้นส่วนการค้าจะถูกจัดตั้งระหว่างผู้ร่วมโครงการ กรอบการทำงานที่จะมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว กรณีธุรกิจและมีความเชื่อมโยงกับความเชี่ยวชาญเฉพาะของผู้ร่วมโครงการ กรอบการทำงานจะประกอบไปด้วยภาวะผู้นำของผู้ร่วมโครงการและความรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมของกระบวนการของ CPFR ตามพื้นฐานและความเชี่ยวชาญของผู้ร่วมโครงการ
- ผู้ร่วมโครงการตกลงว่าในโครงการ CPFR ที่พวกเขาได้ใช้ข้อมูลการพยากรณ์ของอุปสงค์ร่วมกัน ในกระบวนการ CPFR ผู้ร่วมโครงการจะตกลงกันในเรื่องเทคนิคในการใช้ข้อมูลร่วมกัน เทคนิคการพยากรณ์ รวมถึงจะแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการพยากรณ์ที่ไม่ตรงกันอย่างไรก็ตามผลลัพธ์คือ มีเพียงผล “การพยากรณ์เดียว” ที่ใช้ในการวางแผน
- ผู้ร่วมโครงการจะต้องยอมรับในการลดข้อจำกัดในกระบวนการจัดหาต่าง ๆ (Supply Process) คุณค่าของการมีค่า “การพยากรณ์เดียว” คือ “การบูรณาการ” กระบวนการวางแผนจุดนี้ คือ สิ่งที่จะให้ประโยชน์ได้ในความเป็นไปได้ในการลดต้นทุนในโซ่อุปทาน ตัวอย่าง เช่น ผู้ผลิตสินค้าที่ผลิตสินค้าคงคลังไว้ก็สามารถที่จะลดระดับสินค้าคงคลังลงได้ ถ้าค่าการพยากรณ์นั้นสอดคล้องกันไปกับรอบเวลาของการผลิต ถ้าปราศจาก CPFR แล้ว การพยากรณ์ของผู้ค้าปลีกและรอบของการสั่งซื้อนั้นจะสั้นกว่ามาก ดังนั้นจะเป็นผลให้เกิดการกักตุนเก็บสินค้าคงคลังเพิ่มขึ้น

ภาพที่ 1-1 กระบวนการ CPFR



ขั้นตอนที่ 1 กำหนดข้อตกลงความร่วมมือ (Front-end Agreement)

บริษัทที่เข้าร่วมโครงการกำหนดผู้บริหารที่สนับสนุนโครงการ และตกลงกันในเรื่องความลับ ธุรกิจ และกระบวนการแก้ปัญหาการโต้แย้งกัน พัฒนาตัวประเมินผล เพื่อที่จะติดตามมาตรวัดหลักของ โซ่อุปทานที่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของความสำเร็จ และสร้างผลตอบแทน หรือ บทลงโทษ ทางด้านการเงิน

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดแผนธุรกิจร่วม (Joint Partner Plan)

ทีมงานสร้างแผนการดำเนินงานสำหรับการประชาสัมพันธ์ นโยบาย ของการจัดการสินค้าคง คลัง การปิด/เปิดคลังสินค้าและการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ ของ แต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์

ขั้นตอนที่ 3-5 ความร่วมมือในการพยากรณ์ยอดขาย

หุ้นส่วนการค้าได้ใช้การพยากรณ์ร่วมกัน และกำหนดข้อยกเว้นต่าง ๆ ที่จะเกิดได้ เมื่อ กระบวนการดำเนินงานไม่ตรงกันหรือ มีการเปลี่ยนแปลง หุ้นส่วนการค้าจะทำการแก้ไข ข้อยกเว้นต่าง ๆ นั้นโดยกำหนด วิธีการ หรือ องค์ประกอบ และปรับแผนตามความจำเป็น

ขั้นตอนที่ 6-8 ความร่วมมือในการพยากรณ์คำสั่งซื้อ

หุ้นส่วนการค้าใช้แผนการเติมเต็มสินค้าร่วมกัน พร้อมทั้งกำหนดข้อยกเว้นต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 9 การสร้างคำสั่งซื้อ/และการดำเนินการจัดส่ง

ผลจากข้อมูลต่าง ๆ (POS, คำสั่งซื้อ, การจัดส่ง สินค้าคงคลัง ที่ถูกใช้ร่วมกัน และปัญหาความ แม่นยำของการพยากรณ์สภาพของสินค้าคงคลังมากเกินไป น้อยเกินไป และประเด็นของการดำเนินงาน ต่าง ๆ ได้ถูกกำหนดและแก้ไข

ประโยชน์ของ CPFR ในมุมมองอุปสงค์

1. เสริมสร้างความสัมพันธ์

- CPFR เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้น และช่วยเร่งให้เกิดการขยายผลได้อย่างรวดเร็วไปสู่ความสัมพันธ์ใหม่
- ทั้งผู้ซื้อและผู้ขายทำงานไปด้วยกันจากแนวคิดเบื้องต้นจนไปสู่ผลลัพธ์ที่ออกมาผ่านธุรกิจและการส่งเสริมการพยากรณ์
- การจัดประชุมปรึกษาในโครงการ CPFR จะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้ดีขึ้น

2. เพิ่มยอดขาย

- ความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของการค้า CPFR มาประยุกต์ใช้ จะเป็นตัวผลักดันการวางแผนสำหรับแผนการปรับปรุงธุรกิจระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย

3. การจัดกลุ่มของสินค้า

- ก่อนที่จะเริ่ม โครงการ CPFR ทั้งสองฝ่ายจะต้องตรวจสอบการวางตำแหน่งของและขั้นตอนของการจัดแสดงสินค้าตามหน่วยในจัดเก็บ (SKU : Stock Keeping Unit) เพื่อที่จะให้แน่ใจว่ามีสินค้าพอเพียงและการจัดแสดงสินค้าอย่างเหมาะสมต่อผู้บริโภค
- การวิเคราะห์ในแนวทางนี้จะทำให้เกิดการปรับปรุงการวางตำแหน่งชั้นวางสินค้าและการไหลเวียนสินค้าผ่านการจัดการกลุ่มสินค้า

4. การปรับปรุง (Product Offering)

- ก่อนที่จะมีการนำเอา โครงการ CPFR มาใช้ในความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในเรื่อง Mutual Product Scheme ซึ่งรวมถึงการประเมินหน่วยในการจัดเก็บสินค้า (SKU) และโอกาสของสินค้าที่เพิ่มเติมต่าง ๆ

ประโยชน์ของ CPFR ในมุมมองด้านอุปทาน

1. ปรับปรุงความแม่นยำของการพยากรณ์คำสั่งซื้อ

- CPFR ทำให้เกิดการพยากรณ์คำสั่งซื้อตามระยะเวลา ซึ่งจะทำให้มีข้อมูลสารสนเทศเพิ่มเติม มีเวลามากขึ้นสำหรับการวางแผนการผลิต
- การลดสินค้าคงคลัง
- CPFR ช่วยลดความไม่แน่นอนของการพยากรณ์และกระบวนการที่ไม่มีประสิทธิภาพ

- บริษัทของคุณจะต้องมีสินค้าคงคลังมากเท่าไรที่จะกลบเกลื่อนความผิดพลาดจากการพยากรณ์ หรือ การที่หุ้นส่วนการค้าของคุณไม่สามารถจัดหาผลิตภัณฑ์มาได้ตามเวลาที่กำหนด
- ด้าน CPFR ผลิตภัณฑ์ต่างจึงถูกผลิตตามคำสั่งซื้อจริง ๆ แทนที่จะจัดเก็บอยู่ในคลังสินค้าตามการพยากรณ์

2. เพิ่มผลตอบแทนการลงทุนทางด้านเทคโนโลยี

- ผ่านทางกระบวนการ CPFR การลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสำหรับการบูรณาการภายในบริษัท สามารถทำให้เกิดข้อมูลการพยากรณ์ที่มีคุณภาพ
- บริษัทของคุณจะได้ประโยชน์จากการผลักดันกระบวนการภายในด้วยข้อมูลที่ใช้ร่วมกัน และข้อมูลที่มีคุณภาพสูง

3. เพิ่มความพึงพอใจลูกค้า

- จากการที่มีการขาดแคลนสินค้า ลดลงซึ่งเป็นผลมาจาก การวางแผนที่ดีขึ้น มีระดับการบริการของร้านค้าที่สูงขึ้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้ความพึงพอใจลูกค้าเพิ่มขึ้น

จุดมุ่งหมายของโครงการส่งเสริมความร่วมมือในธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง ก็เพื่อกำจัดความไม่มีประสิทธิภาพของแผนธุรกิจและโซ่อุปทาน ผ่านการสร้างความร่วมมือ (Collaboration) การส่งเสริมการขายและเทศกาลต่าง ๆ ในธุรกิจค้าปลีกทำให้เกิดการแปรเปลี่ยนไปมาอย่างมากในด้านอุปสงค์ ซึ่งจะเป็นผลให้ธุรกิจค้าปลีกทั้งหลายขาดแคลนสินค้าหรือมีสินค้าอยู่ในคลังสินค้ามากจนเกินความจำเป็น รวมทั้งต้นทุนลอจิสติกส์ที่เพิ่มมากขึ้น การแก้ไขปัญหาที่ผ่านทางการร่วมมือกันระหว่างผู้ผลิต ผู้ค้าปลีก ผู้ค้าส่ง จะสามารถรองรับความต้องการของลูกค้าและทำให้ธุรกิจสามารถทำกำไรได้ทั้งผู้ค้าปลีกและผู้ค้าส่ง

ตารางที่ 1-1 ตัวอย่างของเป้าหมายของการประเมินผลสำเร็จของแนวคิดนี้

ดัชนีชี้วัด	เป้าหมาย
ยอดขายเพิ่มหรือลด ต่อ เป้าหมาย	X %
สินค้าขาดแคลน ณ ร้านค้าปลีก	X %
ระดับการให้บริการที่ได้รับการส่งเสริม	X %
ระดับสินค้าคงคลังหลังจากที่ได้รับการส่งเสริม	X %
รอบของสินค้าคงคลัง	X รอบ
ความแม่นยำของการพยากรณ์และคำสั่งซื้อ	X %

การบรรลุตัวอย่างเป้าหมายเหล่านี้โดยการสร้างข้อตกลงร่วมกันในแผนธุรกิจและจำนวนจากการพยากรณ์ จะทำให้องค์กรธุรกิจทั้งค้าปลีกและค้าส่ง ผลักดันกระบวนการวางแผนและระบบที่มีการพยากรณ์จากผู้ค้าปลีกแต่เพียงผู้เดียว มาเป็นการพยากรณ์ชุดเดียวที่ใช้ร่วมกัน การทำให้ผู้ค้าปลีกและผู้ค้าส่งทำงานร่วมกันโดยใช้การพยากรณ์เดียวกันเป็นหัวใจสำคัญในการจัดเตรียมการบริการอย่างมีประสิทธิภาพต่อผู้บริโภคคนสุดท้าย

อย่างไรก็ตาม การวางแผนสินค้า สำหรับธุรกิจการค้าปลิคนั้นจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการกำหนด ชนิดและประเภทของสินค้าที่นำมาจำหน่าย ซึ่งอาจพิจารณาได้ทั้งด้านความหลากหลายของประเภทสินค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อที่แตกต่างกัน และในแต่ละประเภทนั้น อาจมีความหลากหลายของรูปแบบ หลายผู้ผลิตให้ผู้ซื้อได้มีโอกาสในการเลือก ทั้งนี้ยังต้องพิจารณาทั้งด้านของความปลอดภัย คุณภาพและราคา ให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายรวมถึงภาพพจน์ของร้านค้า

การคาดคะเนความต้องการซื้อสินค้า ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น เป็นความคาดหมายที่จะพยากรณ์ความต้องการสินค้าในแต่ละประเภท แต่ละชนิด ที่นำมาจำหน่ายว่ามีความต้องการมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะดำเนินการสรรหาและจัดซื้อมาเพื่อจำหน่ายได้อย่างทันต่อความต้องการ ซึ่งระบบการเติมเต็มสินค้า (Replenishment) ก็เป็นหนึ่งในแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหา สำหรับการกำหนดระยะเวลาในการสั่งซื้อหรือรอบการสั่งซื้อ จะช่วยลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนในการดำเนินกิจการทั้งในด้านค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา ต้นทุนการจัดเก็บสินค้า ลดปัญหาเงินทุนหมุนเวียน การสร้างความร่วมมือกัน การแบ่งปันข้อมูลหรือการใช้ข้อมูลร่วมกัน กิจกรรมความร่วมมือนี้ได้ดำเนินการเพื่อการพยากรณ์ร่วมกัน (Collaboration Forecasting) รวมถึงความร่วมมือในการเติมเต็มสินค้า (Collaboration Replenishment) ข้อมูลและการตัดสินใจร่วมกันเพื่อช่วยลดความแปรปรวนของข้อมูลสารสนเทศอันจะเป็นผลทำให้การตัดสินใจมีความถูกต้องมากขึ้น จึงทำให้การจัดการกิจกรรมลอจิสติกส์มีต้นทุนที่ลดลงระดับสินค้าคงคลังลดลง และระดับการให้บริการลูกค้าสูงขึ้น

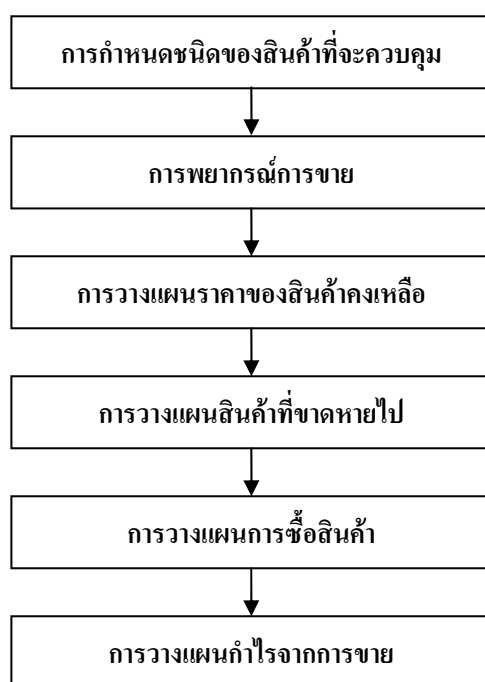
จากแนวคิดในการจัดการคำสั่งซื้อ จะใช้หลักที่ว่า ซื้อในเดือนนี้เพื่อขายในเดือนหน้าและยอดขายในเดือนที่ผ่านมาคือยอดสั่งซื้อในเดือนนี้ ซึ่งเป็นแนวทางเพื่อปรับลดรอบของการสั่งซื้อจากเดือนละหนึ่งครั้งสำหรับร้านค้าส่ง มาเป็นทุกสัปดาห์วันต่อครั้งสำหรับร้านค้าส่ง ส่วนร้านค้าปลีกจะทำรายการสั่งสินค้าทุกวัน นั่นคือหนึ่งในระบบเติมเต็ม

การควบคุมสินค้าคงเหลือทางด้านมูลค่าของธุรกิจค้าปลีก ในการควบคุมสินค้าคงเหลือทางด้านมูลค่าทำได้ในสองลักษณะ คือ การควบคุมทางด้านมูลค่าสินค้า (Value Control) และการควบคุมในด้านปริมาณสินค้า (Unit Control) การควบคุมทางด้านมูลค่าสินค้านี้มีความหมายถึงการวางแผนและการควบคุมการลงทุนสำหรับสินค้าคงเหลือในรอบเวลาหนึ่ง สำหรับการควบคุมในด้านปริมาณสินค้า หมายถึง จำนวนของสินค้าคงเหลือในแต่ละประเภทที่มีอยู่ในคลังสินค้ารวมถึงชั้นวาง

สินค้าเพื่อจำหน่ายในรอบเวลาหนึ่งผู้ประกอบการค้าปลีกควรให้ความสำคัญในการการควบคุมทางด้านมูลค่าสินค้าเป็นประการสำคัญเนื่องจากผู้ประกอบการค้าปลีกควรที่จะประมาณการงบประมาณในการลงทุนก่อนการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าทั้งประเภทและปริมาณการสั่งซื้อ

การควบคุมทางด้านมูลค่าสินค้าคงเหลือนั้น Berman & Evans กล่าวไว้ใน Retail Management, p.325 ถึงองค์ประกอบ 6 ขั้นตอน ดังนี้

ภาพที่ 1-2 องค์ประกอบของการควบคุมทางด้านมูลค่าสินค้าคงเหลือ



ที่มา Berman & Evans, Retail Management, p.325

การกำหนดกลยุทธ์ทางด้านราคาของการขายปลีก ในการกำหนดกลยุทธ์ทางด้านราคาของการขายปลีก มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

- วัตถุประสงค์ของการค้าปลีก (Retail Objectives) เช่น ต้องการเพิ่มยอดขาย การเพิ่มกำไรหรืออัตราผลตอบแทนการลงทุน
- การกำหนดนโยบายราคาอย่างกว้างๆ (Broad Price Policy) เช่น การกำหนดราคาตามตลาด การกำหนดราคาหรือตั้งราคาในแต่ละสินค้าโดยอิสระ ซึ่งอาจเป็นผู้นำหรือผู้ตามในการกำหนดราคา เป็นต้น
- การกำหนดกลยุทธ์ราคา (Price Strategy) เช่น การตั้งราคาตามที่ต้องการ ตั้งตามต้นทุนหรือสถานะของการแข่งขัน

- การกำหนดกลยุทธ์ราคาไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (Implementation of Price Strategy) เช่น การตั้งราคาตามประเพณีนิยม การตั้งราคาเพื่อให้มีการต่อรอง การตั้งราคาเพื่อดึงดูดความสนใจหรือการลดมากเมื่อซื้อในปริมาณมาก
- การปรับราคา(Price Adjustments) เช่น การกำหนดราคาพิเศษเนื่องในโอกาสต่างๆ การเพิ่มขึ้นของราคาขายเมื่อต้นทุนสินค้าเพิ่มสูงขึ้น

ตัวอย่างหนึ่งของกลยุทธ์การตั้งราคาซึ่ง Berman & Evans นำเสนอไว้ใน Retail Management ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1-2 กลยุทธ์การตั้งราคา

ปัจจัยสำคัญในส่วน ประสมการตลาดค้าปลีก	ทางเลือกในด้านกลยุทธ์การกำหนดราคา		
	ตั้งราคาต่ำกว่าราคาตลาด	ตั้งราคาใกล้เคียงราคาตลาด	ตั้งราคาสูงกว่าราคาตลาด
ทำเลที่ตั้งร้านค้าปลีก	ความสะดวกในการติดต่อและเดินทาง	อยู่บริเวณใกล้เคียงและไม่มีข้อได้เปรียบกับคู่แข่ง	การแข่งขันไม่รุนแรงและลูกค้าติดต่อได้สะดวก
การให้บริการแก่ลูกค้า	ลูกค้าบริการตนเอง พนักงานขายไม่จำเป็นต้องมีความรู้สูง	พนักงานขายให้ความช่วยเหลือแก่ลูกค้าพอควร	พนักงานมีบทบาทในการช่วยเหลือลูกค้ามาก เช่น แนะนำสินค้า ช่วยยกของ
จำนวนชนิดสินค้าที่มีจำหน่าย	มุ่งความสนใจไปยังสินค้าที่ขายดีที่สุด	มีสินค้าให้เลือกอยู่บ้าง แต่ไม่ครบทุกชนิด	มีสินค้าให้เลือกครบตามที่ลูกค้าต้องการ
บรรยากาศและสภาพภายในร้าน	การตกแต่งร้านค้าแบบง่ายๆ ไม่หรูหรา	การตกแต่งและการจัดวางสินค้าดีสะอาดแต่ไม่หรูหรา	การตกแต่งร้านหรูหรา สะอาด มีภาพลักษณ์ที่ดี
ความสำคัญของสินค้าประเภทแฟชั่น	เป็นผู้ตามในสินค้าประเภทแฟชั่น	สนใจสินค้าประเภทแฟชั่นที่จำหน่ายได้ดีที่สุด	เป็นผู้นำสินค้าประเภทแฟชั่น
การบริการพิเศษ	ชำระด้วยเงินสด	ไม่คิดค่าบริการกับลูกค้า	รวมค่าบริการร่วมกับราคาสินค้า
ยี่ห้อหรือตราสัญลักษณ์ของสินค้าที่มีไว้จำหน่าย	ยี่ห้อหรือตราสัญลักษณ์ของร้านหรือไม่มียี่ห้อ	ยี่ห้อหรือตราสัญลักษณ์ของผู้ผลิต	ยี่ห้อหรือตราสัญลักษณ์ที่มีภาพพจน์ที่ดีต่อร้านค้า

ที่มา Berman & Evans, Retail Management, p.446

การผสมผสานวิธีการควบคุมสินค้าคงเหลือทั้งในด้านมูลค่าและปริมาณ ได้กล่าวมาแล้วในทางปฏิบัติการควบคุมทั้งสองด้านนี้มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันเป็นอย่างมาก กล่าวได้ว่าการตัดสินใจในเรื่องจำนวนที่จะจัดซื้อในแต่ละครั้ง จะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ อัตราการสูญเสียและอื่นๆ สำหรับวิธีการควบคุมที่จะผสมผสานหลักการทั้งสองด้านที่จะกล่าวในที่นี้ก็คือ

- การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือและผลตอบแทนจากการลงทุน
- ระยะเวลาในการสั่งซื้อ
- ปริมาณในการสั่งซื้อ

1. การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือและผลตอบแทนจากการลงทุน

การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ หมายถึง จำนวนครั้งสินค้าคงเหลือเฉลี่ยสามารถจำหน่ายได้ การที่สินค้าคงเหลือมีการหมุนเวียนในอัตราสูงเป็นผลมาจากสาเหตุหลายประการด้วยกัน คือ

1.1. การลงทุนสินค้านั้นได้ผลดี

1.2. สินค้าที่วางจำหน่ายมีความใหม่สดน่าสนใจ

1.3. ความสูญเสียอันเกิดจากความเปลี่ยนแปลงแฟชั่นลดลง

1.4. ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือลดลง

ตัวอย่าง อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือที่ถือเป็นดัชนีชี้วัดการค้าปลีกอย่างหนึ่ง อาจคำนวณได้ดังนี้

อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ	=	$\frac{\text{จำนวนสินค้าที่ขายได้ระหว่างปี}}{\text{จำนวนสินค้าคงเหลือเฉลี่ยทั้งปี (จำนวนหน่วย)}}$
อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ	=	$\frac{\text{ยอดขายสุทธิทั้งปี (เป็นจำนวนเงิน)}}{\text{มูลค่าสินค้าคงเหลือเฉลี่ยทั้งปี}}$
อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ	=	$\frac{\text{ต้นทุนของสินค้าที่ขายไประหว่างปี}}{\text{มูลค่าสินค้าคงเหลือเฉลี่ยในราคาทุนทั้งปี}}$

การที่สินค้าคงเหลือมีอัตราการหมุนเวียนต่ำย่อมหมายความว่าสินค้านั้นจำหน่ายได้ช้า หรือทางมีสต็อกมากเกินไป ตัวอย่างเช่น อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือเท่ากับ 4 หมายความว่ายอดขายทั้งปีเป็น 4 เท่าของจำนวนที่สต็อกไว้หรือจำนวนที่สต็อกไว้อย่างเพียงพอที่จะจำหน่ายได้ถึง 3 เดือน เป็นต้น

ผู้ค้าปลีกอาจเพิ่มอัตราการหมุนเวียนสินค้าคงเหลือได้โดยการลดชนิดของสินค้าลงมาตัดรายการสินค้าที่จำหน่ายได้ช้า หรือ มีไว้จำนวนน้อย การสั่งซื้อที่มีประสิทธิภาพ และการสั่งซื้อจากตัวแทนที่เชื่อถือได้ ผู้ค้าปลีกควรระมัดระวังการสั่งซื้อในแต่ละรายการจำนวนมากๆ เพื่อหวังเพียงส่วนลดพิเศษเป็นหลัก ซึ่งต้องพิจารณาอัตราการหมุนเวียนสินค้าที่สามารถจำหน่ายว่ามีอัตราหมุนเวียนเร็วเพียงใด

ตัวอย่าง ดัชนีชี้วัดการค้าปลีกอย่างหนึ่งที่ใช้ประเมินผลตอบแทนการลงทุนของธุรกิจค้าปลีก เช่น

$$\begin{aligned}
 \text{ผลตอบแทนจากการลงทุน} &= \text{อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ} \times \text{อัตรากำไร} \\
 &\quad (\text{อัตรากำไร} = \text{กำไรสุทธิ} / \text{ยอดขายสุทธิ}) \\
 \text{ผลตอบแทนจากการลงทุน} &= \frac{\text{ยอดขาย}}{\text{ปริมาณสินค้าคงเหลือเฉลี่ยในราคาด่วน}} \times \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ยอดขายสุทธิ}} \\
 &= \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ปริมาณสินค้าคงเหลือเฉลี่ยในราคาด่วน}}
 \end{aligned}$$

ผลกระทบของอัตราการหมุนเวียนของสินค้าต่อการลงทุนจะต้องได้รับการประมาณก่อนที่จะเพิ่มอัตราการหมุนเวียนของสินค้าเพราะการหมุนเวียนของสินค้าที่สูงขึ้นอาจจะทำให้ผลกำไรลดลง

2. ระยะเวลาในการสั่งซื้อ

วิธีการหนึ่งในการควบคุมการลงทุนการลงทุนในสินค้าคงเหลือ คือ การกำหนดระดับของสินค้าที่จะต้องสั่งซื้อเพิ่มเติม ซึ่งเรียกว่า จุดสั่งซื้อสินค้าเพิ่มเติม (Reorder point) การกำหนดระดับของสินค้าเพิ่มขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการคือ

2.1 ระยะเวลาที่ใช้ในการสั่งซื้อ (Order lead time)

2.2 อัตราการขายสินค้า (Usage rate)

2.3 ระดับสินค้าที่คงเหลือที่ปลอดภัย (Safety stock)

ระยะเวลาที่ใช้ในการสั่งซื้อ หมายถึงช่วงเวลาวันที่ส่งจนกระทั่งได้รับสินค้าเรียบร้อยแล้วพร้อมที่จะขาย อัตราการขาย หมายถึงยอดขายเฉลี่ยในแต่ละวัน และระดับสินค้าที่ปลอดภัย หมายถึง สินค้าที่มีเพื่อไว้เพื่อป้องกันการขาดแคลนอันเนื่องมาจากความต้องการที่ไม่ได้คาดไว้หรือความล่าช้าในการจัดส่งสินค้า

การสั่งซื้อสินค้าเพิ่มเติมจะมีความจำเป็นก็ต่อเมื่อสินค้าในสต็อกลดลงจนถึงจุดสั่งซื้อสินค้าเพิ่มเติม จุดสั่งซื้อสินค้าเพิ่มเติมจะหาได้โดย

$$\text{จุดสั่งซื้อสินค้าเพิ่มเติม} = \text{อัตราการขายสินค้า} \times \text{ระยะเวลาที่ใช้ในการสั่งซื้อ}$$

และหากต้องการให้มีสินค้าคงเหลือในระดับที่ปลอดภัย จะต้องเพิ่มค่าประมาณการร้อยละของอัตราระดับสินค้าที่คงเหลือที่ปลอดภัย (Safety stock) ซึ่งหาได้โดย

$$\text{จุดสั่งซื้อสินค้าเพิ่มเติม} = \text{อัตราการขายสินค้า} \times \text{ระยะเวลาที่ใช้ในการสั่งซื้อ} + \text{ระดับสินค้าที่คงเหลือที่ปลอดภัย}$$

จุดสั่งซื้อสินค้าเพิ่มเติมดังกล่าวจะสัมพันธ์กันกับปริมาณการสั่งซื้อที่เหมาะสม ประหยัดและเกิดประสิทธิภาพในการลงทุนในธุรกิจการค้าปลีก การสั่งซื้อที่ประหยัด(Economic order Quantity) จะเป็นปริมาณการสั่งซื้อที่ทำให้ค่าใช้จ่ายรวมของการสั่งซื้อและการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือที่ต่ำที่สุด

ดัชนีหรือแบบจำลองตัวชี้วัดประสิทธิภาพระบบโซ่อุปทานของธุรกิจค้าปลีก การดำเนินการใดๆ ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงให้ดีขึ้นจำเป็นที่จะต้องมีการวัดประสิทธิภาพ (Performance Measurement) ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการชี้บ่งสถานะหรือผลลัพธ์ของการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ การวัดประสิทธิภาพสามารถใช้เป็นเป้าหมายของกระบวนการเพื่อที่จะมุ่งเน้นในการปรับปรุงแก้ไข เปรียบเทียบ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น สำหรับตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Performance Indicator) จะเป็นตัวชี้บ่งสถานะดังกล่าว เช่น

1. เวลา (Time)

- Cash to Cash Cycle Time: ระยะเวลาของวงจรเงินสด คือเวลาโดยเฉลี่ยของเงินที่ใช้ในการสั่งซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบและเงินนั้นไหลกลับมาสู่ผู้ประกอบการในรูปของรายได้

Calculation: Total Inventory Days of Supply + Days of Sales Outstanding –

Average Payment period for Material in day

- Order Cycle Time: รอบระยะเวลาการสั่งซื้อสินค้า โดยนับตั้งแต่มีการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าจนกระทั่งลูกค้าได้รับสินค้าตามคำสั่งซื้อ

Calculation: Total Average Lead Time From: [Customer signature/authorization to order receipt] + [Order receipt to completion of order entry] + [Completion of order entry to start manufacture] + [Start manufacture to start to complete manufacture] + [Complete manufacture to customer receipt of order] + [Customer receipt of order to installation complete]

2. ต้นทุน (Cost)

- Total Logistics Management Cost : ต้นทุนการจัดการลอจิสติกส์ต่อรายได้ทั้งหมด ซึ่งจะต้องมีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงความสามารถในการทำกำไร
- Inventory Days of Supply : จำนวนวันของสินค้าคงคลัง คือระยะเวลาที่จำนวนสินค้าคงคลังถูกผลิตจนกระทั่งขายให้กับลูกค้า ซึ่งการเพิ่มขึ้นของจำนวนวันของสินค้าคงคลัง จะแสดงให้เห็นถึงปริมาณสินค้าคงคลัง

Calculation: [5 Point annual average gross inventory] / [Cost of goods sold / 365]

3. การบริการและคุณภาพ (Service and Quality)

- Order Fill Rate : อัตราเต็มเต็มคำสั่งซื้อ ซึ่งถูกกำหนดด้วยค่าเปอร์เซ็นต์ของคำสั่งซื้อที่จัดส่งจากคลังสินค้าภายใน 24 ชั่วโมง

Calculation: [Number of orders filled from stock shipped within 24 hours of order release] / [Total number of stock orders]

- Order Fulfillment Performance : ความสามารถในการเต็มเต็มคำสั่งซื้อ ซึ่งนับเวลาเฉลี่ย จากวันและเวลาที่คำสั่งซื้อเกิดขึ้นจนถึงวันและเวลาที่ลูกค้าได้รับสินค้าจากคำสั่งซื้อนั้น โดยตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อที่จะยกระดับความสามารถทางการแข่งขัน
- Number of Reject Per Batch : จำนวนสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานในการผลิตหรือที่รับการส่งมอบในแต่ละครั้ง
- Delivery In Full and On Time (DIFOT) : เป็นดัชนีที่ใช้วัดประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยวัดเป็นเปอร์เซ็นต์ความถูกต้องในการส่งมอบสินค้าครบตามจำนวนและตรงเวลาตามที่ลูกค้ากำหนด

Calculation: [Total number of orders delivery in full and on time to the customer's request date] / [Total number of orders delivery]

4. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Utilization)

- Capacity Utilization : ดัชนีตัวนี้จะบ่งบอกถึงการใช้ประโยชน์ของพื้นที่ในคลังสินค้าว่ามีการจัดวางและเก็บสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

อย่างไรก็ตามดัชนีชี้วัดที่กล่าวมานี้อาจปรับปรุงวิธีการประเมินเพื่อให้มีความสอดคล้องกับสภาพวิถีการค้าปลีกที่เหมาะสมกับท้องถิ่น เพื่อให้สะท้อนข้อมูลที่มีความใกล้เคียงกับธุรกิจการค้าปลีกของไทยมากขึ้น

การจัดแสดงสินค้า หากร้านค้าปลีกมีมาตรการในการจัดร้านค้าให้มีความสะอาด สวยงาม จัดสินค้าให้เป็นທີ່ดึงดูดความสนใจของผู้ซื้อ ก็จะเป็นการสร้างศักยภาพในการแข่งขันอีกทางหนึ่ง อีกทั้งยังเป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดี สร้างความน่าเชื่อถือในมุมมองของผู้ซื้อ สิ่งสำคัญที่ช่วยให้เกิดผู้ซื้อเกิดความสนใจ ได้ดี เช่น การนำเสนอสินค้าของร้านค้า(Store Display) ซึ่งมีประเด็นสำคัญสองประการ คือ

1. ชั้นแสดงสินค้าหรือตู้โชว์ (Window Display)
2. การแสดงสินค้าภายในร้าน (Interior Displays)

การนำเสนอหรือการแสดงสินค้าในร้านค้าปลีก เป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่เรียกความสนใจจากผู้ซื้อในการเลือกสรรสิ่งที่ต้องการหรือที่สนใจ ทำให้ผู้พบเห็นเกิดความต้องการสินค้า

หากสินค้าที่น่าสนใจถูกจัดไว้ในจุดที่สะดุดตา มุมที่ดี ก็จะช่วยให้เกิดการตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้น การปรับเปลี่ยนดิสเพลย์ตามแต่โอกาสหรือเทศกาล ก็จะช่วยเสริมความสนใจให้กับผู้พบเห็น ได้มากยิ่งขึ้น การนำเสนอสินค้าในดิสเพลย์ อาจแสดงให้เห็นถึงการนำไปใช้ประโยชน์ของสินค้าที่ทางร้านค้าสด แสดงไว้ในดิสเพลย์

ลักษณะและปัจจัยในการให้บริการลูกค้าในธุรกิจค้าปลีก ในการให้บริการลูกค้าอาจจำแนกได้ เป็นการบริการที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขายสินค้าโดยตรงและการบริการเพื่อความสะดวกรสบาย เนื่องจากธุรกิจการค้าปลีกในปัจจุบันมีการแข่งขันกันมากเพื่อความอยู่รอด ธุรกิจร้านค้าปลีกจึงต้องให้ความสำคัญในการตอบสนองความสะดวกกับลูกค้าในการซื้อหาสินค้าและการใช้บริการอื่นๆ ซึ่งมีลูกค้าหรือผู้ซื้อจำนวนมากมุ่งที่จะใช้บริการกับร้านค้าที่สามารถตอบสนองการบริการเสริมอื่นๆ เช่น สามารถให้บริการสินเชื่อหรือการรับชำระด้วยบัตรเครดิตหรือบัตรเงินสด

การให้บริการในการซื้อขายสินค้าโดยตรง(Shopping services) เป็นกิจกรรมที่ร้านค้าปลีกทุกแห่งมีการปฏิบัติในลักษณะเดียวกัน เพียงแต่มีลักษณะหรือประเภทของสินค้าที่แตกต่างกันไป การให้บริการในการจำหน่ายสินค้าซึ่งอาจเพิ่มบริการอื่น เช่น การบริการส่งสินค้าตามสั่ง การรับคำสั่งซื้อทางโทรศัพท์ การรับคืนสินค้า การรับประกันสินค้าและการให้อำนวยความสะดวกในการซื้อสินค้า เช่น ที่จอดรถ เป็นต้น

การบริการเพื่อความสะดวกรสบายอื่น (Convenience on Accommodation services) เป็นกิจกรรมที่ร้านค้าปลีกหลายแห่งจัดบริการเสริมให้กับลูกค้า เพื่ออำนวยความสะดวก ให้กับลูกค้าเป็นสำคัญ เช่น การให้บริการมุมอาหาร ห้องน้ำ เครื่องบริการฝาก-ถอนเงินสดอัตโนมัติ บริการส่งไปรษณีย์ การรับชำระค่าสินค้าและบริการอื่นๆ เป็นต้น

การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานและผู้ค้าปลีก พนักงานขายในร้านค้าปลีก เป็นปัจจัยที่สำคัญมาก ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำยอดขาย และความพึงพอใจในการใช้บริการของลูกค้า เนื่องจากเป็นบุคคลที่ถือได้ว่ามีความใกล้ชิดลูกค้ามาก ซึ่งอาจส่งผลต่อความพอใจ ความน่าเชื่อถือจากการนำเสนอข้อมูล รวมทั้งด้านบุคลิกภาพของพนักงานขายและผู้ประกอบการค้าปลีก สิ่งสำคัญที่หลายองค์กรมักมองข้าม คือ การให้การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ในธุรกิจ ลักษณะของงานที่ต้องรับผิดชอบ การให้บริการ ข้อควรระวังในการให้บริการในการจำหน่ายสินค้าที่อาจมีผลกระทบต่อชุมชนหรือข้อจำกัดของกฎหมาย การแก้ปัญหาพิเศษ รวมถึงการพัฒนาบุคลิกภาพและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น ซึ่งหากได้มีการส่งเสริมและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและฝึกอบรมให้พนักงานขายและผู้ประกอบการค้าปลีกมีระดับความสามารถที่สูงขึ้น ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสถานประกอบการค้าปลีกให้มีความสามารถในการแข่งขันกับต่างชาติได้รวมทั้งยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่

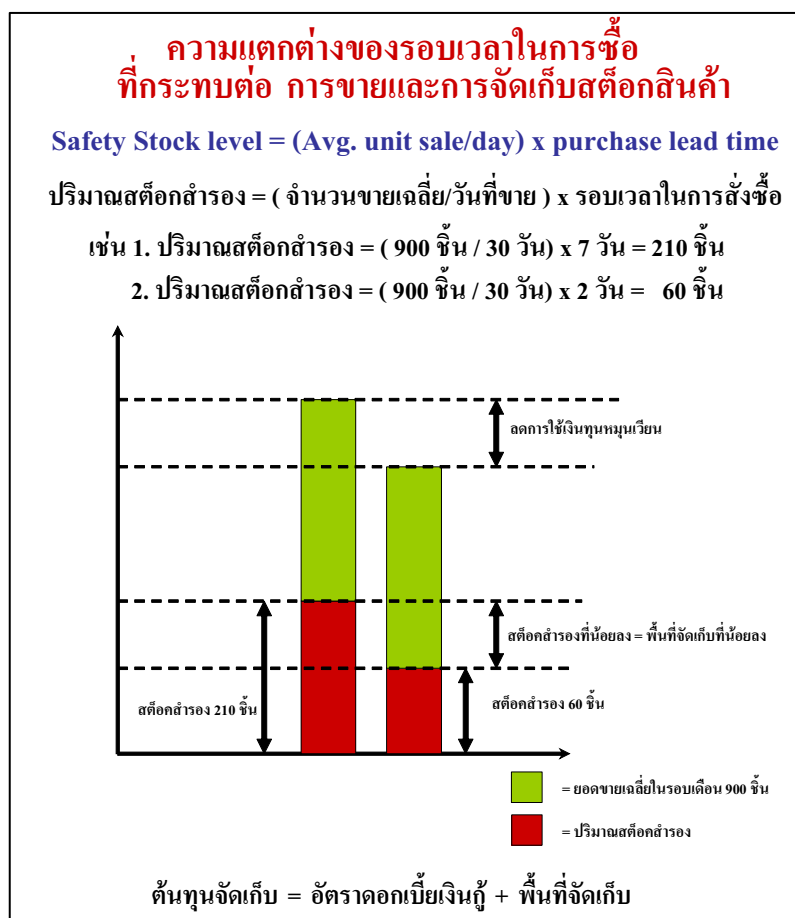
จะนำระบบการบริหารงานสมัยใหม่และการระบบการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศมาเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจการค้าปลีกได้ดียิ่งขึ้น

1.4 การวิเคราะห์เศรษฐศาสตร์

งานวิจัยในอุตสาหกรรมมี 2 ประเภท คือ งานที่แก้ปัญหา และงานที่สร้างโอกาส อุตสาหกรรมส่วนมากต้องการงานวิจัยเพื่อแก้ปัญหา ซึ่งมีวิธีคิดทางเศรษฐศาสตร์ต่างกับงานวิจัยที่สร้างโอกาส ในข้อเสนองานวิจัยประเภทแก้ปัญหานั้นผู้เสนอโครงการควรต้องชี้ให้เห็นความสูญเสียถ้าหากปัญหานั้นยังคงดำรงอยู่ และชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ได้ (ประหยัด ลดค่าใช้จ่าย มีรายได้เพิ่ม) หากแก้ปัญหานั้นได้ สำหรับงานวิจัยประเภทสร้างโอกาสนั้นมักจะเป็นงานใหม่ เช่น ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ การวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์จะทำยากกว่าประเภทแรก เพราะจะต้องมีการคาดคะเนตลาด ไม่ว่าจะเป็นงานวิจัยประเภทใด ก็จำเป็นต้องคาดคะเนทางเศรษฐศาสตร์เพื่อให้มั่นใจว่าคุ้มค่าสำหรับการลงทุนทำวิจัย

การประเมินค่าทางเศรษฐศาสตร์ในโครงการวิจัยนี้อาจเริ่มด้วยการคาดคะเนจากหลายปัจจัย ที่เป็นสิ่งสำคัญในธุรกิจการค้าปลีก เมื่อได้มีการปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินธุรกิจและการประเมินดัชนีชี้วัดในธุรกิจการค้าปลีก เช่น ต้นทุนการจัดการลอจิสติกส์ต่อรายได้ทั้งหมด ของร้านค้าปลีก โดยมีความหมายรวมถึงระยะเวลาในการจัดเก็บสินค้าที่จะลดลง ปริมาณสินค้าคงคลังที่ลดลง ปริมาณสินค้าส่งคืนลดลง เป็นต้น และระยะเวลาของวงจรเงินสด คือเวลาโดยเฉลี่ยของเงินที่ใช้ในการสั่งซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบและเงินนั้นไหลกลับมาสู่ผู้ประกอบการในรูปของรายได้สั้นลง ซึ่งจะส่งผลต่อรายได้ที่มากขึ้น

ภาพที่ 1-3 ผลกระทบของรอบเวลาในการสั่งซื้อที่มีต่อการขายและการจัดเก็บสต็อกสินค้า



จากการดำเนินโครงการ “การจัดการลอจิสติกส์ และ โซ่อุปทาน (Logistics and Supply Chain Management) ในธุรกิจทั้งค้าปลีกและค้าส่ง” ของกระทรวงพาณิชย์ พบว่าเมื่อดำเนินการปรับปรุงกระบวนการลอจิสติกส์ และ โซ่อุปทานภายใน พร้อมทั้งการกำหนดดัชนีชี้วัดในแต่ละกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ จะส่งผลให้ระดับการสต็อกสินค้าลดลงไม่น้อยกว่า 30-50 เปอร์เซ็นต์โดยเฉลี่ยของปริมาณสินค้าคงคลังเดิม โดยไม่มีผลกระทบต่อยอดขายเพียงแต่จะมีความถี่ของรอบการสั่งซื้อมากขึ้น เมื่อใช้โครงสร้างเดียวกันสำหรับการประเมินปริมาณสต็อกสินค้าที่คาดว่าจะลดลงไม่น้อยกว่า 30 เปอร์เซ็นต์สำหรับธุรกิจการค้าปลีก ของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการฯ จำนวนไม่น้อยกว่า 375 ราย หากร้านค้ามีมูลค่าสต็อกสินค้าโดยเฉลี่ยประมาณ 200,000 บาทต่อรายต่อเดือน จะมีมูลค่าลดลง 60,000 บาทต่อรายต่อเดือน หรือคิดเป็นมูลค่ารวม 22,500,000 บาทต่อปี จากการดำเนินโครงการ โดยยังไม่ได้นำปริมาณสินค้าส่งคืนลดลงและระยะเวลาของวงจรเงินสดมาประเมินมูลค่า สำหรับปัจจัยอื่นๆ คาดว่า จะสามารถประเมินมูลค่าได้ก่อนเสร็จสิ้นการดำเนินโครงการวิจัย

1.5 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้ (output)

- 1.5.1 แบบจำลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก, ศักยภาพและวิถีของของผู้ประกอบการค้าปลีก ในพื้นที่ศึกษา
- 1.5.2 ดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] ที่สำคัญ ของผู้ประกอบการค้าปลีก ที่จะป็นปัจจัยในการนำไปสู่การประเมินต้นทุนและผลผลิตภาพของประเทศ
- 1.5.3 ผู้ประกอบการค้าปลีกได้ทราบถึงวิธีการดำเนินธุรกิจที่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและทราบถึงการใชั ดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] มาเป็นเครื่องมือในการประเมินธุรกิจของผู้ประกอบการ อันจะนำไปสู่ความเข้มแข็งของธุรกิจค้าปลีกของไทย
- 1.5.4 ผู้ประกอบการค้าปลีกได้ทราบถึงการดำเนินงานร่วมกับผู้ค้าส่งในการเป็นศูนย์กลางเพื่อการพัฒนาร้านค้าปลีก ในด้านการเสริมสร้างความรู้ความสามารถในการดำเนินธุรกิจค้าปลีก ให้มีศักยภาพในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

เมื่อการดำเนินงานสิ้นสุด รายงานสรุปผลการดำเนินงาน และแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน จะมีการกำหนด และวัดสมรรถนะ (ตัวชี้วัด) ด้านการดำเนินกิจกรรม ทั้งก่อนและหลังการจัดการจัดการข้อมูลเพื่อกำหนดรูปแบบการดำเนินงานและการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] ไปใช้ปฏิบัติ แม้ยังไม่สามารถยืนยันรับประกันได้ว่าผลลัพธ์ในตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำเอาแผนการจัดการข้อมูลเพื่อกำหนดรูปแบบการดำเนินงานและ Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI) ไปใช้ ในผู้ค้าปลีกและค้าส่งตามที่กำหนดในเป้าหมายนั้น จะเป็นไปตามที่คาดหวังได้ภายในขอบเขตเวลาอันจำกัด (ประมาณ 3-4 เดือน) เพราะการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] จะมีความสัมพันธ์กับ การจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร อาจมีผลกระทบทางด้านจิตวิทยาของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่ยังรู้สึกกลัวในการเปิดเผยข้อมูล โดยเฉพาะความคิดของผู้ประกอบการและสิ่งสำคัญที่จะส่งผลให้ประสบผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้นนั่นคือความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการให้ข้อมูลที่เป็นจริง ทั้งด้านการปรับปรุงกระบวนการ ทางด้านการเงิน ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบุคลากร เป็นต้น

รูปแบบการดำเนินงานในการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] เป็นการดำเนินเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีผลกระทบต่อทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการค้าปลีก การค้าส่ง ผู้กระจายสินค้าหรือผู้ผลิต ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีส่วนร่วม โดยเฉพาะผู้นำองค์กร ที่จะต้องมีความเข้าใจในแนวคิดเป็นอย่างดี และพร้อมที่จะสนับสนุนการดำเนินงานโครงการเพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย

ผลลัพธ์ของกิจกรรมนี้จะเป็นก้าวแรกของการพัฒนาธุรกิจค้าปลีกค้าส่งในประเทศไทย หากแบบจำลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจค้าปลีก-ค้าส่งและการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีกนี้ไปใช้ปฏิบัติหรือเผยแพร่ให้กับกลุ่มค้าปลีก-ค้าส่งในจำนวนหนึ่งอย่างต่อเนื่องในระยะยาวอันจะมีผลกระทบที่เป็นคุณประโยชน์ต่อโซ่อุปทานค้าปลีก-ค้าส่งภายในประเทศ และในขณะเดียวกัน ดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] นี้จำเป็นที่จะต้องถูกพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ทางธุรกิจและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป ซึ่งสรุปเป็นตารางความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

ตารางที่ 1-3 ความสอดคล้องกับเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์

ลำดับที่	Output ข้อที่	Output	ตอบสนอง วัตถุประสงค์ข้อที่
1	1	ผลการสรรหา และคุณสมบัติผู้เข้าร่วม โครงการผู้ประกอบการค้าส่ง ไม่น้อยกว่า 1 รายและผู้ประกอบการค้าปลีกไม่น้อยกว่า 75 ราย	1
2-3	2	ผลการจัดประชุมเฉพาะกลุ่ม(Focus Group)เพื่อให้มีความรู้ ความสำคัญและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการลอจิสติกส์และการกำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก (RSCPI)	2 ,4,5
3-6	3	ผลการวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินงาน ,ศักยภาพและวิถีของผู้ประกอบการค้าปลีกในพื้นที่ศึกษาเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา	1,3
5-16	4	รูปแบบการดำเนินงานและข้อมูลเพื่อจัดทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก (RSCPI)	2
16-18	5	รายงานรูปแบบการดำเนินงานและดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก (RSCPI) รายงานผลการดำเนินการร่วมกับทีมงานของผู้ค้าส่งในการเก็บข้อมูลเพื่อกำหนดรูปแบบการดำเนินงานและ RSCPI	3
19-20	6	สรุปรายงานการรวบรวมขั้นตอน และผลลัพธ์การดำเนินงานและข้อปฏิบัติในดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก (RSCPI) ที่สำคัญ	1,3

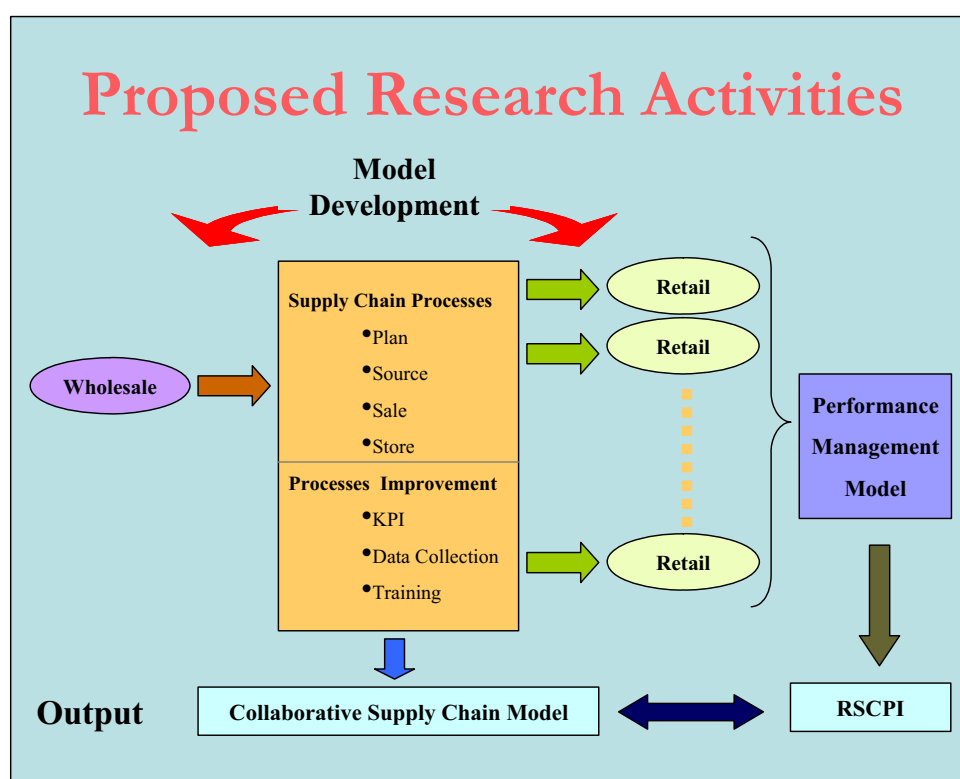
ความสอดคล้องกับเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์

ความสอดคล้องที่เห็นได้อย่างชัดเจน คือ

1. ผู้ประกอบการค้าปลีก ในท้องถิ่น ได้รับแนวคิดและรูปแบบในการพัฒนาธุรกิจของตนเอง อันจะนำไปสู่การปรับปรุงเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันได้
2. การใช้ ดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก[Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] เป็นเครื่องมือสำหรับผู้ประกอบการค้าปลีก ในการใช้ประเมินตนเอง จะเป็นปัจจัยในการนำไปสู่ การประเมินต้นทุนและผลผลิตภาพของประเทศดังที่กล่าวมาแล้ว ถือเป็น การเชื่อมโยงเศรษฐกิจจุลภาคกับเศรษฐกิจมหภาค
3. กิจกรรมที่ผู้ประกอบการค้าปลีกและผู้ประกอบการค้าส่ง ได้มีการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนา ศักยภาพของผู้ประกอบการค้าปลีก ให้มีความรู้และความสามารถในการดำเนินธุรกิจการค้าปลีกได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ถือได้ว่าเป็นรูปแบบการพัฒนาที่ยั่งยืน

1.6 แนวทางการดำเนินการวิจัย

ภาพที่ 1-4 ระเบียบวิธีวิจัย (โดยย่อ)



บทที่ 2

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 สถานการณ์อุตสาหกรรมค้าปลีกค้าส่งของไทย

คณะกรรมการพิจารณาแก้ไขปัญหาเร่งด่วนสำหรับร้านค้าปลีกขนาดย่อยภายใต้คณะกรรมการการพาณิชย์ สถาบันบัญญัติแห่งชาติ เผยแพร่ผลการศึกษาเมื่อวันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2550 [1] โดยคณะกรรมการฯพบว่ารูปแบบของห้างค้าปลีกในปัจจุบันแตกต่างไปจากรูปแบบธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Tradition Trade) ที่มีอยู่ 6 ประเภท คือ ยี่ปั่ว ชาปั่ว โชห่วย ร้านชำ ร้านค้าเร่ กองคาราวานสินค้า ในขณะที่ ธุรกิจค้าปลีกรูปแบบสมัยใหม่ (Modern Trade) ในปัจจุบันถูกจำแนกได้ออกมาถึง 7 รูปแบบ ได้แก่ ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ (discount store/ hyper mart/super center) ห้างสรรพสินค้า (department store) ซูเปอร์มาร์เก็ต (super market) ห้างค้าส่งแบบสมาชิก (whole sale cash and carry) ร้านค้าเฉพาะอย่าง (specialty store) ร้านค้าเฉพาะอย่างเน้นจำหน่ายราคาถูก (category killer) และห้างค้าปลีกสะดวกซื้อ (discount convenient store) ซึ่งเป็นห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ที่ลดขนาดลง ในรายงานเรื่อง การค้าปลีกของไทย: ผลกระทบของการแข่งขันจากผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างประเทศ (2544) กล่าวถึงการสำรวจของเอซีนิลเซ็น พบว่าตั้งแต่ปี 2545 จำนวนห้างค้าปลีกสมัยใหม่ มีทั้งสิ้น 4,151 ร้านค้า เพิ่มขึ้นจากปี 2544 จำนวนทั้งสิ้น 361 ร้านค้า

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญในตลาดการค้าปลีกตั้งแต่กลางทศวรรษที่ 2510 โดยเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วที่สุดในช่วง 5 ปี หลังวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 ก่อนหน้านั้นธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจสงวนสำหรับคนไทย ต่างชาติไม่สามารถประกอบการได้ ยกเว้นมีคนไทยเป็นหุ้นส่วน [2] เช่น บริษัท แม็คโคร โลตัสได้เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย โดยมี ซี.พี.เป็นหุ้นส่วนใหญ่และบริษัทที่อปัส ที่มีกลุ่มเซ็นทรัลเป็นหุ้นส่วน จากนั้นประเทศไทยได้เปิดเสรีให้ต่างชาติมีอิสระมากขึ้นในการเข้ามาประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง การเปิดเสรีดังกล่าวทำให้ธุรกิจการค้าปลีกค้าส่งของประเทศไทยเปลี่ยนแปลงไปทั้งโครงสร้างและการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงต่อธุรกิจการค้าปลีกค้าส่งทั้งระบบ

วิวัฒนาการการค้าปลีกสมัยใหม่ของไทยได้แบ่งออกเป็น 4 ยุค (นิพนธ์ และคณะ 2545) โดยยุคที่ 1 ในช่วงปี 2507-2525 ยุคฟักตัวของห้างสรรพสินค้า จากความสำเร็จของการพัฒนาเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2500 ทำให้รายได้ประชาชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งของคนกรุงเทพฯ เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการขยายตัวของศูนย์การค้าและห้างสรรพสินค้าในกรุงเทพฯ โดยเริ่มจากห้างไทยโดมาร์ในปี 2507 ซึ่งเป็นห้างขนาดใหญ่จากต่างชาติ และการขยายห้างเซ็นทรัลสาขาที่ 2 สีสมในปี 2511 (สาขาที่ 1 สาขาวังบูรพา เมื่อปี 2499 เน้นการขายสินค้าราคาแพง เจาะกลุ่มเฉพาะลูกค้าที่มีรายได้สูงจึงไม่มีผลต่อวงการค้าปลีกมากนัก)

ยุคที่ 2 ช่วงปี พ.ศ. 2526-2532 ห้างสรรพสินค้าเริ่มกระจายตัวสู่ชานเมือง เริ่มต้นทศวรรษ 2520 ประชาชนเริ่มย้ายที่อยู่ออกไปอยู่ชานเมือง ห้างสรรพสินค้าจึงเริ่มขยายตัวออกสู่ชานเมือง โดย ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ลาดพร้าวเป็นห้างสรรพสินค้าแถบชานเมืองแห่งแรก และห้างเดอะมอลล์เปิดสาขาที่สองบนถนนรามคำแหงในปีเดียวกัน

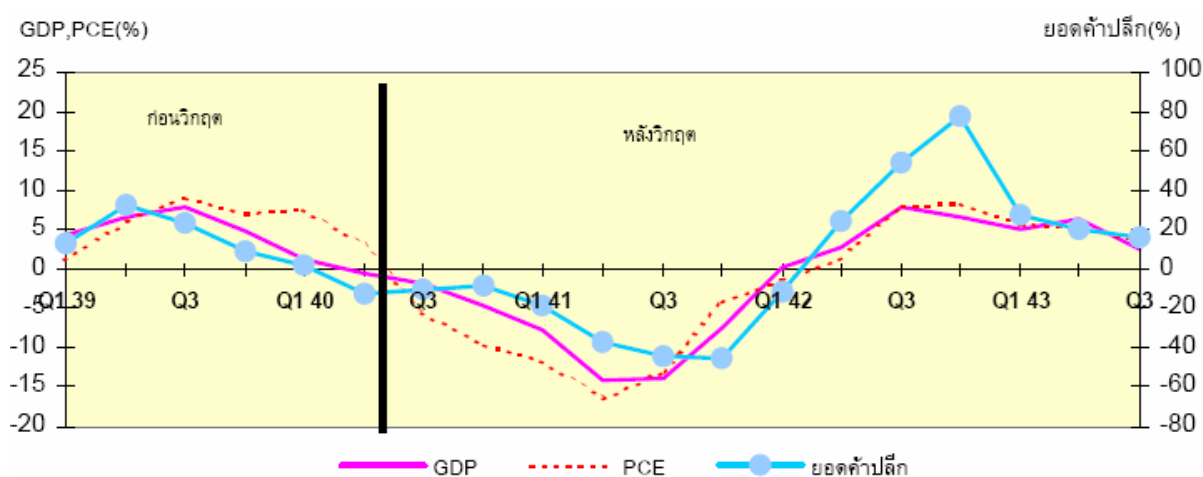
ยุคที่ 3 ช่วงปี 2532-2539 ยุคการเกิดห้างค้าปลีกรูปแบบใหม่ และการขยายการลงทุนแบบเกินตัว ธุรกิจค้าปลีกของไทยในช่วงปี 2530-2534 เป็นภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่ขึ้นเป็นผลจากการเปิดเสรีทางการเงิน ทำให้ผู้ประกอบการไทยลงทุนในธุรกิจการค้าปลีกอย่างมโหฬาร เป็นยุคเริ่มต้นแห่งความถดถอยของระบบค้าส่งแบบดั้งเดิม คือระบบสี่ล้อ ซาปั๋ว ได้ถูกลดทอนบทบาทลง เพราะการเติบโตของการค้ารูปแบบใหม่ การกำเนิด “แม็คโคร” ห้างค้าส่งแบบสมาชิก โดยการร่วมทุนระหว่างเครือเจริญโภคภัณฑ์และกลุ่มธุรกิจจากประเทศเนเธอร์แลนด์ ที่เริ่มต้นจากสาขาบางกะปิในปี 2532 เป็นสาขาแรกและขยายสาขาไปย่านแจ้งวัฒนะ ศรีนครินทร์ และบางบอน ซึ่งเป็นทำเลหลักค้าปลีกจากต่างจังหวัดทั้ง 4 มุมเมือง ต่อมาในปี 2535 ห้างบิ๊กซีเปิดให้บริการ ซึ่งถือว่าเป็นห้างค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งแรกในประเทศไทย บทบาทของห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ไม่เพียงแต่กระทบต่อบรรดาสี่ล้อ ซาปั๋ว เท่านั้น แต่ยังได้เป็นธุรกิจที่น่าเอาปราชญ์การค้าปลีกและค้าส่งมาประสานกันได้ค่อนข้างสมบูรณ์ในแง่ของการสร้างสถานที่อำนวยความสะดวกให้เจ้าของผลิตภัณฑ์มาพบกับผู้บริโภคด้วยความพอใจสูงสุด และถือเป็นการก้าวอย่างที่สำคัญของการค้าแบบใหม่การขยายตัวทางเศรษฐกิจในอัตราที่มากกว่า 10% ต่อปี พร้อมกับการลงทุนในธุรกิจประเภทร้านสะดวกซื้อ โดยเริ่มต้นด้วยร้าน 7-11 เปิดสาขาแรกในปี 2531 ต่อมาร้าน AM-PM เปิดสาขาแรกในปี 2533 การเปลี่ยนแปลงสำคัญในช่วงนี้คือห้างค้าปลีกขนาดใหญ่เริ่มมีการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อผลต่อการประหยัดต้นทุนในการจัดซื้อสินค้าเข้าร้าน เช่น กลุ่มเซ็นทรัลเป็นพันธมิตร กับกลุ่มโรบินสัน เครือเจริญโภคภัณฑ์เป็นพันธมิตรแบบหลวมๆกับกลุ่มเดอะมอลล์

ต่อมาเริ่มมีร้านค้าเฉพาะอย่าง (Specialty store) ในตลาดค้าปลีกไทย โดยมาร์คแอนด์สเปนเซอร์ (Mark & Spencer) เปิดตัวสาขาแรกที่เซ็นทรัลชิดลม ต่อมาเป็นวัตสัน (Watson) และซูเปอร์สปอร์ต (Super Sport) ในปี 2539 และบูทส์ (Boots) ในปี 2540 ลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งในยุคนี้คือการทุนสร้างศูนย์การค้าขนาดยักษ์ เช่น เซ็นทรัลเวิลด์ และฟิวเจอร์ปาร์ค บางแคในปี 2536 ฟิวเจอร์ปาร์ครังสิตและซีคอนสแควร์ ในปี 2537 ส่วนใหญ่เป็นลักษณะการลงทุนแบบเก็งกำไรในตลาดอสังหาริมทรัพย์ โดยอาศัยเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำจากต่างประเทศ ซึ่งต่อมากลายเป็นปัญหาทางการเงินแก่ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกส่วนใหญ่ของไทย

ยุคที่ 4 ช่วงปี 2540-ปัจจุบัน ยุคก้าวกระโดดของห้างค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างชาติ หากพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงภาวะการค้าปลีก จะพบว่าการเพิ่มขึ้นหรือลดลงสอดคล้องกับอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (GDP) และการบริโภคภาคเอกชน (Private Consumption Expenditure: PCE) มาโดยตลอด ทั้งนี้ ก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ คือ ตั้งแต่ปี 2539 ถึงครั้งแรกของปี 2540 ธุรกิจค้าปลีกมีอัตราการ

ขยายตัวต่อเนื่องเฉลี่ย ไตรมาสละ 11.3 เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางการเงินในประเทศ ส่งผลให้ยอด ค่าปลีก ลดลงอย่างต่อเนื่องถึงร้อยละ 36.1 ในปี 2541 ตามภาวะเศรษฐกิจที่หดตัว อย่างไรก็ตาม ยอดค้าปลีกเริ่ม เพิ่มขึ้นตั้งแต่เดือนพฤษภาคมปี 2542 ทำให้เฉลี่ยทั้งปีเพิ่มขึ้นร้อยละ 29.9 และยังคงขยายตัวร้อยละ 21.3 ช่วง 9 เดือนแรกของปี 2543 ตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจและการขยายสาขาของธุรกิจห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ (บิ๊กซี เทสโก้-โลตัส คาร์ฟูร์) (เรวดีและสุนันทา 2543) ดังแสดงยอดค้าปลีกกับ GDP และการบริโภคของเอกชนในภาพที่ 2-1 [3]

ภาพที่ 2-1 ยอดค้าปลีกกับ GDP และการบริโภคของเอกชน



ที่มา: เรวดีและสุนันทา (2543)

เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ กลุ่มธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่เริ่มประสบปัญหาหนี้สินต่างประเทศ ปัญหาดังกล่าวเกิดจากการขยายกิจการด้านค้าปลีกและการเก็งกำไรในอสังหาริมทรัพย์อย่างเกินตัว เมื่อรัฐบาลประกาศลอยตัวค่าเงินบาทเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ. 2540 ภาระหนี้สินจึงเพิ่มขึ้นกว่าเท่าตัว พร้อมกับยอดค้าปลีกลดลงอย่างต่อเนื่องถึงร้อยละ 36.1 ในปี 2541 ตามภาวะเศรษฐกิจที่หดตัว ด้วยเหตุนี้ธุรกิจค้าปลีกของไทยจึงเริ่มขยายกิจการให้แก่นักลงทุนต่างชาติ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ปว.281 เป็น พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 ที่อนุญาตให้นักลงทุนจากต่างชาติสามารถถือหุ้นโดยมีสัดส่วนได้มากกว่ากึ่งหนึ่ง [4] กำหนดให้ ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกไทยขายหุ้นส่วนใหญ่ให้แก่นักลงทุนจากต่างชาติ เช่น ห้างเซ็นทรัลขายหุ้นส่วนใหญ่ในบิ๊กซี (Big C) ให้แก่กลุ่มคาสโน (ฝรั่งเศส) ขายหุ้นในคาร์ฟูร์ และหุ้นในท็อปส์ ซูเปอร์มาร์เก็ตให้แก่ รอยัลเอโฮลด์ (เนเธอร์แลนด์) ส่วนกลุ่มเจริญโภคภัณฑ์ขายหุ้นส่วนใหญ่ในโลตัส (Lotus) ให้กับบริษัทเทสโก้ (อังกฤษ) และขายหุ้นในแม็คโคร (Macro) ให้กับกลุ่มเอสเอชวี (SHV) จากประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยแสดงสัดส่วนผู้ถือหุ้นในธุรกิจห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ในตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 สัดส่วนผู้ถือหุ้นในธุรกิจห้างค้าปลีกขนาดใหญ่

ห้าง/ร้าน	ก่อนวิกฤติ			หลังวิกฤติ				
	สัดส่วนผู้ถือหุ้น(%)		จำนวนสาขา (ปี)	สัดส่วนผู้ถือหุ้น(%)		จำนวนสาขา		
						2543	2544	2549**
เท ส โ ก๊ - โลตัส	เครือเจริญโภคภัณฑ์	100	13 (2541)	เครือเจริญโภคภัณฑ์	8	24	33	60
				เทสโก้	92			
บิ๊กซี	จิราธิวัฒน์	33	7 (2542)	จิราธิวัฒน์	13	25	30	47
	โรบินสัน	15		คาสีโน	66			
	แลนด์&เฮาส์	11		ผู้ถือหุ้นรายย่อย	21			
	ผู้ถือหุ้นรายย่อย	42						
คาร์ฟูร์	เซ็นทรัล	40	15 (2542)	SSCP Holding*	60	18	20	23
	คาร์ฟูร์(ฝรั่งเศส)	40		คาร์ฟูร์(ฝรั่งเศส)	40			
	SSCP Holding	20						
แม็คโคร	SHV Group	44	15 (2540)	SHV Group	90	18	20	29
	เครือเจริญโภคภัณฑ์	32		เครือเจริญโภคภัณฑ์	10			
	อื่นๆ	24						
ท็อปส์	เซ็นทรัล รีเทล (CRC)	51	40 (2541)	รอยัล เอโซลด์	100	41	43	91
	รอยัล เอโซลด์	49						
ฟู๊ดโลอัน	เดอสมอลต์	45	5 (2541)	Delhaize Group	49	15	22	
	Delhaize Group	45		ฟู๊ดโลอัน	51			
	สหพัฒน์	10						

*SSCP Holding ประกอบด้วยผู้ถือหุ้นคนไทย เช่น กลุ่มเซ็นทรัลแต่คาดว่าจะเป็นผู้ถือหุ้นของ SSCP Holding

** ข้อมูลจำนวนห้าง/ร้านค้าปลีกปี พ.ศ. 2549 จากรายงานการประชุม คณะอนุกรรมการด้านการค้าปลีก ครั้งที่

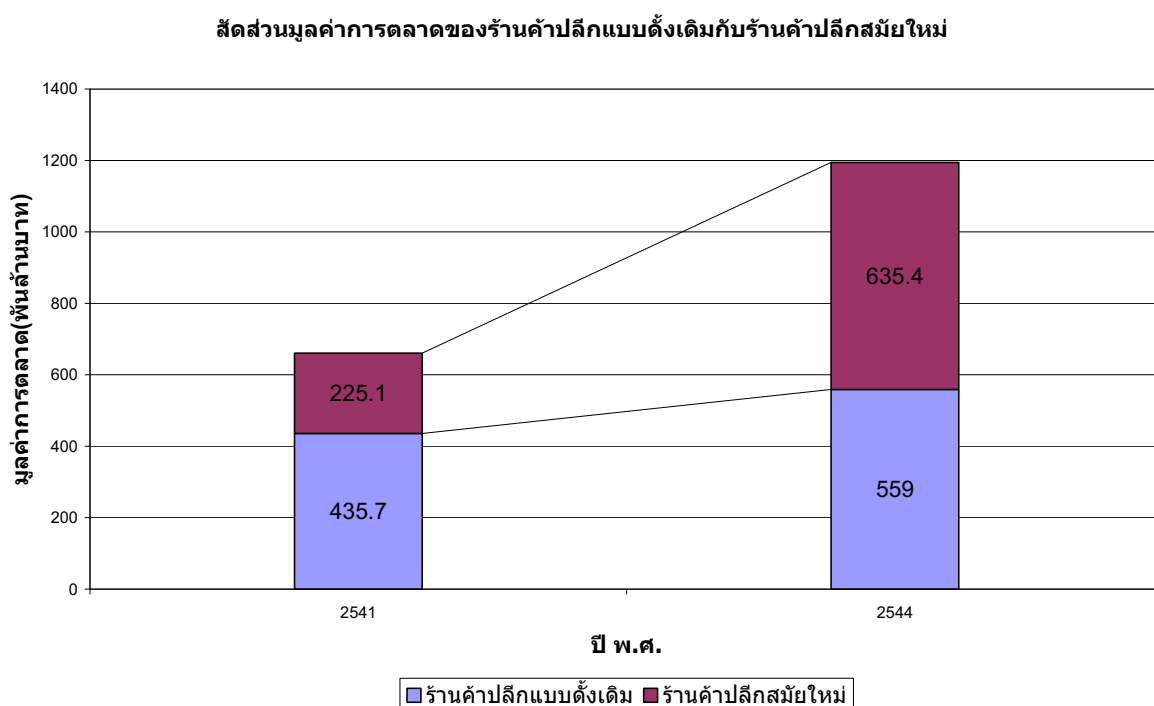
8/2549

ที่มา: นิพนธ์ และคณะ (2545)

การขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ทำให้ส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 20-25 ของยอดขายค้าปลีกทั้งหมดในช่วงต้นทศวรรษที่ 2530 และไม่ต่ำกว่าร้อยละ 40 ในต้นทศวรรษ 2540 หากจะนับวิกฤติเศรษฐกิจในช่วงปี 2539-2541 เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของธุรกิจค้าปลีกไทย ข้อมูลขนาดตลาดค้าปลีกโดยรวมในช่วงวิกฤติปี 2541 มีมูลค่า 660.8 พันล้านบาท ร้านค้า

ปลีกแบบดั้งเดิมมียอดขาย 435.7 พันล้านบาท และร้านค้าปลีกสมัยใหม่มียอดขายรวม 225.1 พันล้านบาท สัดส่วนมูลค่าร้านค้าปลีกดั้งเดิมต่อร้านค้าปลีกสมัยใหม่ คือ ร้อยละ 65.9 : 34.1 แต่หลังวิกฤติเศรษฐกิจ ตลาดค้าปลีกโดยรวมในปี 2544 มีมูลค่า 1,194.4 พันล้านบาท เป็นมูลค่าของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม 559.0 พันล้านบาท และร้านค้าปลีกสมัยใหม่ 635.4 พันล้านบาท เป็นสัดส่วนร้านค้าปลีกดั้งเดิมต่อร้านค้าปลีกสมัยใหม่ คือร้อยละ 46.8: 53.2 (นิพนธ์และคณะ 2545) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2-2

ภาพที่ 2-2 สัดส่วนร้านค้าปลีกดั้งเดิมต่อร้านค้าปลีกสมัยใหม่และการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกปี 2541 และ ปี 2544



2.2 รูปแบบการดำเนินงาน และลักษณะของผู้ประกอบการค้าปลีก

ธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยแบ่งได้เป็น 2 ใหญ่ กล่าวคือ (1) ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม หรือที่รู้จักกันทั่วไปคือร้านโชห่วย รูปแบบการดำเนินธุรกิจ เป็นร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่ยังคงลักษณะการจำหน่ายสินค้าและการบริการรูปแบบเดิม การจัดวางสินค้าไม่ทันสมัย ส่วนใหญ่เป็นร้านห้องแถวที่มีพื้นที่มีมากลูกค้าเกือบทั้งหมดอาศัยอยู่บริเวณใกล้เคียงกับร้านค้า การบริหารจัดการเป็นแบบธุรกิจครอบครัว ลงทุนน้อยไม่มีระบบจัดการที่ได้มาตรฐาน (2) ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ส่วนใหญ่มีรูปแบบเป็นมาตรฐานมาจากบริษัทแม่ ดังนั้นรูปแบบแต่ละสาขาจึงเหมือนกัน โดยรูปแบบร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในประเทศไทยแบ่งออกได้เป็น 7 กลุ่ม คือ

2.2.1 ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ (discount store/ hyper mart/super center) เป็นร้านที่จำหน่ายสินค้าที่มีราคาถูกที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวัน แต่ไม่เน้นสินค้าที่มียี่ห้อดัง เพราะร้านลักษณะนี้จะใช้ราคาเป็นกลยุทธ์ดึงดูดลูกค้าเข้ามาในร้าน เช่น เทสโก้-โลตัส บิ๊กซี จัสโก้ บิ๊กคิง เป็นต้น สภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำในปัจจุบันทำให้ร้านค้าประเภทนี้ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะผู้บริโภคจะมีความรู้สึกว่าประหยัด เนื่องจากได้ซื้อของราคาถูกกว่าการซื้อจากร้านค้าประเภทอื่น ๆ กลยุทธ์ที่สำคัญที่เป็นหลักในการบริหารก็คือราคาและกิจกรรมการส่งเสริมการขายที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศให้ลูกค้าคลั่งมากยิ่งขึ้น

2.2.2 ห้างสรรพสินค้า (Department store) เช่นห้างเซ็นทรัล โรบินสัน เดอะมอลล์ เซ็น อิมพีเรียล เป็นต้น ลักษณะของห้างสรรพสินค้าคือ เป็นร้านค้าปลีกที่มีสินค้าหลากหลายไว้บริการลูกค้า การจัดวางสินค้าจะจัดแบ่งเป็นแผนกและเป็นสัดส่วนตามสายผลิตภัณฑ์ ห้างสรรพสินค้าจึงเปรียบเสมือน การนำเอาร้านขายสินค้าเฉพาะอย่าง (Specialty store) มาจัดอยู่พื้นที่เดียวกัน เช่น จัดเป็นพื้นที่สำหรับขายเครื่องสำอางยี่ห้อต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกซื้อยี่ห้อที่ตนเองชอบ โดยจะมีพนักงานขายคอยให้บริการและแนะนำสินค้า

2.2.3 ซูเปอร์มาร์เก็ต (super market) เป็นร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน เช่น ฟู๊ดแลนด์ ท็อปส์ซูเปอร์มาร์เก็ต ฟู๊ดโลอัน โสมเฟรชมาร์ท เป็นต้น อัตราการเจริญเติบโตจะมียอดต่อเนื่อง ร้านค้าที่ขยายออกไปจะเน้นตามชานเมืองและตามสาขาของห้างสรรพสินค้า แนวโน้มของซูเปอร์มาร์เก็ตในปัจจุบัน จะเป็นลักษณะเป็นร้านเอกเทศ (Stand alone) มากขึ้น เพราะการที่เป็นร้านเอกเทศสามารถทำให้การบริหารงานและการใช้พื้นที่มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้นเช่น การรับสินค้า การจัดร้าน การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย เป็นต้น นอกจากนี้ลูกค้าก็มีความคล่องตัวมากขึ้นในการจับจ่ายใช้สอย เพียงแต่จอดรถหน้าร้านและเมื่อซื้อของเสร็จก็กลับบ้านได้เลย เป็นการตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีแต่ความรีบเร่งเป็นอย่างดี

2.2.4 ห้างค้าส่งแบบสมาชิก (whole sale cash and carry) เป็นธุรกิจดิสเคาน์สโตร์เน้นการจำหน่ายสินค้าให้ร้านค้ารายย่อย หรือบุคคลที่ต้องการซื้อสินค้าคราวละจำนวนมากในราคาขายส่ง หรือราคาค่อนข้างต่ำ เช่น ห้างแม็คโคร ซึ่งธุรกิจห้างค้าแบบส่งสมาชิกนี้เอื้ออำนวยให้ร้านค้ารายย่อยหรือร้านโชห่วยสามารถหาสินค้ามาจำหน่ายได้เพิ่มโดยไม่ต้องผ่านยี่ปั้ว ซาปั้ว โดยจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพปานกลาง ส่วนใหญ่ร้อยละ 60 เป็นสินค้าที่เป็นที่ไม่ใช่อาหาร (non-food) ส่วนที่เป็นสินค้าจำพวกอาหาร ลูกค้าสามารถสมัครเป็นสมาชิกเพื่อรับข่าวสาร ไม่เน้นการให้บริการ จึงมีพนักงานจำนวนน้อย ให้ลูกค้าบริการตัวเอง เพื่อตัดค่าใช้จ่ายที่เป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนการจ้างงานออกไป มีการบริหารจัดการเกี่ยวกับสินค้าคงคลัง (Inventory) ที่มีประสิทธิภาพโดยมี

ศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center: DC) ทำหน้าที่คอยควบคุมสินค้าคงคลัง โดยรับสินค้าจากผู้จัดหา (Supplier) มากระจายสินค้าให้กับสาขาต่างๆ

2.2.5 ร้านค้าเฉพาะอย่าง (specialty store) เป็นร้านที่จำหน่ายสินค้าที่เน้นสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องมีชนิดของสินค้ามากมายเช่น ร้านแว่นตา ร้านดอกไม้ ร้านขายยา ร้านอุปกรณ์กอล์ฟ หรือร้านอาหาร เป็นต้น ร้านขายสินค้าเฉพาะอย่างที่มีการบริหารที่ดี สามารถที่จะมีจำนวนสาขาได้มาก เพื่อที่จะได้เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น เช่น ร้านแว่นท็อปเจริญ ร้านขายยารัตสัน ร้านรองเท้าบาจา ร้านเสื้อผ้าเท็นแอนด์โค ร้านพิชซ่าฮัท เป็นต้น

2.2.6 ร้านค้าเฉพาะอย่างเน้นจำหน่ายราคาถูกลง (category killer) เป็นร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าที่เน้นสินค้าประเภทใดประเภทหนึ่งเช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องกีฬา วัสดุก่อสร้างและเคหะภัณฑ์ เครื่องใช้สำนักงาน เป็นต้น จะมีการบริหารงานที่เป็นลักษณะเฉพาะคือการบริหารสินค้าเฉพาะประเภท (Category Management) เช่น การจัดการสินค้า การจัดซื้อ การบริการ การตลาด จะเน้นสินค้าประเภทใดประเภทหนึ่งเป็นหลัก แต่จากการที่คนไทยยังชอบซื้อสินค้าที่มีร้านค้าหลายร้านอยู่ในสถานที่เดียวกันเช่น ศูนย์การค้าต่าง ๆ เลยทำให้ร้านค้าประเภทนี้ยังไม่ค่อยประสบความสำเร็จมากนัก ดังนั้นหากในอนาคตมีการพัฒนาระบบการบริหารในด้านต่าง ๆ ให้ดีกว่าในปัจจุบัน ก็อาจจะประสบความสำเร็จได้ ร้านค้าประเภทนี้เปรียบเหมือนได้มีการแยกแผนกในห้างสรรพสินค้าออกมาเป็นเอกเทศเช่น ร้านเพาเวอร์บาย-จำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า โฮมโปร-จำหน่ายวัสดุก่อสร้างและเคหะภัณฑ์ แม็คโคร ออฟฟิศ-จำหน่ายเครื่องใช้สำนักงาน ซูเปอร์สปอร์ต-จำหน่ายเครื่องกีฬา เป็นต้น

2.2.7 ห้างค้าปลีกสะดวกซื้อ (discount convenient store) ร้านค้าประเภทนี้จะให้ความสำคัญต่อลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้า ทำเลที่ตั้งส่วนมากจะเน้นในย่านชุมชน ป้ายรถเมล์และแหล่งชุมชนใหม่ ๆ สินค้าในร้านจะเป็นสินค้าที่มีความจำเป็นต่อชีวิตประจำวันจะมีสินค้าอยู่ประมาณ 2000-2500 หน่วย (Stock Keeping Unit หรือ SKU) ร้านค้าสะดวกซื้อเมื่อตราในการขยายตัวสูงค่อนข้างสูงเนื่องมาจากมีการใช้เงินลงทุนที่ต่ำกว่าร้านประเภทอื่น อาจจะต่ำกว่า 1 ล้านบาทจนถึง 5 ล้านบาท ขึ้นอยู่กับขนาดและทำเลที่ตั้งร้านค้า ร้านค้าสะดวกซื้อในปัจจุบัน จะต้องเป็นร้านที่มีสินค้าที่จำเป็นจริง ๆ ต่อลูกค้าและจะต้องมีการบริการหลากหลายเช่น ชำระค่าสาธารณูปโภค บริการด้านจองตั๋วคอนเสิร์ต ส่งจดหมาย-แฟกซ์ เป็นต้น ในปัจจุบันร้านค้าสะดวกซื้อที่สำคัญเช่น เซเว่น-อีเลฟเว่น เอเอ็ม-พีเอ็ม แฟมิลีมาร์ท ร้านเหล่านี้จะเรียกว่า C-Store แต่ร้านค้าสะดวกซื้ออีกประเภทหนึ่งมีอยู่ในปั๊มน้ำมันจะเรียกว่า G-Store เพราะในอดีตปั๊มน้ำมันจะทำรายได้เฉพาะน้ำมันเท่านั้น แต่ปัจจุบันมีการแข่งขันสูงมากในธุรกิจปั๊มน้ำมันทำให้กำไรที่เกิดจากการขายน้ำมันมีน้อยมากเจ้าของกิจการจึงต้องหารายได้จากแหล่งอื่น ทางออกก็คือเปิดร้านสะดวกซื้อขึ้นมาในปั๊มน้ำมันนั่นเอง เช่น ร้านซีเล็คในปั๊มน้ำมันเชลล์ สตาร์มาร์ทในปั๊มน้ำมันคาล์เท็กซ์ ไทย

เกอร์มาร์ทในปั๊มน้ำมันเอสโซ่ เป็นต้น มีลักษณะการดำเนินธุรกิจ 3 ลักษณะ คือ (1) การลงทุนโดยเจ้าของลิขสิทธิ์ (2) การขายเฟรนไชส์ (Franchise) ซึ่งเป็นการร่วมทุนระหว่างผู้ประกอบการและเจ้าของร้านค้าหรือผู้สนใจ (3) การขายช่วงสิทธิ์ โดยผู้รับช่วงสิทธิ์ต้องขยายสาขาเพิ่มให้ครบตามกำหนดระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ การดำเนินธุรกิจทั้ง 3 ลักษณะดังกล่าวมีระบบบริหารจัดการที่อยู่ภายใต้การดูแลของบริษัทแม่เจ้าของเฟรนไชส์เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น การโฆษณา การควบคุมคุณภาพของสินค้า และการให้บริการ แต่ให้สิทธิในการจัดการบางเรื่องกับเจ้าของเฟรนไชส์ เช่น การบริหารสินค้าคงคลัง การจัดวางสินค้า ดังนั้นธุรกิจประเภทนี้จึงมีการตั้งราคาสินค้าค่อนข้างสูง เนื่องจากมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สูง

แสดงรูปแบบและเปรียบเทียบลักษณะการดำเนินธุรกิจค้าปลีกประเภทต่างๆ ได้ดังตารางที่ 2-3

2.3 ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีก

หลังจากวิกฤติเศรษฐกิจ โครงสร้างธุรกิจค้าปลีกเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอย่างมาก นั่นคือธุรกิจห้างค้าปลีกขนาดใหญ่และร้านสะดวกซื้อ ขยายตัวอย่างรวดเร็วจนมีส่วนแบ่งมากที่สุดจากยอดขายรวมค้าปลีกสมัยใหม่ ปี 2545 กลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ยังมีการขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง มีจำนวนสาขาเพิ่มขึ้นจากปี 2544 จำนวน 361 สาขา จาก 3,790 สาขา เป็น 4,151 สาขา เพิ่มขึ้น 9.5% ในขณะที่ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมปิดกิจการลง 8,082 ราย เหลือ 289,958 ราย จาก 298,040 ราย ลดลง 2.7 % [5] เนื่องจากเสียเปรียบทั้งในด้านเงินทุน การจัดการและอำนาจการต่อรองกับผู้จัดหาสินค้า (supplier)

ปัจจัยเกื้อหนุนต่างๆ ที่สนับสนุนให้ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เติบโตอย่างก้าวกระโดดไม่ว่าจะเป็นจาก ระเบียบข้อบังคับจากทางรัฐ พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปเน้นความสะดวกสบายในการบริโภค วิถีชีวิตของคนไทยในเมืองที่เปลี่ยนไป โดยเฉพาะคนกรุงเทพ เป็นต้น รวมทั้งเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่นำมาใช้ในการจัดการระบบกระจายสินค้า ทำให้มีช่องทางจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพภายใต้แนวคิดการจัดการระบบโซ่อุปทาน (Supply Chain) ส่งผลให้เกิดข้อได้เปรียบเสียเปรียบระหว่างธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมและธุรกิจสมัยใหม่อย่างเห็นได้ชัดชัดเจน ดังแสดงข้อเปรียบเทียบที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมและธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ในตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 ข้อเปรียบเทียบของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมและธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม		ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่	
ข้อได้เปรียบ	ข้อเสียเปรียบ	ข้อได้เปรียบ	ข้อเสียเปรียบ
1. ต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำ	1. ส่วนใหญ่เป็นระบบรายย่อยซึ่งดำเนินธุรกิจแบบครอบครัวและมีข้อจำกัดด้านเงินทุน	1. ส่วนใหญ่เป็นบริษัทต่างชาติที่มีความมั่นคงด้านการเงิน	1. ใช้เงินลงทุนสูง
2. เข้าถึงชุมชนได้ง่ายและมีความคุ้นเคยกับผู้บริโภค	2. การบริหารงานไม่เป็นระบบ	2. มีระบบการบริหารและมีเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ	2. มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริโภคที่ไม่ใกล้ชิด
3. ผู้บริโภคซื้อสินค้าในลักษณะเงินสด	3. อำนาจต่อรองกับผู้จัดหาสินค้าต่ำ	3. มีอำนาจการต่อรองกับผู้จัดหาสินค้าสูง 4. มีช่องทางการจำหน่ายสินค้าและการกระจายสินค้าที่ดีและมีประสิทธิภาพ 5. มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้บริโภคอย่างครบครัน	3. ปัจจุบันมีการต่อต้านจากชุมชนและกระแสต่อต้านทุนต่างชาติ

ที่มา: ฝ่ายวิจัย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) (2549)

หากพิจารณาเฉพาะกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ด้วยกันเอง ประเด็นที่น่าสนใจที่สุดสำหรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจค้าปลีกในช่วงที่ผ่านมา คือการเติบโตอย่างก้าวกระโดดของห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ ทั้งที่มีเพียงผู้ประกอบการ 3 ราย คือ เทสโก้-โลตัส บิ๊กซี คาร์ฟูร์ และนับรวมห้างค้าส่งแบบสมาชิก 1 ราย คือ ห้างแม็คโคร สามารถแบ่งส่วนการตลาดได้มากที่สุด โดยใช้เวลาเพียงไม่กี่ปี นั่นคือในปี 2539 มีสัดส่วนมูลค่าการซื้อขายประมาณครึ่งหนึ่งของห้างสรรพสินค้า แต่นับจากปี 2542 มูลค่าการซื้อขายสูงสุดตกเป็นของห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ โดยมีอัตราการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง มูลค่าการซื้อขายผ่านร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ในปี 2539 รวม 200,000 ล้านบาท เป็นส่วนแบ่งการตลาดของห้างสรรพสินค้า 100,000 ล้านบาท ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ 56,000 ล้านบาท ซูเปอร์มาร์เก็ต 16,000 พันล้าน ร้านค้าเฉพาะอย่าง 6,000 ล้านบาท และร้านสะดวกซื้อ 22,000 ล้านบาท โดยประมาณ ดังแสดงอัตราการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ แต่ปี 2544 มีมูลค่าการซื้อขายผ่านร้านค้าปลีกสมัยใหม่รวม 288,905 ล้านบาท ห้างสรรพสินค้ามีส่วนแบ่งการตลาด 97,000 ล้านบาท ในขณะที่ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่มีมูลค่าการซื้อขายเพิ่มขึ้นกว่าเท่าตัว นั่นคือ 126,000 ล้านบาท และร้านค้าประเภทอื่นๆ มีมูลค่าเพิ่มขึ้นตามสัดส่วน

การขายตัวของตลาดที่ไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก โดยซูเปอร์มาร์เก็ตมีมูลค่าการซื้อขาย 22,785 ล้านบาท ร้านค้าเฉพาะอย่าง 8,545 ล้านบาท และร้านสะดวกซื้อ 34,175 ล้านบาท [6] โดยแสดงสัดส่วนมูลค่าการซื้อขายผ่านร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในภาพที่ 2-3

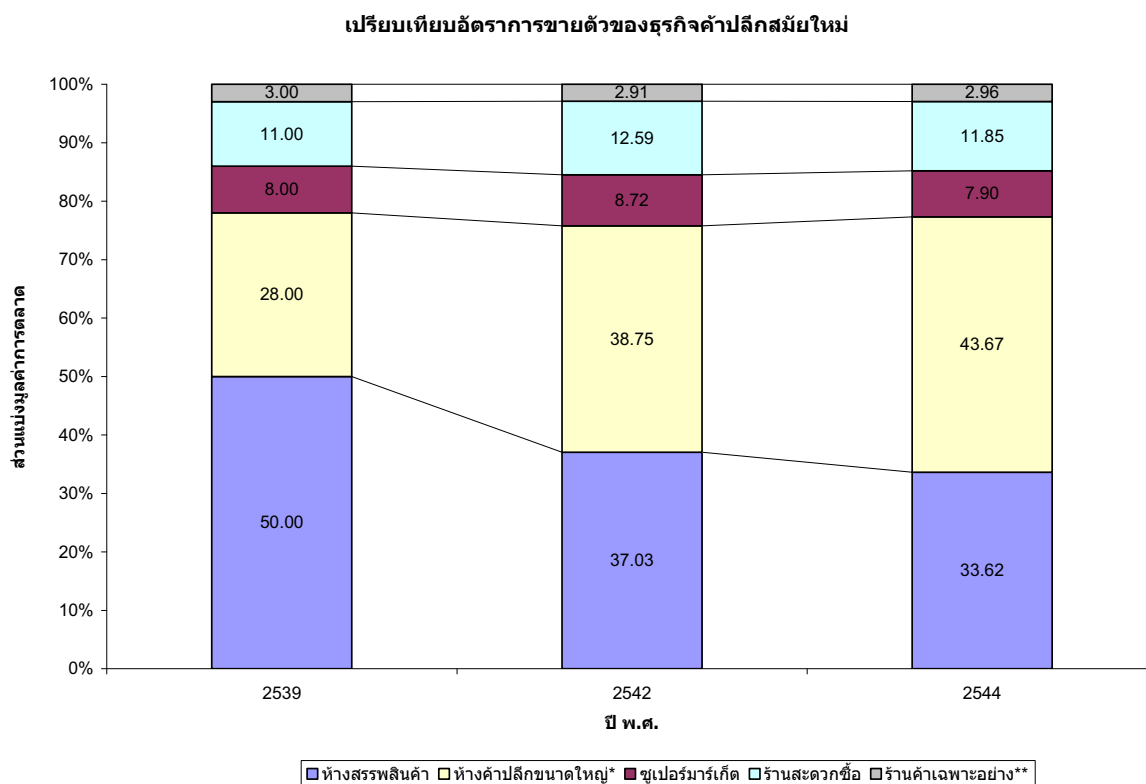
ตารางที่ 2-3 แสดงรูปแบบและเปรียบเทียบลักษณะการดำเนินธุรกิจค้าปลีกประเภทต่างๆ

เป้าหมาย/กลยุทธ์	ร้านค้าปลีกดั้งเดิม	ห้าง/ร้านค้าปลีกสมัยใหม่						
		ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ (Hyper Market)	ห้างสรรพสินค้า (Department Store)	ซูเปอร์มาร์เก็ต (Super Market)	ห้างค้าส่งแบบสมาชิก (Cash & Carry)	ร้านค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Store)	ร้านค้าเฉพาะอย่างเน้นจำหน่ายราคาถูก (Category Killer)	ห้างค้าปลีกสะดวกซื้อ (Convenience Store)
ลักษณะของสินค้าที่จำหน่าย	สินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป	หลากหลายคุณภาพปานกลาง	หลากหลายคุณภาพสูง	หลากหลายเน้นสินค้าที่สดใหม่	หลากหลายคุณภาพปานกลาง	สินค้าเฉพาะอย่างคุณภาพสูง	สินค้าเฉพาะอย่างคุณภาพปานกลาง	สินค้าหลากหลาย
ลูกค้าเป้าหมาย	ผู้อาศัยละแวกร้านค้า	ลูกค้าระดับกลางและล่าง	ลูกค้าระดับบน	ลูกค้าทุกระดับ	ร้านค้าย่อยและลูกค้าที่ซื้อสินค้าคราวละมากๆ	ลูกค้าทุกระดับ	ลูกค้าระดับกลางและล่าง	ลูกค้าที่ต้องการความสะดวก
แหล่งที่มาของผลิตภัณฑ์	ผู้ผลิต/ตัวแทนขายส่งสินค้า/ร้านค้าส่ง	ผู้ผลิต/จัดจำหน่ายส่วนใหญ่ในประเทศ	ผู้ผลิต/จัดจำหน่ายส่วนใหญ่ในประเทศ	ผู้ผลิต/จัดจำหน่ายส่วนใหญ่ในประเทศ	ผู้ผลิต/จัดจำหน่ายส่วนใหญ่ในประเทศ	ผู้ผลิต/จัดจำหน่ายส่วนใหญ่ในประเทศ	ผู้ผลิต/จัดจำหน่ายส่วนใหญ่ในประเทศ	ผู้ผลิต/จัดจำหน่ายส่วนใหญ่ในประเทศ
การจัดการสินค้าคงคลัง	ตามความสะดวก	30-45 เดือน	2-3 เดือน	10-15 วัน	1 เดือน	1 เดือนและ 7 เดือนสำหรับสินค้านำเข้า	7 วัน	15-20 วัน
กลยุทธ์การตั้งราคา	ราคาสูงกว่าขายส่ง 20-30%	ราคาต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้	ราคาสูงกว่าห้างค้าปลีกขนาดใหญ่	ราคาละกัน	ราคาขายส่ง	ราคาค่อนข้างสูง	ราคาต่ำกว่าร้านค้าเฉพาะอย่าง	ราคาสูงกว่าซูเปอร์มาร์เก็ต
กลยุทธ์ด้านอื่นๆ	สินค้าเชื่อ	บัตรสมาชิก/บัตร	บัตรสมาชิก/บัตร	จัดรายการและลด	บัตรสมาชิก	สนับสนุนการขาย	ให้บริการระบบ	เร่งขยายสาขา

		เครดิต/เร่งขยาย สาขา / การ จัด รายการสินค้าและ ลดราคาสินค้า	เครดิต/การจัด รายการสินค้าและ ลดราคาสินค้า	ราคาสินค้า		แบบต่างๆ เช่น ซื้อ 1 แถม 1 /ซื้อ 3 จ่าย 2	เงินผ่อน	และการโฆษณา
ขนาดพื้นที่ขาย	1-2 คูหาชั้นล่าง อาคารพาณิชย์ ประมาณ 16-40 ม ²	10,000-20,000 ม ²	หลากหลาย	1,000-3,000 ม ²	1,000-3,000 ม ²	1,000-2,000 ม ²	1,000-2,000 ม ²	ใช้พื้นที่ขายให้ น้อยที่สุดตั้งแต่ 16-100 ม ²
ปริมาณสินค้า (Stock Keeping Unit: SKU)	1,000-2,000	40,00 SKU	30,000 SKU	20,000 SKU	20,000 SKU	1,000-2,000 SKU	1,000-2,000 SKU	1,000-2,000 SKU
ยอดขาย (ล้านบาท)	558,698 (ปี 2544)	69,575 (ปี 2543) 121,757 (ปี 2544)	97,400 (ปี 2544)	22,785 (ปี 2544)	38,243 (ปี 2544)	926 (ปี 2542)	5,988 (ปี 2542)	34,175 (ปี 2544)
จำนวนสาขา (ปี 2544)		77	236	207	20	187	45	3,250
การถือครองที่ดิน	เจ้าของ/เช่า	ส่วนใหญ่เช่า	ส่วนใหญ่เป็น เจ้าของที่ดิน	ส่วนใหญ่เช่า	ส่วนใหญ่เช่า	ส่วนใหญ่เช่า	ส่วนใหญ่เช่า	ส่วนใหญ่เช่า
ตัวอย่าง		▪ บิ๊กซี ▪ เทสโก้-โลตัส ▪ คาร์ฟูร์	▪ เซ็นทรัล ▪ โรบินสัน ▪ เดอะมอลล์	▪ ท็อปส์ ▪ ฟู้ดแลนด์ ▪ ฟู้ดโลชั่น	▪ แม็คโคร	▪ แม็คโครออฟ ฟิศเซ็นเตอร์ ▪ เพาเวอร์บาย ▪ ซูเปอร์สปอร์ต	▪ บุกส์ ▪ วัดสัน ▪ ห้างแว่นท็อป เจริญ	▪ เซเว่น-อีเลฟเว่น ▪ ซีเล็คท์ ▪ ไทเกอร์มาร์ท

ที่มา: นิพนธ์ และคณะ (2545), เรวัติและสุนันทา (2543)

ภาพที่ 2-3 อัตราการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่



* เทสโก้-โลตัส บิ๊กซี คาร์ฟูร์ และห้างแม็คโคร

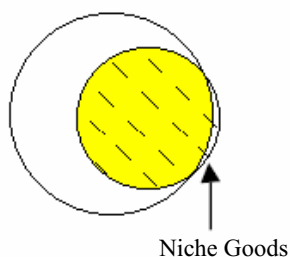
** รวมร้านค้าเฉพาะอย่างและร้านค้าเฉพาะเน้นจำหน่ายราคาถูก

ข้อมูล: ปี 2539, 2542 คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ปี 2544 ประชาชาติธุรกิจ

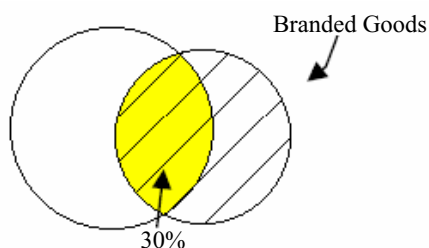
จากการเปรียบเทียบลักษณะของธุรกิจค้าปลีกประเภทต่างๆ นอกจากปัจจัยด้านกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการแข่งขันกันเองของผู้ประกอบการ ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ด้านราคา การขยายสาขาให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ของการให้บริการ หรือความสามารถในการจัดการและการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นประโยชน์แล้ว ปัจจัยหนึ่งที่ที่น่าสนใจ คือเรื่องขนาดและการทับซ้อนของสินค้าในการจัดจำหน่าย โดยการประเมินพื้นที่ขายและจำนวนสินค้าที่ทับซ้อนเป็นขอบเขตของตลาด นับสำคัญของการวัดขอบเขตของตลาด คือ การบังคับใช้กฎหมายการแข่งขันทางการค้า ทางราชการจำเป็นต้องเริ่มต้นรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับประเภทสินค้าและขนาดตลาดของธุรกิจค้าปลีกแต่ละประเภทซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามสถานะการแข่งขัน ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการใช้อำนาจตลาดและผลกระทบการแข่งขันของผู้ประกอบการแต่ละราย เช่น การพิจารณาพฤติกรรมของห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ ขนาดของตลาดอาจครอบคลุมธุรกิจซูเปอร์มาร์เก็ตจนถึงผู้ประกอบการค้าปลีกแบบดั้งเดิม (นิพนธ์ และคณะ 2545) การสำรวจและประเมินขอบเขตของตลาดและส่วนทับซ้อนของสินค้าในการจัดจำหน่ายได้ใช้แนวคิดเรื่องการ Structure-Conduct-Performance ผลที่ได้จากการสำรวจแสดงในภาพที่ 2-4

ภาพที่ 2-4 ขอบเขตของตลาดและการทับซ้อนของสินค้า

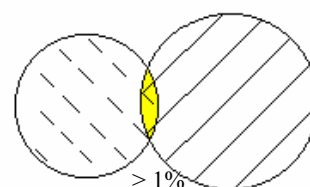
ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ & ห้างสรรพสินค้า



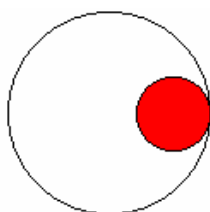
ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ & ห้างสรรพสินค้า



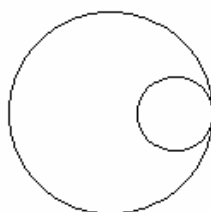
ซูเปอร์มาร์เก็ต & ห้างสรรพสินค้า



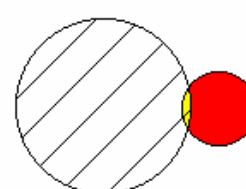
ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ & สะดวกซื้อ



ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ & โชว์ห่วย



ห้างสรรพสินค้า & สะดวกซื้อ

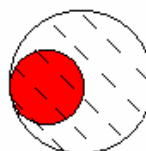


สะดวกซื้อ & โชว์ห่วย

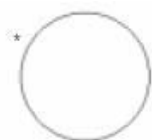


ส่วนที่ไม่ทับซ้อนกันของวงกลมคือสินค้าพิเศษเพื่อดึงดูดลูกค้า เช่น อาหารและเครื่องดื่มบางชนิด ซึ่งมีปริมาณน้อย

สะดวกซื้อ & ซูเปอร์มาร์เก็ต



ขนาดของร้านและจำนวนสินค้า



ประมาณ 40,000 SKU
(ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่)



30,000 SKU
(ห้างสรรพสินค้า)



20,000 SKU
(ซูเปอร์มาร์เก็ต)



1,000-2,000 SKU
(ร้านสะดวกซื้อ)



1,000-2,000 SKU
(ร้านโชว์ห่วย)

ที่มา: นิพนธ์และคณะ (2545)

จากผลการสำรวจแสดงให้เห็นว่าห้างค้าปลีกขนาดใหญ่เป็นคู่แข่งที่สำคัญที่สุดของซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อและร้านโชว์ห่วย เพราะสินค้าส่วนใหญ่ของร้านทั้ง 3 ประเภทมีจำหน่ายในห้างค้าปลีกขนาดใหญ่

ใหญ่ ส่วนห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่จะมีสินค้าหลายชนิดที่ไม่มีจำหน่ายในห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ หรือมีสินค้าที่หลากหลายชนิดกว่า เช่น แผนกเครื่องเสียงและโทรทัศน์ แผนกเครื่องใช้ไฟฟ้า แผนกของใช้ในห้องน้ำและห้องนอนที่เน้นคุณภาพและราคาในระดับสูงกว่าห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ แต่ห้างสรรพสินค้าขนาดกลางและเล็กทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดจะเสียเปรียบห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ เพราะนอกจากจะมีสินค้าประเภทอุปโภคบริโภคที่ไม่มากกว่าห้างค้าปลีกขนาดใหญ่แล้วยังไม่มีสินค้าประเภทอาหารจัดจำหน่าย สำหรับห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ที่มีพื้นที่ใกล้เคียง หรือใหญ่กว่าห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ เพราะมีบริการศูนย์การค้ารอบห้างและมีลานจอดรถที่ให้บริการลูกค้าใกล้เคียงหรือมากกว่าห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ ที่เน้นกลุ่มลูกค้ารายได้สูงอาจมีอยู่ทั่วกรุงเทพฯ เพราะมีสินค้าหอบบางประเภทที่หาซื้อที่อื่นไม่ได้ และผู้มีฐานะก็อาศัยกระจายอยู่ทั่วกรุงเทพฯ ห้างประเภทนี้จะตั้งอยู่ในศูนย์กลางธุรกิจ เช่น ห้างเอ็มโพเรียม สยามพารากอน เป็นต้น ดังนั้นห้างสรรพสินค้าประเภทนี้จึงสามารถที่จะดำเนินกิจการอยู่ได้ โดยยังไม่นับกลยุทธ์การดึงดูดลูกค้าด้วยการสร้างสถานบันเทิงครบวงจรภายในห้างสรรพสินค้า แต่ห้างสรรพสินค้าขนาดกลางและเล็ก นับวันจะมีลูกค้าน้อยลง สินค้าจำนวนมากขายเหมือนห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ เพราะความยากลำบากในการปรับตัวเพื่อแข่งขันกับห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ เพราะไม่มีจุดเด่นที่สามารถดึงดูดลูกค้าได้ และยังขายสินค้าคุณภาพปานกลางในราคาสูง ดังนั้นห้างสรรพสินค้าจะมีจำนวนและสาขาลดลงมากในช่วงที่ผ่านมา (พ.ศ.2540 เป็นต้นมา)

ส่วนซูเปอร์มาร์เก็ตและร้านสะดวกซื้อ ไม่ใช่คู่แข่งโดยตรงกับห้างสรรพสินค้าเพราะจำหน่ายสินค้าคนละประเภท โดยห้างสรรพสินค้าไม่จำหน่ายสินค้าประเภทอาหาร แม้ว่าซูเปอร์มาร์เก็ตจะขายสินค้าที่ทดแทนกันได้ร้านสะดวกซื้อ แต่ธุรกิจและบริการของร้านทั้งสองประเภททดแทนกันได้ไม่สิ้นก ร้านสะดวกซื้อไม่เน้นขายอาหารสด จะเจาะจงเฉพาะอาหารและเครื่องดื่มสำเร็จรูปที่บริโภคได้ทันที เช่น เครื่องดื่มสำเร็จรูป ประเภท น้ำอัดลม ชา กาแฟ น้ำผลไม้ อาหาร ประเภท ซาลาเปา ไส้กรอก และสินค้าบริโภคของร้านสะดวกซื้อจะมีค่อนข้างจำกัดกว่าซูเปอร์มาร์เก็ต และมีขนาดบรรจุที่เล็กกว่า เนื่องจากเน้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายต่างกัน

สำหรับลูกค้าส่วนใหญ่ของร้านสะดวกซื้อและโชว์ห่วยจะเป็นกลุ่มวัยรุ่นและคนทำงาน ที่ต้องการสินค้าบริโภคในยามรีบเร่งหรือหาซื้อของใช้อุปโภคบริโภคเล็กน้อยก่อนจะกลับบ้าน คู่แข่งของร้านสะดวกซื้อคือห้างค้าปลีกขนาดใหญ่และร้านโชว์ห่วย แต่ห้างค้าปลีกจะเป็นคู่แข่งที่สำคัญ เพราะเมื่อมีห้างค้าปลีกขนาดใหญ่มาเปิดใหม่บริเวณใกล้เคียง ร้านสะดวกซื้อจะสูญเสียลูกค้าบางส่วนให้กับห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ ทำให้ต้องปรับตัวโดยหาสินค้าประเภทอื่นๆ มาบริการทดแทน จุดเด่นของร้านสะดวกซื้อ คือการบริการที่เน้นความสะดวกของลูกค้าที่ผ่านหน้าร้าน และความสัมพันธ์กับลูกค้าที่พยายามฝึกอบรมให้กับพนักงานบริการดูแลต้อนรับลูกค้า แต่สำหรับร้านโชว์ห่วยนั้นไม่มีกลยุทธ์ใดๆ ในการปรับตัวเข้ากับการแข่งขัน ดังนั้นร้านโชว์ห่วยจึงมีสัดส่วนการตลาดที่ลดลงเรื่อยๆ รวมถึงการปิดกิจการลงที่มีอย่างต่อเนื่องจนเป็น

ปัญหาสำคัญซึ่งอาจจะส่งผลให้ร้านโชวห่วยซึ่งเกือบทั้งหมดเป็นของผู้ประกอบการภายในประเทศล้ม
สลายได้ในอนาคต

2.4 พฤติกรรมของผู้บริโภค

จากนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ที่ต้องการยกระดับประเทศสังคม
เกษตรกรรมสู่ประเทศอุตสาหกรรมใหม่ในช่วงก่อนปี พ.ศ. 2535 ทำให้ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย
เติบโตอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการพัฒนาด้านสาธารณูปโภคที่กระจายตัวออกไปสู่ภูมิภาคต่างๆ เช่นจำนวน
เส้นทางคมนาคมที่เพิ่มขึ้นระบบคมนาคมสื่อสารที่ทันสมัย ทำให้ระบบการค้าขายระหว่างเมืองเชื่อมโยงเข้า
หากันได้ง่ายยิ่งขึ้น ประกอบกับการพัฒนาประเทศจากสังคมเกษตรกรรมเข้าสู่สังคมอุตสาหกรรม ทำให้
สัดส่วนผู้ทำงานนอกภาคเกษตรกรรม (อุตสาหกรรม ก่อสร้าง ไฟฟ้า การค้า การขนส่งและบริการ) เพิ่มขึ้น
อย่างรวดเร็ว สะท้อนออกมาในลักษณะของรายได้ต่อหัวของประชากรไทยที่ เพิ่มขึ้นประมาณ 35% ของ
รายได้ประชาชาติ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้เกิดการย้ายถิ่นฐานที่อยู่อาศัยไปตามแหล่งรายได้ทั้งแบบ
ถาวรและชั่วคราว รวมทั้งขนาดของครัวเรือนที่เล็กลงก่อให้เกิดการกระจุกตัวของประชากรที่อาศัยตามเมือง
ใหญ่ๆ ที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ประกอบกับสัดส่วนโครงสร้างประชากรที่มีอายุ 20-40 ปี ซึ่งถือว่าเป็น
ช่วงวัยรุ่นและวัยทำงานและเป็นผู้มีอำนาจในการซื้อสูงมีสัดส่วนโครงสร้างประชากรมากที่สุดในปี
2543 [7] ประชากรกลุ่มนี้จะเป็นตัวแปรสำคัญในการกำหนดทิศทางและรูปแบบการค้าอีกทีหนึ่ง ซึ่งมี
แนวโน้มที่ประชากรกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับรูปแบบการค้าสมัยใหม่ (กฤษณ์รัตน์ และคณะ 2545)

จากการสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคในเขตกรุงเทพฯ จำนวน 600 รายของบริษัท เอซีเน็ลสัน พบว่าใน
ปี 2544 อัตราการซื้อสินค้าในห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 85 จากร้อย
ละ 70 ในปี 2543 เนื่องจากห้างค้าปลีกขนาดใหญ่มีการขยายสาขาเป็นจำนวนมาก ขณะที่อัตราการเข้าซื้อ
สินค้าในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมและซูเปอร์มาร์เก็ตเท่ากับปี 2543 โดยอยู่ที่ประมาณร้อยละ 80 และ 60
ตามลำดับ ส่วนอัตราการเข้าซื้อสินค้าในห้างสรรพสินค้าลดลงจากร้อยละ 61 ในปี 2543 เหลือเพียงร้อยละ
39 ในปี 2544 เนื่องจากมีการลดจำนวนสาขาลงเพราะไม่สามารถแข่งขันกับห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ได้ โดย
ปัจจัยในการซื้อสินค้าจากที่ใดก็ตามมีผลมาจาก ความสะดวกเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด รองลงมา ก็คือ คุณภาพ
ความคุ้มค่าเงิน และรูปแบบของร้านและการให้บริการ ตามลำดับ ซึ่งจากผลการสำรวจพฤติกรรมเลือก
สถานที่ซื้อสินค้าของผู้บริโภค ทำให้ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่และร้านสะดวกซื้อค่อนข้างได้เปรียบ เพราะมี
ความสามารถในการลงทุนที่จะขยายสาขาเพื่อสร้างความสะดวกในการบริโภคให้แก่ลูกค้า โดยสามารถ
สรุปผลสำรวจปัจจัยที่กำหนดการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค ได้ดังนี้ (1) ความสะดวกสบาย 32% (2)
คุณภาพของสินค้า 25% (3) ความคุ้มค่าเงิน 23% และ (4) รูปแบบและการให้บริการของร้านค้า 20%

นอกจากนี้ ผลการสำรวจทัศนคติ และพฤติกรรมคนไทยต่อธุรกิจค้าปลีกโดย กรุงเทพธุรกิจ ร่วมกับ
เอแบค เมื่อกลางเดือนพฤษภาคม 2548 [8] พบว่า คนไทยร้อยละ 86.2 นิยมเลือกใช้บริการซื้อสินค้าอุปโภค

บริโภคน้ำดื่มที่ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ เพียงร้อยละ 39.3 ของกลุ่มตัวอย่างเลือกซื้อจากร้านค้าปลีกทั่วไป ห้างโลตัส ครองส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับหนึ่ง ในกลุ่มธุรกิจประเภทนี้ หรือร้อยละ 28.3 อันดับสอง บิ๊กซี ร้อยละ 21.9 อันดับสามและสี่ ก่อนข้างใกล้เคียงกัน คือ แม็คโคร ร้อยละ 15.3 และคาร์ฟูร์ ร้อยละ 14.2 ด้วยเหตุผลที่ว่า สินค้าราคาถูกและได้รับความสะดวกสบาย

2.5 ผลกระทบจากการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ธุรกิจค้าปลีกค้าส่งเป็นธุรกิจภาคบริการที่มีขนาดใหญ่มากถึง 12% ของผลิตภัณฑ์รวมประชาชาติของไทย ประมาณ 40% ของผู้ประกอบการไทยจะประกอบอาชีพในธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง ส่วนธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจค้าปลีกค้าส่งโดยตรงนั้นคือ ธุรกิจการผลิตสินค้า ซึ่งเป็นภาคการผลิตที่แท้จริง (real sector) นั้น มีจำนวนผู้ผลิตสินค้าและจำหน่ายสินค้าให้กับธุรกิจค้าปลีกค้าส่งประมาณ 4,000-5,000 ราย ซึ่งเป็นผู้ประกอบการที่มีความสำคัญในระบบเศรษฐกิจไทย ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน 3 ประเด็นปัญหา [9] คือ (1) ปัญหาการเสียสมดุลของการแบ่งพื้นที่ระหว่างธุรกิจค้าปลีกค้าส่งใหญ่กับกิจการค้าปลีกชุมชน (2) ปัญหาการเสียสมดุลในเรื่องอำนาจต่อรองระหว่างธุรกิจค้าปลีกค้าส่งใหญ่กับผู้ผลิตสินค้า และ (3) ปัญหาการรวบอำนาจทางเศรษฐกิจในธุรกิจค้าปลีกของธุรกิจค้าปลีกค้าส่งใหญ่ไม่กระจาย ซึ่งทำให้เกิดตลาดกึ่งผูกขาด

ในรายงานเรื่องผลกระทบจากต่างชาติต่อผู้ค้าปลีกไทย (นิพนธ์ และคณะ 2545) ได้สรุปผลกระทบจากการขยายตัวของช่องทางการค้าปลีกสมัยใหม่ 4 มิติ คือ ผลกระทบที่มีต่อผู้บริโภค ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ร้านโชห่วยและผู้ค้าส่ง และผลกระทบต่อผู้จัดหาสินค้า โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- ผลกระทบต่อผู้บริโภค

ผู้ได้รับประโยชน์มากที่สุดในการขยายตัวของห้างค้าปลีกขนาดใหญ่และร้านสะดวกซื้อ คือ ผู้บริโภค จากการเปรียบเทียบรายการสินค้าจำนวน 145 รายการ พบว่าสินค้าในห้างค้าปลีกขนาดใหญ่มีราคาถูกกว่าร้านโชห่วย ยกเว้นอาหารสด การที่ราคาสินค้ามีราคาถูกลงมีผลให้ดัชนีราคาสินค้าผู้บริโภคชะลอตัวลงระหว่างปี 2541 -2544 ซึ่งสอดคล้องกับช่วงการขยายสาขาของห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ ดัชนีราคาสินค้าหมวดอาหารสด และอาหารแห้งที่มีจำหน่ายในห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ในกรุงเทพฯ ลดลงมากกว่าดัชนีสินค้าในหมวดอื่นๆ ที่ไม่มีจำหน่ายในห้างค้าปลีกขนาดใหญ่

ข้อดีอีกประการหนึ่งในมุมมองของผู้บริโภค คือ ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่มีสินค้าให้เลือกหลากหลายประเภทสินค้า ส่วนข้อดีของร้านสะดวกซื้อ คือ เปิดร้านตลอด 24 ชั่วโมง และสถานที่ตั้งร้านก็อยู่ในสถานที่ที่สะดวกใกล้กับที่พักอาศัยและที่ทำงาน อย่างไรก็ตามผู้บริโภคมากกว่า 30% ยอมรับว่าห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ทำให้มีการใช้จ่ายฟุ่มเฟือย และข้อเสียของร้านสะดวกซื้อคือราคาแพง และจุดอ่อนของร้านโชห่วย คือ มีสินค้าให้เลือกน้อย

- ผลกระทบต่อร้านโชห่วย

การขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ส่งผลกระทบในด้านลบต่อร้านโชห่วยอย่างเห็นได้ชัดเจน ในระหว่างปี 2544-2545 จำนวนร้านค้าปลีกประเภทขายของชำลดลงประมาณ 43,706 ร้านหรือร้อยละ 15 ซึ่งก่อนหน้านี้ระหว่างปี 2540-2544 ร้านค้าปลีกลดลงประมาณร้อยละ 2-5 ต่อปี นอกจากนี้หากพิจารณา วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) ที่แบ่งเป็น 4 ช่วงเวลา คือระยะแรก ขั้นตอนการแนะนำสินค้า (Introduction) ระยะที่ 2 ขั้นตอนการเจริญเติบโต (Growth) หรือขั้นตอนการแข่งขัน (Competition) ที่อัตราการเจริญเติบโตขยายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ระยะที่ 3 ขั้นคงสภาพ หรือช่วงความอิ่มตัว (Maturity) และระยะที่ 4 ช่วงของถดถอย (Decline) โชห่วย ซึ่งที่นี้เปรียบเสมือนสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ประเภทหนึ่ง ในตลาดธุรกิจค้าปลีก กำลังตกอยู่ในช่วงอิ่มตัว กำลังก้าวสู่ระยะที่ 4 เจริญเติบโตช้าลงมากตามลำดับ จนไปสู่ภาวะถดถอย [10] ดังนั้นการปิดตัวของร้านค้าปลีกดั้งเดิมอาจมิได้เกิดจากการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ อย่างเดียว อาจยังมีสาเหตุอื่นๆ เช่น วิฤติเศรษฐกิจในปี 2539-2541 การเลิกกิจการตามธรรมชาติ แต่หากพิจารณาจากตัวเลขการปิดตัวของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมข้างต้น การขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่น่าจะเป็นผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการปิดกิจการของร้านค้าปลีกดั้งเดิม

ในรายงานฉบับเดียวกันนี้สอบถามร้านโชห่วยจำนวน 94 ร้านใน 5 จังหวัด เกี่ยวกับผลกระทบต่อยอดขาย จำนวนลูกค้าและกำไรของร้าน พบว่าร้านส่วนใหญ่ร้อยละ 89 ได้รับผลกระทบจากการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ทำให้ยอดขาย จำนวนลูกค้าและกำไรของร้านในระหว่างปี 2544-2545 ลดลงประมาณร้อยละ 7 ต่อปี เหตุผลสำคัญที่ร้านโชห่วยประสบปัญหาในการแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ก็คือราคาสินค้าของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ถูกกว่า และรูปแบบของร้านโชห่วยไม่ทันสมัยและบริการที่สูงไม่ได้ เมื่อให้เจ้าของร้านโชห่วยประเมินตนเองเทียบกับห้างค้าปลีกขนาดใหญ่และร้านสะดวกซื้อ ปรากฏว่าจุดอ่อนของร้านโชห่วย คือต้นทุนสินค้าและเทคโนโลยีการบริหารจัดการ อย่างไรก็ตามร้านโชห่วยก็เห็นว่าร้านค้าปลีกขนาดใหญ่เป็นแหล่งสินค้าราคาถูกในการนำมาจัดขายในร้าน

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2545) ได้ทำการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis) ร้านค้าโชห่วย ของไทยประกอบด้วย ปัจจัยภายใน คือ จุดแข็ง ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีต่อลูกค้า ู้ความต้องการของลูกค้า ลูกค้าซื้อสินค้าเงินเชื่อได้ ลูกค้าสามารถต่อรองราคาได้ ทำเลที่ตั้งอยู่ในชุมชน จุดอ่อนคือ ความหลากหลายของสินค้า ระบบการบริหารงาน ระบบการจัดการความสามารถในการแข่งขัน มาตรฐานของการบริการ ปริมาณซื้อน้อย ต้นทุนสูง ในด้านปัจจัยภายนอก คือ โอกาส คือ นโยบายสนับสนุนของภาครัฐ และอุปสรรค คือ แหล่งเงินทุน แหล่งสินค้า ข้อมูลข่าวสาร ความรู้และเทคโนโลยี

ร้านค้าโชห่วยส่วนใหญ่ร้อยละ 84 ได้พยายามปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันได้กับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ การปรับตัวที่สำคัญ คือการเป็นการเองกับลูกค้าให้มากขึ้น เน้นขายเฉพาะสินค้าที่ขายดี และลด

ราคาลง แต่ภายหลังการปรับตัวร้านค้าส่วนใหญ่ ร้อยละ 82 สามารถที่จะอยู่รอดได้เท่านั้น มีเพียงร้อยละ 7 ที่บอกว่าดีขึ้นมาก

- ผลกระทบต่อผู้ค้าส่ง

ในทัศนะของร้านขายส่งที่มีต่อห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ คิดว่าผู้ค้าส่งมีข้อได้เปรียบกว่าห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ในด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าซึ่งมีความสนิทสนมมากกว่า และให้บริการที่ดีกว่า แต่ข้อเสียเปรียบ คือ ร้านค้าส่งขายสินค้าบางชนิดแพงกว่าร้านค้าปลีกขนาดใหญ่และไม่มีที่จอดรถบริการ วิธีการปรับตัวของร้านขายส่งก็คือ การขายสินค้าให้ราคาถูกลง การให้เครดิตลูกค้า การรับสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์ และเน้นขายสินค้าที่ไม่มีในห้างขายปลีกขนาดใหญ่

สำหรับผลกระทบในด้านรายได้ ร้อยละ 74 ระบุว่ายอดขายลดลงเฉลี่ย ร้อยละ 7 ต่อปีในระหว่างปี 2539-2545 มีเพียงร้อยละ 10 เท่านั้นที่ยอดขายสูงขึ้น เหตุผลที่ทำให้ยอดขายลดลง ร้อยละ 54.5 ระบุว่าเนื่องจากการขยายตัวของห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ และร้อยละ 45.5 ยอดขายลดลงเนื่องจากร้านโชว์ห่วยต้องปิดกิจการลง นอกจากนี้ร้อยละ 62 ยอมรับว่าห้างค้าปลีกขนาดใหญ่มีผลดีกับตนในเรื่องของแหล่งสินค้าราคาถูก และไม่มีปัญหาภาษีเงินได้กับสรรพากร

- ผลกระทบต่อผู้จัดหาสินค้า (Supplier)

ในยุคแรกเริ่มของธุรกิจค้าปลีกของไทย ผู้จัดหาสินค้าเป็นผู้มีอำนาจต่อรองเหนือห้าง/ร้านค้าปลีก เนื่องจากผู้จัดหาสินค้ามีการลงทุนสร้างตราสินค้า (Brand name) และใช้โฆษณารูปแบบต่างๆ ในการทำให้ผู้บริโภคมีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อตราสินค้าของตนตลอดจนการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ตลอดเวลา เมื่อผู้บริโภคมีความจงรักภักดีต่อสินค้าของตน ผู้จัดหาสินค้าก็มีอำนาจในการกำหนดราคาขายปลีกในระดับที่สูงขึ้น ทำให้ได้กำไรเบื้องต้นในอัตราที่สูง แต่การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และความได้เปรียบที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้บริโภคทำให้ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่รู้จักความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ประกอบกับความสามารถในการใช้พื้นที่ในห้างในการสื่อสารประชาสัมพันธ์สินค้าของตนรวมทั้งการใช้สิ่งพิมพ์ทางไปรษณีย์และสื่อสิ่งพิมพ์สื่อสารข้อมูลกับผู้บริโภคโดยตรง ข้อมูลข่าวสารดังกล่าวผนวกกับการขยายกิจการจนต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง (Economies of Scale) ทำให้อำนาจในการต่อรองในตลาดเปลี่ยนจากผู้จัดหาสินค้าไปสู่ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่รวมทั้งร้านสะดวกซื้อ ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่จึงมีอำนาจซื้อ (Buying Power) สูงขึ้นต่อรองขอส่วนลดทางการค้าจากผู้จัดหาสินค้า แต่เนื่องจากตลาดค้าปลีกเป็นตลาดที่การแข่งขันกันสูง เพราะมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในตลาดจำนวนมากหลาย ทั้งในรูปแบบธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมและธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ การช่วงชิงยอดขายจึงต้องใช้วิธีการขายสินค้าในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะกระทำได้ก็ต่อเมื่อห้างค้าปลีกขนาดใหญ่มีต้นทุนสินค้าที่ต่ำกว่าคู่แข่ง นอกจากการใช้อำนาจซื้อขอเพิ่มส่วนลดทางการค้าแล้ว ซึ่งห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ได้ส่วนลดจากผู้จัดหาสินค้าเฉลี่ย 5-10% ในขณะที่ร้านค้าส่งและร้านค้าปลีกได้ส่วนลดเฉลี่ย 3-5% และ 0-2% ตามลำดับ ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ยังเจรจาต่อรองขอให้ผู้จัดหาสินค้าในหลายหลายรูปแบบ เช่น การขอให้เข้าร่วมรายการลดราคาพิเศษกับทางห้าง โดยผู้จัดหาสินค้าต้องร่วมแบกภาระของการลดราคา

ด้วย ขอให้ช่วยค่าใช้จ่ายในการพิมพ์เอกสารโฆษณาสินค้าและสิ่งพิมพ์ต่างๆ ขอให้จ่ายเงินค่าแรกเข้าเมื่อต้องนำสินค้าใหม่เข้ามาขาย (Slotting allowance) ขอให้จ่ายค่าส่วนลดรายปีหรือรายไตรมาส (rebate) ขอให้ร่วมออกค่าใช้จ่ายในการเฉลิมฉลองต่างๆกับทางห้าง ขอให้ช่วยออกค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างสาขาใหม่ ประมาณการค่าใช้จ่ายที่ผู้จัดหาสินค้ารายใหญ่ต้องจ่ายอยู่ที่ 2-3% ของยอดขาย และ 5-7% ของยอดขายผู้จัดหาสินค้ารายเล็กที่ผลิตสินค้าอาหารแปรรูปที่มีกำไรเบื้องต้นค่อนข้างสูง

2.6 นโยบายของรัฐบาลต่อธุรกิจค้าปลีกค้าส่งไทย

อำนาจการต่อรองของห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อสมาชิกในตลาดค้าปลีกเป็นอย่างมาก กลยุทธ์ของห้างค้าปลีกขนาดใหญ่มีแนวโน้มไปสู่การผูกขาดในตลาดมากกว่าการแข่งขันอย่างเสรี ผลการศึกษาของคณะกรรมการพิจารณาแก้ไขปัญหาเร่งด่วนสำหรับร้านค้าปลีกขนาดย่อยภายใต้คณะกรรมการการพาณิชย์ สถาบันนิติบัญญัติแห่งชาติ [11] ซึ่งให้เป็นถึงกลยุทธ์ของห้างค้าปลีกสมัยใหม่ส่วนใหญ่แล้วจะไม่เน้น การทำกำไรจากการซื้อมา-ขายไป โดยสังเกตจากสินค้าหลายชนิดหลายประเภทในห้างจะขาย ต่ำกว่าทุนเพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาที่ห้าง เพื่อให้ผู้ซื้อจะได้สนใจไปซื้อสินค้าอื่นๆ ที่เป็นการสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้นให้กับห้าง

จากการตรวจสอบของคณะกรรมการฯพบว่าห้างค้าปลีกขนาดใหญ่รายหนึ่งในปัจจุบัน มีการขาดทุนในหมวดของการซื้อมา-ขายไป แต่มี กำไร ในหมวดที่ลงไว้ว่ารายได้อื่นๆเข้ามาทดแทน โดยที่มาของรายได้อื่นๆ นั้นประกอบไปด้วย(1) ค่านำสินค้าเข้าครั้งแรก (2) ค่าเก็บรหัสข้อมูลรายการสินค้า (3) ค่าบริการชั้นวางสินค้า zone A ที่ดึงดูดผู้ซื้อจะเก็บค่าใช้จ่ายเป็นพิเศษ (4) ค่าธรรมเนียมพิเศษต่างๆ มากมาย อาทิ ขายเข้าเป้าเป็นรายเดือน/ปี (5) ค่าศูนย์กระจายสินค้า (6) ค่าแผ่นปลิวโฆษณาสินค้าในห้าง (7) ค่าส่วนลด ของแถม ตามโอกาสเทศกาลต่างๆ (8) ค่าเช่าพื้นที่ใน plaza โชว์รูมรถยนต์ การวางสินค้า และ (9) การบริหารจัดการศูนย์กระจายสินค้า ลดค่าใช้จ่ายทำให้มีรายได้เข้ามาเพิ่ม

สิ่งเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า การทำธุรกิจของห้างค้าปลีกสมัยใหม่ไม่ได้ทำกำไรจากการซื้อมา-ขายไปแต่เพียงอย่างเดียว แต่เป็นการขายสินค้าในราคาต่ำกว่าทุน (หรือยอมขายสินค้าขาดทุน) การจำกัดปริมาณซื้อเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการดึงดูดลูกค้าและไปสร้างรายได้ผ่านช่องทางใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นกับผู้จัดหาสินค้า รวมไปถึงลูกค้า ส่งผลให้ร้านโชห่วย ได้รับผลกระทบจนไม่สามารถแข่งขันกับห้างค้าปลีกสมัยใหม่เหล่านี้ได้

คณะกรรมการฯเห็นว่ามีแนวทางการบริหารจัดการในกรณีนี้ 2 แนวทางด้วยกันคือ การควบคุมการขยายสาขาอย่างไร ให้เป็นไปตามความเหมาะสม ไม่มากไม่น้อยเกินไป และการสร้างภาพการณ์การแข่งขันทางการค้าที่เป็นธรรมขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการพิจารณากฎหมายขึ้นมาเพื่อให้ความคุ้มครองผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม จากการศึกษาพบว่ากฎหมายที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมาใช้บังคับควบคุมการขยายสาขาของห้างค้าปลีกสมัยใหม่ได้จะมีอยู่ 5 ฉบับดังต่อไปนี้ ร่าง พ.ร.บ.ว่าด้วยการ

ประกอบธุรกิจค้าปลีก พ.ศ. ... พ.ร.บ.การผังเมือง พ.ศ. 2518 พ.ร.บ.ควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522 พ.ร.บ.แข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2542 และ พ.ร.บ.การประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม บัญชี 3

การใช้ พ.ร.บ.ว่าด้วยการประกอบธุรกิจ ค้าปลีกค้าส่ง ในเบื้องต้นคณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไขและแนวทางการประกอบธุรกิจ ค้าปลีกค้าส่ง กรมการค้าภายใน ได้มีมติขอความร่วมมือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ให้แจ้งไปยังเมืองพัทยา กับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ดำเนินการพิจารณาการขออนุญาตก่อสร้าง/ดัดแปลง หรือเปลี่ยนการใช้อาคารเพื่อขยายสาขาของธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง สมัยใหม่ในพื้นที่อย่างเข้มงวด

ร่าง พ.ร.บ.การประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง พ.ศ. ... ได้แบ่งออกเป็น 5 หมวด ประกอบไปด้วยหมวด 1 คณะกรรมการกำกับดูแลธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง (กกค.) หมวด 2 สำนักงานคณะกรรมการกำกับดูแลธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง หมวด 3 การจัดระบบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง หมวด 4 การอุทธรณ์ และหมวด 5 บทกำหนดโทษ โดยสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบธุรกิจค้าปลีกค้าส่งในหมวดที่ 3 มีดังต่อไปนี้ [12]

นิยาม “ค้าปลีก” หมายถึง การประกอบธุรกิจโดยการขายแก่ผู้บริโภคโดยตรง ส่วนนิยาม “ค้าส่ง” หมายถึง การประกอบธุรกิจโดยการขายแก่ผู้ซื้อที่นำไปขายหรือให้บริการต่อ และให้หมายความรวมถึงการขายเป็นจำนวนมากตามที่คณะกรรมการส่วนจังหวัดกำกับดูแลธุรกิจค้าปลีกค้าส่งประกาศกำหนด และนิยามคำว่า “ขาย” หมายถึง การโอนกรรมสิทธิ์ในสินค้าให้แก่บุคคลอื่นและให้หมายความรวมถึงการให้บริการ

มาตรา 28 ให้ กกค. มีอำนาจประกาศกำหนดให้กิจการในทางพาณิชย์กรรมหรือบริการประเภทหนึ่งประเภทใดที่มีลักษณะหรือขนาดของธุรกิจตามที่กำหนดเป็น ธุรกิจค้าปลีกหรือค้าส่งที่ถูกลงควบคุม

มาตรา 30 เมื่อมีการประกาศควบคุมธุรกิจค้าปลีกหรือค้าส่งตามมาตรา 28 แล้ว ให้ กกค.มีอำนาจกำหนดมาตรการกำกับดูแลธุรกิจค้าปลีกค้าส่งดังต่อไปนี้

- (1) กำหนดให้การตั้งหรือขยายสาขาของธุรกิจค้าปลีกค้าส่งต้องขออนุญาตก่อนดำเนินการ
- (2) กำหนดให้ธุรกิจค้าปลีกค้าส่งตั้งในบริเวณหรือพื้นที่ที่กำหนด รวมทั้งห้ามขายในบริเวณหรือพื้นที่ที่กำหนด ไม่ว่าจะเป็นการขายโดยลักษณะวิธีการวางสินค้าในที่หนึ่งที่ใดเป็นปกติหรือเร่ขาย ทั้งนี้ให้คำนึงถึงจำนวนประชากร จำนวนร้านค้าหรือระยะห่างระหว่างร้านค้าหรือพื้นที่อยู่อาศัย การ กระจุกตัวของธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง และการใช้ประโยชน์ที่ดิน รวมทั้งปัจจัยอื่นที่จำเป็น
- (3) กำหนดจำนวนธุรกิจค้าปลีกหรือค้าส่งหรือขนาดของพื้นที่ในการประกอบธุรกิจ
- (4) กำหนดให้มีการแบ่งแยกประเภทของธุรกิจค้าปลีกค้าส่งและสั่งให้ประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่งประเภทหนึ่ง ประเภทใดเพียงประเภทเดียวหรือทุกประเภท รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง
- (5) ให้ผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่งแจ้งแผนการตั้งหรือขยายสาขาของธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง

- (6) กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการจำหน่ายหรือมิให้มีการเอาผิดเอาเปรียบผู้บริโภค หรือคู่แข่งชั้นหรือสร้างอำนาจต่อรองทางธุรกิจที่ไม่เป็นธรรม
- (7) กำหนดวัน เวลาและชั่วโมงในการเปิดปิด
- (8) กำหนดมาตรการดูแลการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมหรือค่าใช้จ่ายที่ไม่เป็นธรรม หรือสูงเกินสมควรและการกระทำที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบระหว่างธุรกิจ
- (9) ตั้งให้ผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกหรือค้าส่งเก็บสินค้าหรือห้ามขาย กรณีที่มีเหตุอันเชื่อได้ว่าสินค้านั้นอาจก่อให้เกิดอันตรายแก่สุขภาพหรือไม่ปลอดภัยในการอุปโภค/บริโภค
- (10) กำหนดให้ผู้ประกอบการดำเนินการป้องกันหรือแก้ไขผลกระทบที่เกิดจากการประกอบธุรกิจ

มาตรา 32 กรณี กค. (คณะกรรมการกำกับส่วนจังหวัดฯ) ใช้อำนาจตามมาตรา 30(1) การตั้งหรือขยายสาขาต้องขออนุญาต ผู้ขออนุญาตต้องยื่นคำขอและจัดทำ รายงานการวิเคราะห์ผลกระทบธุรกิจใกล้เคียง ชุมชน สิ่งแวดล้อม รวมทั้งแผนการแก้ไขผลกระทบและการพัฒนาชุมชน สิ่งแวดล้อม ตามหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขที่ กค.กำหนด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำกฎหมายผังเมืองเกี่ยวกับสถานที่ตั้งซึ่งต้องห่างจากแหล่งชุมชน 15 กิโลเมตรมาบังคับใช้ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อร้านค้าปลีกในชุมชนนั้นๆ การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะเกี่ยวข้องกับกฎหมายรวม 2 ฉบับ ได้แก่ พ.ร.บ.การผังเมือง พ.ศ. 2518 กับ พ.ร.บ. ควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522 ซึ่งกฎหมายทั้ง 2 ฉบับนี้อยู่ในความรับผิดชอบของกรมโยธาธิการและผังเมือง อย่างไรก็ตามในขณะนี้ยังไม่มีกฎหมายส่วนท้องถิ่นที่จะใช้บังคับการขยายสาขาของห้างค้าปลีกสมัยใหม่ในท้องถิ่นได้

ในส่วนของ พ.ร.บ. ควบคุมอาคารกรมโยธาธิการและผังเมืองได้มีการออกกฎกระทรวงตาม พ.ร.บ. ว่าด้วยการควบคุมอาคาร กำหนดบริเวณห้ามการก่อสร้างอาคารพาณิชย์ กรมประเภทค้าปลีกค้าส่งมาใช้บังคับในผังเมืองรวมแล้วทั้งหมด 145 ฉบับ โดยกฎกระทรวงแต่ละฉบับมีข้อกำหนดที่แตกต่างกันบ้างเล็กน้อย แต่ส่วนใหญ่มีเกณฑ์กลางที่จะแบ่งพื้นที่ควบคุมออกเป็น 2 บริเวณคือ

บริเวณที่ 1 ห้ามก่อสร้างอาคารพาณิชย์กรมประเภทค้าปลีกค้าส่งที่มีพื้นที่เกิน 1,000 ตารางเมตรขึ้นไป แต่การบังคับใช้กลับมีข้อจำกัด เพราะประกาศกรมโยธาธิการและผังเมืองที่ใช้บังคับในกรณีนี้ซึ่งออกมาเมื่อ ปี 2546 ได้หมดอายุลงในเดือนพฤษภาคม ปี 2549 จึงไม่สามารถใช้บังคับควบคุมการขยายสาขาของห้างค้าปลีกค้าส่งได้ ในปัจจุบันห้างค้าปลีกค้าส่งบางแห่งจึงโหมขยายสาขาที่มีพื้นที่เกินกว่า 1,000 ตารางเมตรเข้าไปในชุมชนต่างๆ ทั่วประเทศ

บริเวณที่ 2 อาคารที่มีพื้นที่ตั้งแต่ 300 ตารางเมตรถึง 1,000 ตารางเมตร จะก่อสร้างได้ก็ต่อเมื่อเข้าเกณฑ์ตามเงื่อนไขที่เข้มงวด 10 ประการ อาทิ ออกเป็นข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนตำบล หรือองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือออกเป็นเทศบัญญัติของเทศบาล โดยใช้วิธีการออกเป็นเงื่อนไขในเชิงการควบคุม/การตั้ง/ขยายสาขาของห้างค้าปลีกสมัยใหม่ เช่น ที่ดินแปลงที่ตั้งอาคารจะต้องอยู่ติดถนนสาธารณะ

ที่มีช่องทางจราจรไม่น้อยกว่า 4 ช่องทาง หรือมีขนาดเขตทางไม่น้อยกว่า 20 เมตร และจะต้องบรรจบกับถนนสาธารณะที่มีเขตทางที่เท่ากันหรือมากกว่า มีที่ว่างด้านข้างและด้านหลังอาคารห่างจากเขตที่ดินของผู้อื่นหรือเขตทางของถนนสาธารณะไม่น้อยกว่า 15 เมตร เป็นระยะทางที่เห็นว่าเหมาะสม เป็นต้น

สำหรับในประเทศที่มีศักยภาพแข่งขันสูงหลายประเทศในโลก ก็ออกกฎระเบียบและมาตรการ เพื่อสนับสนุนร้านค้าปลีกขนาดกลางและเล็ก ให้แข่งขันกับต่างชาติได้ [13] เช่น ในประเทศญี่ปุ่น มีมาตรการช่วยเหลือด้านเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำในกับร้านค้าปลีกขนาดเล็ก และระยะเวลาชำระคืนนาน 7-20 ปี ให้สิทธิประโยชน์ภาษีเช่นเสียภาษีท้องถิ่นอัตราต่ำ ช่วยเหลือด้านวิชาการ เช่น ข้อมูลการค้า และการจัดการ กำหนดให้ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่มีมาตรการรักษาสภาพแวดล้อมที่ดีให้ชุมชน เพื่อป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อชีวิตความเป็นอยู่ประจำวันของคนในชุมชน ออกกฎหมายเฉพาะ เพื่อควบคุมร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ซึ่งสามารถบังคับใช้กับร้านค้าที่มีพื้นที่ตั้งแต่ 500 ตารางเมตร โดยต้องขออนุญาตตั้งหรือขยายสาขา พร้อมแผนและโครงการประกอบการค้า ซึ่งใช้เวลาทั้งสิ้น 12 เดือน โดย 4 เดือนแรก จะติดประกาศสาธารณะ เพื่อแจ้งรายละเอียดโดยสรุปของโครงการ อีก 8 เดือนจะทำประชาพิจารณ์จากกลุ่มผู้บริโภค ผู้ค้าปลีก ผู้ประกอบวิชาชีพต่างๆ หอการค้า และอุตสาหกรรม ผนวกความเห็นหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่น ภาครัฐกิจค้าปลีก บุคคลทั่วไปที่สนใจ รวมทั้งความเห็นของกระทรวงการค้าระหว่างประเทศและอุตสาหกรรม

ประเทศในยุโรป เช่น ฝรั่งเศส มีมาตรการ ปกป้องธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ คือ การตั้งคณะกรรมการที่มีอำนาจพิจารณาออกใบอนุญาตก่อสร้างห้างสรรพสินค้า จากเดิมที่กำหนดเฉพาะการก่อสร้างที่มีพื้นที่กว่า 1,500 ตารางเมตรกรณีปกติ หรือมากกว่า 1,000 ตารางเมตรในเมืองที่มีประชากรน้อยกว่า 40,000 คน เป็น 300 ตารางเมตรขึ้นไปต้องมีการพิจารณา กำหนดเงื่อนไขให้ผู้ประกอบการค้าปลีกค้าส่งขนาดใหญ่ต้องขอรับอนุมัติก่อนการก่อสร้าง การเปิดสถานบริการและการขยายธุรกิจ รวมถึงการควบคุมพื้นที่เฉพาะที่จำกัดสำหรับการศูนย์การค้าในเขตชานเมือง ออกกฎหมายกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างร้านค้าปลีกใหญ่กับผู้ค้ารายย่อยและผู้จัดหาสินค้า เช่น กฎหมาย Loi Royer โดยกำหนดให้ห้างประเภทห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ ต้องชำระราคาสินค้าสดภายใน 30 วัน ออกกฎหมาย Loi Gallend ปี 2539 ห้ามจำหน่ายสินค้าราคาต่ำกว่าทุน และการปฏิบัติที่แตกต่างกัน ระหว่างผู้จำหน่าย รวมถึงต้องมีความชัดเจนการออกใบเสร็จรับเงิน โดยมีบทลงโทษเป็นค่าปรับค่อนข้างสูงสำหรับผู้ฝ่าฝืน

ประเทศอังกฤษ บังคับใช้กฎหมายว่าด้วยการแข่งขัน (Competition Act) ซึ่งมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ คณะกรรมการเพื่อธุรกิจขนาดเล็ก (Small Business Council) และหน่วยงานการค้าที่ยุติธรรม (Fair Trading act) คู่มือกำหนดห้ามไม่ให้บริษัทใหญ่ที่คุมตลาดปฏิบัติต่อบริษัทที่เล็กกว่าอย่างไม่เป็นธรรม

ประเทศเดนมาร์ก กำหนดวันเวลาเปิดปิดร้านค้าปลีก โดยให้เลือกระหว่างการเปิดระหว่างวันจันทร์ถึงเสาร์เวลา 06.00-17.00 น. หรือเปิดวันจันทร์ถึงศุกร์ตลอด 24 ชั่วโมง ออกกฎหมายกำหนดพื้นที่สูงสุดของร้านจำหน่ายสินค้าประจำวันไม่เกิน 3,000 ตารางเมตร และร้านจำหน่ายสินค้าเฉพาะอย่างไม่เกิน 1,000

ตารางเมตร ออกกฎหมายห้ามบริษัทที่มีรายได้สูงกว่า 1,000 ล้านโครนาหรือมีส่วนแบ่งตลาดเกินร้อยละ 10 ทำข้อตกลงจำกัดการแข่งขัน ออกกฎหมายกำหนดให้การขยายการค้าออกจากเขตที่ตั้งธุรกิจจำเป็นต้องได้รับการอนุญาต

ประเทศโปแลนด์ มีมาตรการห้ามเปิดซูเปอร์มาร์เก็ตในเมืองที่มีพลเมืองน้อยกว่า 100,000 คน และให้ธุรกิจท้องถิ่นมีสิทธิเป็นคณะกรรมการวางระเบียบการเปิดร้านด้วย หรือในอิตาลี มีการลงนามเรียกร้องให้เลื่อนการออกใบอนุญาตซูเปอร์มาร์เก็ตออกไป 3 ปี หลังจากร้านค้าปลีกในอิตาลีจำนวน 140,000 แห่งปิดกิจการในปี 2540-2543

นอกจากมาตรการทางกฎหมายที่รัฐบาลจะนำมาบังคับใช้ในการป้องกันการผูกขาดของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่แล้ว เมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2545 คณะรัฐมนตรี (ในขณะนั้น) ได้อนุมัติตั้งบริษัท รวมค้าปลีกเข้มแข็ง จำกัด (Allied Retail Trade: ART) ทุนจดทะเบียน 395 ล้านบาท สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดย่อม (สสว.) ถือหุ้นร้อยละ 51 และบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม (บอย.) ถือหุ้นร้อยละ 49 [14]

บริษัทนี้ จะรวบรวมคำสั่งซื้อ ต่อรองราคา และเงื่อนไขจากผู้ผลิต/ผู้จัดหาสินค้า พร้อมประสานงานสถาบันการเงิน เพื่อจัดหาสินเชื่อ ติดตามดูแลการจัดส่ง จำหน่ายสินค้า และพัฒนาฝึกอบรมร้านค้า ให้มีรูปแบบ และการจัดการที่เป็นระบบ จะนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่ดี วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งบริษัทเพื่อประกอบและส่งเสริมธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง และบริการรายย่อย ให้เข้มแข็งขึ้น รูปแบบการทำงาน จะใช้ระบบเฟรนไชส์ แต่จะไม่มี การเรียกเก็บค่าสมัคร เพียงแต่พัฒนาปรับปรุงร้านตามรูปแบบเฟรนไชส์ ต้องเป็นค่าใช้จ่ายเจ้าของธุรกิจ

แนวทางดำเนินงานของบริษัท รวมค้าปลีกเข้มแข็ง จำกัด เน้นความเป็นเอกเทศและอิสระ ในการบริหารจัดการองค์กรรูปแบบบริษัทเอกชน กรรมการบริหาร จะมีอิสระตัดสินใจด้วยตนเอง กรอบนโยบายดำเนินธุรกิจบริษัท จะให้ความสำคัญการฝึกอบรมให้ความรู้ผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อย รวบรวมคำสั่งซื้อ และเจรจากับผู้จัดหาสินค้า เพื่อให้ต้นทุนสินค้าถูกลง และผู้ค้าปลีกรายย่อยทำธุรกิจมีผลกำไร ขณะเดียวกัน ยังเน้นพัฒนากระบวนการจัดการธุรกิจ การขนส่ง การกระจายสินค้าร่วมกับหอการค้าจังหวัด ใช้เครือข่ายไอทีด้วย สิทธิประโยชน์สมาชิกที่ร่วมกับบริษัทรวมค้าปลีกเข้มแข็ง สมาชิกจะจัดซื้อสินค้าราคาต่ำลง โดยจัดส่งสินค้าถึงร้านสมาชิก พร้อมกับอบรมความรู้ด้านค้าปลีกสมัยใหม่ นอกจากนี้ สมาชิกจะได้รับบริการสินเชื่อจากสถาบันการเงิน เพื่อเป็นวงเงินหมุนเวียนสินค้ารูปแบบบัตรเครดิต นอกจากนี้หากสมาชิกต้องการขยายร้าน หรือปรับปรุงร้าน ยังสามารถใช้บริการสินเชื่อจากบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งถือหุ้นในบริษัท รวมค้าปลีกเข้มแข็ง ได้อัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าสถาบันการเงินอื่นๆ รวมทั้งยังสามารถนำเงินลงทุนหักภาษีเงินได้ถึง 1.5 เท่า และได้รับยกเว้นเก็บภาษีย้อนหลังจากกรมสรรพากรด้วย

2.7 กลยุทธ์การแข่งขันในธุรกิจค้าปลีก

ในการดำเนินกิจการธุรกิจค้าปลีก สิ่งสำคัญประการแรก คือ ความเหมาะสมในทำเลที่ตั้งของสถานประกอบการหรือร้านค้า ซึ่งหากมีการสรรหาทำเลที่เหมาะสมได้ก็จะก่อให้เกิดโอกาสในการขาย ผู้บริโภคมีความสะดวกในการซื้อสินค้าและบริการ อันจะเป็นการเสริมโอกาสในการแข่งขันและการสร้างยอดขาย ซึ่งสถานที่จำหน่าย ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของช่องทางการจัดจำหน่าย(Place)

ในสหรัฐอเมริกา ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ เช่น Walt-Mart K-Mart ใช้เงินเป็นล้านๆดอลลาร์ในทุกๆปีไปกับการทำการตลาดและการส่งเสริมการขาย แต่สำหรับเจ้าของร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่ไม่มีเงินทุน เช่นนั้น กลยุทธ์ที่สำคัญในธุรกิจค้าปลีกที่จะดึงดูดลูกค้า โดยการใช้กลยุทธ์ทางการตลาด สนับสนุนการขาย และการขายที่ประกอบด้วยปัจจัย 6Ps ของส่วนประสมทางการตลาด โดยคำจำกัดความของการตลาด คือ “ทุกกิจกรรมที่คุณสามารถสร้างสรรค์ (Create) สร้างความพึงพอใจ (Satisfy) และรักษา (Keep) ลูกค้า” (Taylor and Archer 2005) โดยคำว่า “สร้างสรรค์” หมายถึงการดึงดูดลูกค้าและสร้างแรงบันดาลใจให้เข้าทำธุรกิจร่วมกัน คำว่า “การสร้างความพึงพอใจ” ก็คือ การเติมเต็มความต้องการ ความปรารถนาและความคาดหวังของลูกค้าอย่างสมบูรณ์ ความพึงพอใจเป็นปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาทั่วไปที่อธิบายถึงสภาพของอารมณ์ที่เป็นผลมาจากการประเมินที่เทียบกับประสบการณ์ที่เชื่อมต่อกับบุคคล การกระทำและสภาพเงื่อนไข (Klein and Roth 1993) สุดท้าย “การรักษาลูกค้า” หมายถึงการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าให้แข็งแกร่งเพื่อให้เป็นตัวเลือกแรกที่ลูกค้าจะเลือก

ส่วนประกอบสำคัญทั้ง 6Ps ของส่วนประสมทางการตลาด และตัวอย่างกลยุทธ์ทางการตลาดที่ห้างค้าปลีกสมัยใหม่นำมาใช้ ได้แก่

1. ราคา(Price) คือจำนวนเงินที่ลูกค้าต้องชำระเป็นค่าผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์สำคัญที่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่นำมาใช้ เช่น การลดราคาสินค้า การคืนเงินส่วนลด การคิดป้ายแฉ่งราคาสินค้า หรือกลยุทธ์ในการลดต้นทุนสินค้าโดยจ้างผู้อื่นๆ ผลิตแล้วนำมาติดราคาสินค้าเป็นของตนเองที่เรียกว่า แฮตส์แบรนด์
2. ผลิตภัณฑ์ (Product) ซึ่งหมายรวมถึงการบริการด้วย กลยุทธ์ทางการตลาดที่นำมาใช้ในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ก็คือ การสร้างความหลากหลาย เน้นการออกแบบองค์ประกอบให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าทั้งขนาด ราคาสินค้า การให้บริการหลังการขาย การรับประกันและการรับซื้อสินค้า ห้างค้าปลีกสมัยใหม่จะคำนึงถึง สินค้าที่นำมาจำหน่ายในร้านทั้งในด้าน ความกว้าง ซึ่งหมายถึงความหลากหลายของชนิดสินค้า ความลึกของสินค้านั้นคือสามารถมีให้เลือกสรรหลากหลายราคาสินค้าในผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกัน ซึ่งลูกค้าสามารถซื้อหาสินค้าได้ครบตามต้องการในการออกมาซื้อของเพียงทีเดียว คุณภาพที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าด้วย
3. สถานที่ (Place) กลยุทธ์ในด้านสถานที่ที่ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่นำมาใช้ในปัจุบัน คือ การขยายสาขาเพื่อครอบคลุมพื้นที่ให้ได้มากที่สุด และปรับเปลี่ยนขนาดของพื้นที่ลง เพื่อเป็นการประหยัดต้นทุนและเพิ่มความคล่องตัวในการขยายสาขาให้เข้าสู่ชุมชนได้ง่ายยิ่งขึ้น ซึ่งกลุ่มที่ได้รับ

ผลกระทบมากที่สุด คือร้านสะดวกซื้อและร้านค้าดั้งเดิม ปัจจุบันห้างค้าปลีกจากต่างชาติต่างพยายามหาซื้อทำเลที่ตั้งที่ดีเก็บไว้ เนื่องจากราคาของอสังหาริมทรัพย์มีราคาที่สูงตามสภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยของประเทศไทย ดังนั้นจึงเป็นโอกาสที่จะหาทำเลที่ดีและราคาไม่แพงได้ไม่ยาก ย่านทำเลที่ตั้งที่เป็นจุดสนใจของผู้ประกอบการค้าปลีกก็มีเช่น ย่านถนนศรีนครินทร์ ถนนสุขุมวิท วงศ์ ถนนแจ้งวัฒนะ ถนนติวานนท์ ถนนปิ่นเกล้า-นครชัยศรี และตามหัวเมืองใหญ่ๆ เช่น เชียงใหม่ นครราชสีมา หาดใหญ่ เป็นต้น นอกจากนี้การตกแต่งร้าน (Interior) ทั้งภายนอกและภายในร้านค้า ก็เป็นสิ่งที่สำคัญจะดึงดูดลูกค้าเข้ามาในร้าน แต่ละกิจการจะต้องมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง นอกจากนี้การตกแต่งยังต้องให้ความสำคัญกับการตั้งชื่อร้าน รูปทรงร้านค้า สีส้น ผังการจัดร้านค้า แสงสว่าง ฝ้า เพดาน และการจัดชั้นวางสินค้า อีกด้วย

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นกิจกรรมที่จะสื่อสารคุณค่าความดีของผลิตภัณฑ์และชักชวนให้ลูกค้าเป้าหมายซื้อสินค้านั้น เครื่องมือทางการตลาดที่นำมาใช้ในการส่งเสริมการตลาดในปัจจุบัน เช่น การโฆษณาตามสื่อต่างๆ การประชาสัมพันธ์และการตลาดแบบขายตรง หรือการส่งเสริมการขาย เช่น การออกบัตรเครดิตของห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ที่เป็นการอำนวยความสะดวกในการจับจ่ายใช้สอยให้กับลูกค้า รวมทั้งยังขยายฐานลูกค้าให้กว้างขึ้นได้อีกด้วย
5. บุคลากร (people) เป็นผู้ให้บริการที่สื่อสารโดยตรงกับลูกค้า การพัฒนาความรู้ความสามารถพนักงานขายจะเป็นปัจจัยที่จะสร้างให้เกิดความโดดเด่นกว่าคู่แข่งได้ ห้างค้าปลีกสมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอย่างมาก มีการฝึกอบรมและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานใหม่และพนักงานเดิม เพื่อให้มีความรู้สึกรักอยากบริการและอยากขายสินค้าให้กับลูกค้าอยู่เสมอ เช่น ร้านเซเว่น-อีเลฟเว่น จะมีโปรแกรมอบรมทั้งพนักงานใหม่ พนักงานเดิม และผู้ที่เป็นเจ้าของร้านเฟรนไชส์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีทักษะในการบริการลูกค้าเหมือนกันทุก 1,300 สาขาทั่วประเทศไทย
6. การจัดตำแหน่ง (Positioning) เป็นการสร้างจุดเด่นเฉพาะที่จะเข้าไปครอบครองใจกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เป็นการสร้างภาพพจน์ให้ผู้บริโภคยอมรับและจดจำ และเลือกผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการเสมอ ถือเป็นจุดขายของแต่ละกิจการ หรือแต่ละตราผลิตภัณฑ์นั่นเอง ผลิตภัณฑ์หรือกิจการธุรกิจ จะต้องสร้างจุดยืนหรือตำแหน่งของตนเองในตลาดให้ได้เพื่อให้ผู้ซื้อจดจำ และเลือกเฉพาะเจาะจง ไม่ใช่ผู้ซื้อบังเอิญเลือกถ้าเป็นเช่นนั้นกิจการนั้นจะไม่มีตลาดของตัวเองจริงๆ

พนิต (2548) ได้ทำการสำรวจเชิงสถิติ ผลกระทบของปัจจัยทางการตลาดดังที่กล่าวมาข้างต้นที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้บริโภคต่อร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม โดยผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางการตลาดที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของผู้บริโภคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ การให้บริการของพนักงานและสถานที่จำหน่าย ซึ่งหมายความว่า ความพึงพอใจของลูกค้าจะเพิ่มขึ้นเมื่อร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีกลยุทธ์ด้านการให้บริการของพนักงานและสถานที่จัดจำหน่ายมากขึ้น ส่วนปัจจัยทางการ

ตลาดในด้านอื่นๆ แม้จะไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจของลูกค้าของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม แต่หากมีการปรับปรุงก็จะสามารถสร้างทัศนคติที่ดีต่อร้านค้ามากขึ้น

หากพิจารณาในภาพรวมปัจจัยทางการตลาดที่มีลักษณะเด่นของร้านค้าปลีก คือ ตั้งอยู่ในทำเลที่ลูกค้าเดินทางไปซื้อหาได้สะดวก รองลงมาคือ ไม่มีความยุ่งยากในการชำระเงิน และการหาซื้อสินค้าไม่ยุ่งยากสลับซับซ้อน ข้อควรปรับปรุงที่ร้านค้าปลีกควรนำไปปฏิบัติใช้ ก็คือ การส่งเสริมการตลาดโดยเฉพาะอย่างยิ่งการแจ้งข้อมูลว่าลูกค้าสารให้แก่ หากร้านค้าเหล่านี้ใช้กลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์โดยการจัดทำฐานข้อมูลลูกค้าประจำ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าในชุมชนที่ร้านค้าตั้งอยู่ จะทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกผูกพันและส่งเสริมความภักดีให้แก่ร้านค้า เห็นได้ว่าการจัดการธุรกิจการค้าปลีก จำเป็นที่จะต้องพิจารณาหลักส่วนประสมทางการตลาด (Marketing mix) มาใช้เป็นแนวทางในการประเมินและพัฒนาธุรกิจการค้าปลีก

นอกจากนี้ประโยชน์ที่ได้จากกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน ต้องสัมพันธ์กับคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับคุณค่า และสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ลูกค้าต้องรับรู้ได้ และต้องยั่งยืน (Morrischett et. Al. 2006) ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกต่าง ๆ ต้องพยายามแข่งขันและมีการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อทำให้กิจการของตนเองสามารถเผชิญกับสิ่งที่ไม่คาดฝันที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนากลยุทธ์เชิงการแข่งขันใหม่ ๆ ซึ่งสามารถจะประยุกต์กลยุทธ์ที่สำคัญของ Michale E.Porter (1985) มาเป็นหลักได้ นั่นคือ (1) การจัดการต้นทุนให้ต่ำเพื่อความเป็นผู้นำ (Low cost leader strategy) (2) การสร้างความแตกต่าง (Differentiate strategy) และ (3) การจับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus/Niche strategy)

ตัวอย่างของการประยุกต์กลยุทธ์ในการแข่งขันของ ร้านขายสินค้าเฉพาะอย่าง (Specialty store) จะเน้นกลยุทธ์ในลักษณะ Focus หรือ Niche เพราะร้านขายสินค้าเฉพาะอย่างจะมีสินค้าอยู่ไม่กี่ชนิด ดังนั้นร้านค้าประเภทนี้จะสามารถบริการลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้อย่างทั่วถึง ทำให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดีและจะกลับมาใช้บริการอีก ส่วนร้านค้าปลีกแบบ Mass Market เช่น ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ และร้านค้าเฉพาะอย่างเน้นสินค้าราคาถูก (Category Killer) จะมีการเน้นกลยุทธ์จัดการต้นทุนให้ต่ำ (Low cost leader) และ การสร้างความแตกต่าง (Differentiate) เช่น ร้านคาร์ฟูร์ จะเน้นนโยบายในสโลแกน “ถูกกว่าใคร ไปคาร์ฟูร์” นอกจากทางร้านสินค้าที่มีราคาถูกแล้วยังมีสินค้าให้ลูกค้าได้เลือกจำนวนมาก และยังได้ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiate) เช่นการรับประกันราคา หากลูกค้าซื้อสินค้าที่ห้างอื่นแล้วพบว่าสินค้าชนิดเดียวกันราคาถูกกว่า สามารถนำหลักฐานมาแสดงพร้อมใบเสร็จ ทางร้านคาร์ฟูร์จะคืนเงินส่วนต่างให้ 2 เท่าทันที เป็นการรับประกันราคาสูงสุดในกลุ่มห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ที่ร้านอื่นให้เพียง 1 เท่าเท่านั้น กลยุทธ์ดังกล่าวเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการที่จะซื้อสินค้าได้ในราคาที่ถูก ซึ่งร้านอื่นยังไม่กล้าใช้กลยุทธ์นี้

2.8 การบริหารจัดการธุรกิจค้าปลีก

หลังจากปี 2540 ห้างสรรพสินค้าไม่มีการปรับปรุงหรือขยายงาน เพราะยังอยู่ในภาวะประสบกับปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ ส่วนห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ และซูเปอร์มาร์เก็ตมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นและได้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ ได้แก่ การจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน (Logistics and supply chain management) ระบบการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็ว (Efficient Consume Response: ECR) ระบบเก็บข้อมูลสินค้าที่ลูกค้าซื้อ (Point of Sale: POS) การบริหารการจัดวางสินค้า (Category Management) และ ระบบ CPFR (Collaboration Planning Forecasting and Replenishment) มาใช้นอกจากนี้ยังใช้ สำหรับร้านค้าขนาดเล็กประเภทร้านสะดวกซื้อ มีผู้นำในตลาด ได้แก่ร้าน เซเว่น-อีเลฟเว่น (7-11) โดยได้นำระบบการบริหารรายได้ที่ดีจากสหรัฐอเมริกา และได้ต้นแบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพจากญี่ปุ่น รวมทั้งเซเว่น-อีเลฟเว่นของไทยยังได้ปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป โดยปรับรูปแบบของการเข้าเป็นเฟรนไชส์ประเภทที่ 2 และ 3 ที่ลดเงินลงทุนของคู่สัญญาลง สำหรับร้านค้าโชวห่วยแบบดั้งเดิมที่ยังคงอยู่รอดถึงปัจจุบัน อาจมีปัจจัยเนื่องจากการมีทำเลที่ดี (Place) หรือนำเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่มาใช้ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management) การบริหารจัดการสินค้าภายในร้าน หรือการปรับปรุงบริการ เป็นต้น

- **การจัดการลอจิสติกส์ และโซ่อุปทาน (Logistics and Supply Chain Management) ในธุรกิจทั้งค้าปลีกและค้าส่ง**

บทบาทของการจัดการลอจิสติกส์ และโซ่อุปทานต่อโลกธุรกิจได้เข้ามามีบทบาทในระบบเศรษฐกิจ การค้าการลงทุน เมื่อ 20 ปีที่ผ่านมา The Council of Logistics Management ได้ให้ความหมายของการจัดการโซ่อุปทานไว้ก็คือ “การจัดการโซ่อุปทานได้รวมการวางแผนและการจัดการของกิจกรรมทั้งหมดที่รวมไว้ในการจัดหาและจัดซื้อวัตถุดิบ และกิจกรรมการจัดการลอจิสติกส์ทั้งหมดไว้ด้วยกัน การจัดการโซ่อุปทาน จะประกอบด้วย การประสานและการทำงานร่วมกับ พันธมิตรที่อยู่ในช่องทาง (channel partner) ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้ง ผู้จัดหาวัตถุดิบ (supplier) ผู้อยู่ระหว่างทาง (intermediary) ผู้ให้บริการลอจิสติกส์บุคคลที่ 3 (Third party logistics provider) และลูกค้า (customer) เป็นส่วนสำคัญ หัวใจของการจัดการห่วงโซ่อุปทานคือการบูรณาการ การจัดการอุปสงค์และอุปทาน ภายในและข้ามบริษัท”

Lambert และคณะ (1998) ให้คำจำกัดความของ การจัดการโซ่อุปทานไว้ว่า “การบูรณาการคุณค่าสำคัญกระบวนการธุรกิจจากผู้สุดท้าย (end user) ทะลุผ่านเข้าไปถึงผู้จัดหาวัตถุดิบแรกเริ่ม (original supplier) ซึ่งทำหน้าที่จัดเตรียมสินค้า บริการ และข้อมูลสารสนเทศ ที่เพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนร่วม (stakeholder) รายอื่นๆ” คุณค่าสำคัญที่เป็นดัชนีชี้วัดการดำเนินกระบวนการธุรกิจ ประกอบไปด้วย 8 กิจกรรม (Stock and Lambert 2001) คือ

- (1) การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)
- (2) การจัดการบริการลูกค้า (Customer Service Management)
- (3) การจัดการอุปสงค์ (Demand Management)
- (4) การเติมเต็มคำสั่งซื้อ (Order Fulfillment)
- (5) การจัดการการไหลของการผลิต (Manufacturing Flow Management)
- (6) การจัดการความสัมพันธ์ผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier Relationship Management)
- (7) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และพาณิชย์วิวัฒน์ (Product Development and Commercialization)
- (8) การตอบสนอง (Return)

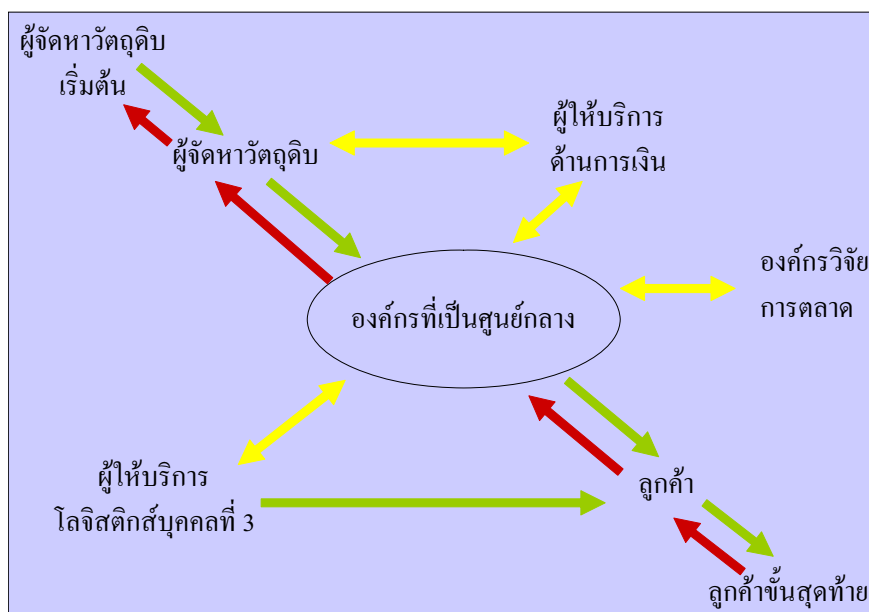
นอกจากนี้ Mentzer (2001) ที่ได้แบ่งโซ่อุปทานออกเป็น 3 ระดับคือ โซ่อุปทานพื้นฐานหรือโซ่อุปทานโดยตรง (Basic/ Direct supply chain) โซ่อุปทานขยาย (Extended supply chain) และโซ่อุปทานขั้นสุดท้าย (Ultimate supply chain) ดังมีรายละเอียดดังนี้

ระดับที่ 1 โซ่อุปทานพื้นฐานหรือโซ่อุปทานโดยตรง (Direct Supply Chain) ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มองค์กรของ 3 องค์กรหรือมากกว่าที่มีความเกี่ยวข้องกันตั้งแต่ต้นทาง (ผู้ผลิต) ไปจนถึงปลายทาง (ลูกค้า) ทั้งในส่วนของการไหลของสินค้า บริการ การเงิน และข้อมูล

ระดับที่ 2 โซ่อุปทานขยาย (Extended Supply Chain) จะเป็นการขยายโซ่อุปทานพื้นฐานให้กว้างออกไปอีกระดับ โดยจะมีการเพิ่มคนกลางทั้งในส่วนของผู้ผลิตและส่วนของลูกค้าขึ้นมา จะเห็นได้ว่าเมื่อระบบโซ่อุปทานมีสมาชิกเพิ่มมากขึ้นดังเช่นในระดับที่สองนี้ การบริหารจัดการโซ่อุปทานก็必将มีความยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการไหลของข้อมูล (Information flow) จะต้องใช้เวลาในการส่งผ่านจากลูกค้า Tier 2 ไปยังผู้ผลิต Tier 2 นานขึ้น และข้อมูลบางส่วนก็อาจจะเกิดการสูญหายหรือมีการบิดเบือนไปจากข้อมูลที่ได้รับมาจากลูกค้าโดยตรง

ระดับที่ 3 โซ่อุปทานขั้นสุดท้าย (Ultimate Supply Chain) จะเป็นโซ่อุปทานระดับสูงสุดที่ Mentzer ได้ให้คำจำกัดความไว้ ว่าเป็นกลุ่มขององค์กรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกันทั้งที่อยู่ต้นทางและปลายทาง โดยการไหลจะเริ่มต้นจากผู้ผลิตรายแรกสุด (Initial Supplier) ไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate Customer) ดังแสดงในภาพที่ 5 สำหรับโซ่อุปทานทั้ง 3 ระดับนั้นจะมีองค์กรที่เป็นศูนย์กลาง (Focal Firm) เป็นตัวกลางในโซ่อุปทานนั้นๆ ความหมายขององค์กรที่เป็นศูนย์กลางก็คือองค์กรที่อยู่ในโซ่อุปทานที่มีอำนาจต่อรองสูงที่สุดในโซ่อุปทานนั้นๆ อาทิ TOYOTA ถือว่าเป็นองค์กรศูนย์กลาง ในโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมยานยนต์ หรือในโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีก ก็ได้แก่เทสโก้-โลตัส บิ๊กซี หรือแม็คโคร เป็นต้น [16]

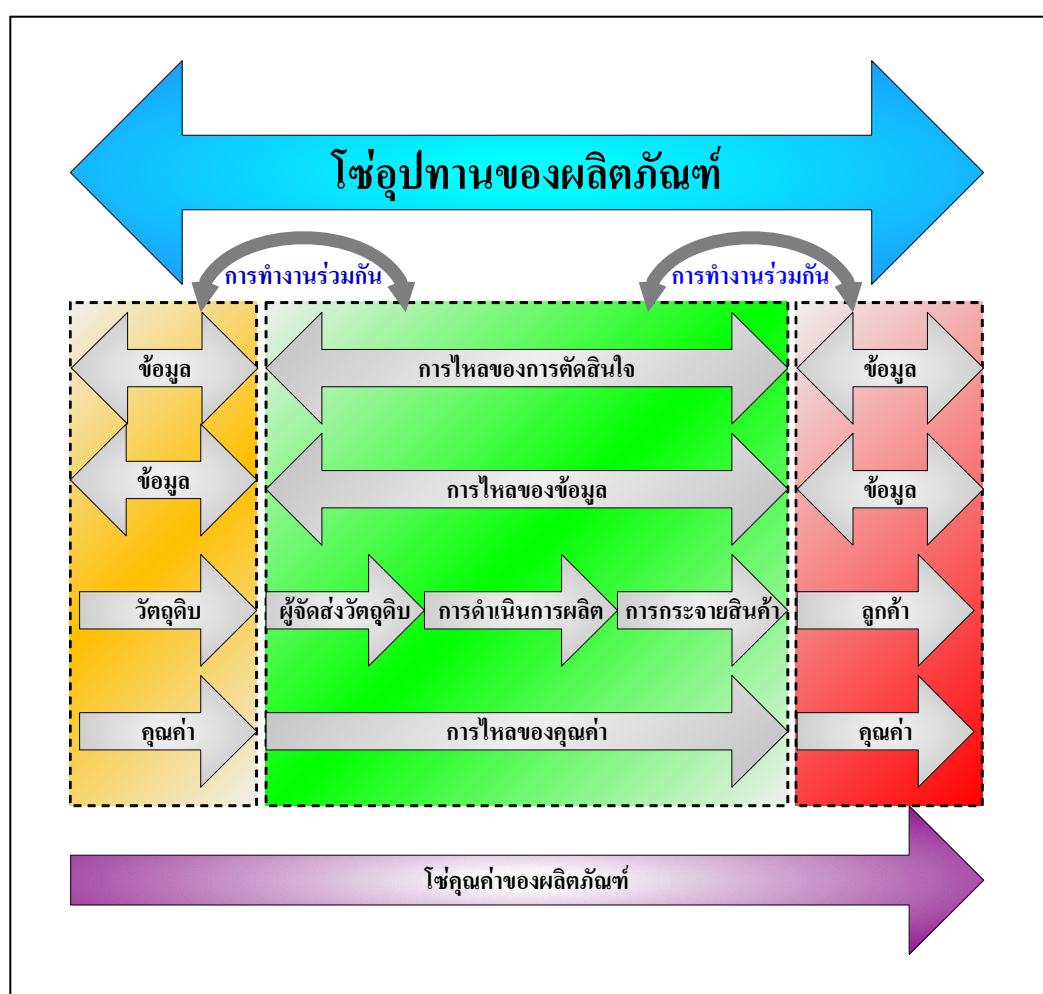
ภาพที่ 2-5 โซ่อุปทานขั้นสุดท้าย



สำหรับในส่วนของการจัดการลอจิสติกส์นั้นมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกับโซ่อุปทานอย่างแยกกันออกมิได้ การจัดการลอจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับหลายศาสตร์ และถูกนำมาเรียกออย่างหลากหลายตามความเข้าใจที่แตกต่างกันไป เช่น Business logistics, Distribution, Industrial logistics, Logistics Management, Material Management, Physical Distribution, Quick Response system, Supply chain Management และ Supply Management เป็นต้น แต่ความหมายของระบบลอจิสติกส์ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หมายถึง “การจัดการ การเคลื่อนย้ายของสินค้าและบริการ ข้อมูลและการเงินระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค โดยต้องมีการวางแผนการปฏิบัติ และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ โดยลอจิสติกส์จะต้องมีความเชื่อมโยงกับโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการคมนาคมขนส่ง ไม่ว่าจะเป็นทางรถไฟ ทางถนน ทางเรือ ทางอากาศ รวมถึงการขนส่งทางท่อ รัฐบาลจะต้องมีการสร้างโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบลอจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพ มีองค์กรบริหาร” ในความหมายอื่นๆ ลอจิสติกส์ คือ กระบวนการของการวางแผน การปฏิบัติและการควบคุมให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการไหลของสินค้าและบริการและความสัมพันธ์ของข้อมูลข่าวสารจากแหล่งกำเนิดไปถึงผู้บริโภค โดยเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ตั้งแต่การออกแบบ การจัดซื้อ การจัดการสินค้า การบรรจุ การจัดการคลังสินค้า การสื่อสาร การขนส่ง การคืนสินค้าและบริการอื่นๆ (Vogt et.al. 2002) และในอีกความหมายหนึ่งซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการโซ่อุปทาน นั่นคือลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบูรณาการที่รวบรวมเอากิจกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดหา การเคลื่อนย้าย การจัดเก็บ และการจัดส่ง สถานะทั้งหมดที่ทำการผลิต โดยมีการบริการและบริหารข้อมูล เป็นปัจจัยสนับสนุนที่ช่วยให้การดำเนินงานต่างๆดังกล่าวสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วิทยา 2546) อีกนัยหนึ่งคือมองเห็นระบบลอจิสติกส์ เป็นดังเช่นเครื่องมือในการแข่งขันทางการค้า ในอนาคตที่ต้องเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ตลอดเวลา ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีระบบสื่อสารโทรคมนาคม และความสามารถในการประมวลผลของมัลอย่างถูกต้องและรวดเร็ว จะมีความสำคัญอย่างมากในการตัดสินใจและการจัดการระบบลอจิสติกส์ (ปราชญ์ 2546) จากที่กล่าวมาเห็นได้ว่าระบบลอจิสติกส์เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการ (Flow of value) การเคลื่อนย้ายข้อมูล ข่าวสาร (Information Flow) และการเคลื่อนย้ายทางการเงิน หรือทุน (Money Flow) ที่ทำงานร่วมกัน (Collaboration) อยู่ภายในโซ่อุปทาน ดังแสดงในภาพที่ 2-6

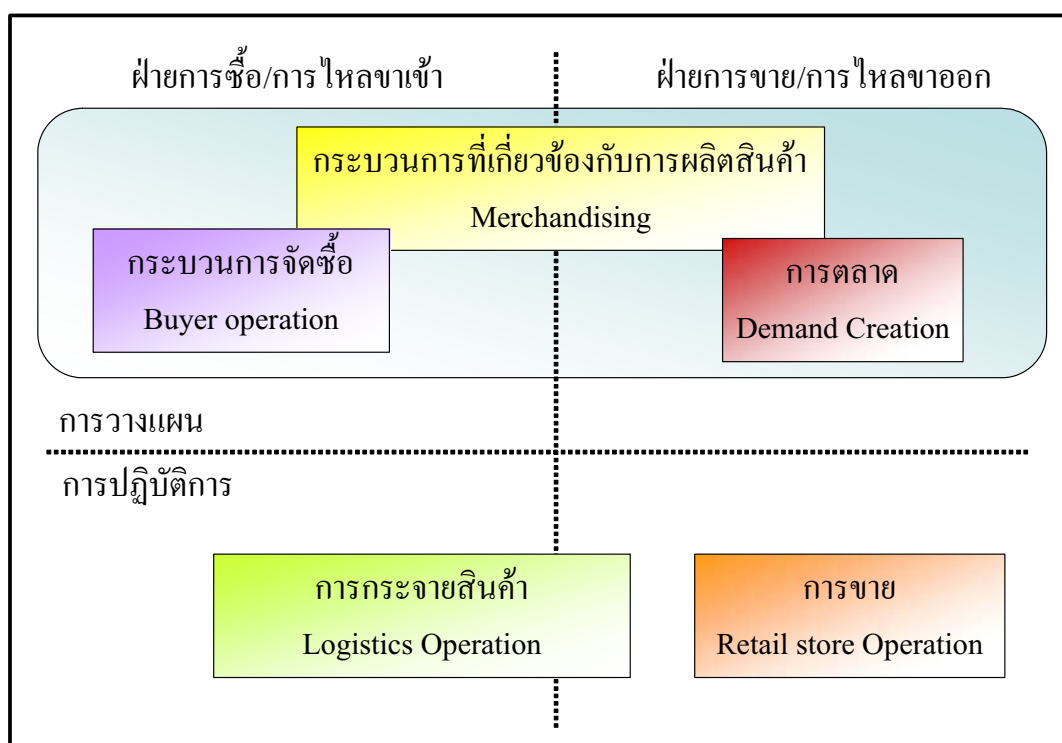
ภาพที่ 2-6 ระบบลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน



ส่วนประกอบพื้นฐานในโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีก ประกอบด้วย “ตัวแสดง (Actors)” 3 ตัวหลัก (Sparks 1998) นั่นคือ ผู้บริโภค ร้านค้าปลีก และผู้ผลิต แม้ว่าจะมีสมาชิกรายอื่นๆ ในโซ่อุปทาน เช่น ผู้ให้บริการลอจิสติกส์ แต่โดยพื้นฐานแล้วมีสมาชิก 3 รายที่เป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง จุดเชื่อมต่อระหว่างสมาชิกทั้ง 3 มีหลากหลายรูปแบบหากแต่ในที่นี้จะพิจารณาด้วยการไหล (Flow) ซึ่งประกอบด้วย การไหลของผลิตภัณฑ์ การไหลของข้อมูล การไหลทางการเงิน และการไหลของความเสี่ยง

โครงสร้างของการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจค้าปลีก (Retail Supply Chain) สมัยใหม่โดยทั่วไปนั้น ประกอบด้วย 3 ส่วน (Rajamani and Guha 2006) คือ (1) ศูนย์ปฏิบัติการใหญ่ (Corporate Head Quarter) รับผิดชอบกลยุทธ์โดยรวม การวางแผนกระบวนการ และประสานงานกระบวนการอุปสงค์และอุปทาน (2) การกระจายสินค้า (Distribution) รับผิดชอบการจัดการการไหลเข้าจากผู้จัดหาวัตถุดิบ และการไหลของสินค้าขาออกไปสู่ร้านค้า (3) ร้านค้าปลีก (Retail Store) รับผิดชอบการไหลขาออกของสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าและประสบการณ์จริงในกระบวนการซื้อสินค้าของลูกค้า โดยแบ่งกระบวนการออกเป็น 5 กลุ่ม ใน 4 มิติ โดยทั้ง 5 กระบวนการประกอบด้วย (1) กระบวนการที่เกี่ยวกับสินค้า (Merchandising) โดยมีหน้าที่การทำงาน เช่น การสร้างแผนการเงิน การสร้างแผนการผลิตสินค้า การสร้างแผนการกำหนดตำแหน่งของร้านค้า (2) การจัดซื้อ (Purchasing) เป็นการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัตถุดิบ มีหน้าที่การทำงาน คือการรับและจัดหมวดหมู่ของข้อมูลการขาย คำนวณปริมาณการซื้อวัตถุดิบที่จำเป็น เปรียบเทียบการจัดซื้อวัตถุดิบกับผู้จัดหาวัตถุดิบ ดูแลรักษาและจัดเก็บบันทึกการส่งสินค้า (3) การตลาด (Marketing) เป็นการปฏิบัติการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอุปสงค์ วิเคราะห์แนวโน้มความเป็นไปของตลาด พัฒนาการส่งเสริมการขาย การหาช่องทางการโฆษณา ออกแบบและสนับสนุนการส่งเสริมการขาย วิเคราะห์ประสิทธิภาพ (4) การกระจายสินค้า (Distribution) เป็นการปฏิบัติงานลอจิสติกส์ มีหน้าที่การทำงานในการสร้างตารางการไหลเข้าและไหลออกของสินค้าและวัตถุดิบ นับสินค้าคงคลังและรอบของสินค้าคงคลัง สถานะของสินค้าคงคลัง ทำการเลือกสรรและบรรจุภัณฑ์ (5) การขาย (Sales) การปฏิบัติงานในร้านค้าปลีก ทำหน้าที่การอบรมพนักงานร้านค้า ทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า นำเสนอสินค้า และมีทั้ง 4 คือ (1) ฝ่ายการซื้อหรือการไหลเข้า (Buy side/Inbound) (2) ฝ่ายการขายหรือการไหลออก (Sales Side/Outbound) (3) การวางแผน และ (4) การปฏิบัติการ ดังแสดงในภาพที่ 2-7

ภาพที่ 2-7 โครงสร้างการจัดการโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่



ที่มา: Sparks (1998)

ในรายละเอียดของลอจิสติกส์ธุรกิจค้าปลีก (Retail Logistics) เป็นการจัดการที่บูรณาการขอบเขตของกิจกรรมที่ต้องการสำหรับร้านค้าโดยการเติมเต็มสินค้าอย่างเพียงพอ (Mckinnon, 1996) กิจกรรมลอจิสติกส์ที่สำคัญ 13 กิจกรรม ซึ่งแบ่งเป็น กิจกรรมหลัก 7 กิจกรรม ได้แก่ บริการลูกค้า (Customer Service) การพยากรณ์อุปสงค์ (Demand Forecasting) การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) การติดต่อสื่อสารลอจิสติกส์ (Logistics Communications) การขนถ่ายวัตถุดิบ (Material Handling) กระบวนการสั่งซื้อ (Order Processing) การเก็บและจัดการคลังสินค้า (Warehousing and Storage) และกิจกรรมที่สนับสนุนกิจกรรมหลักอีก 6 กิจกรรม ได้แก่ การบรรจุหีบห่อ (Packaging) การสนับสนุนชิ้นส่วนและบริการ (Parts and Service Support) การเลือกที่ตั้งฐานการผลิตและคลังสินค้า (Plant and Warehouse Site Selection) การจัดหาสินค้า (Procurement) ลอจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse Logistics) การจราจรและการขนส่ง (Traffic and Transportation) หากพิจารณาที่กิจกรรมลอจิสติกส์จะสามารถแยกลักษณะของการบริหารกิจกรรมลอจิสติกส์ระหว่างธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมและธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้ [17] โดยแบ่งพิจารณาออกเป็น 2 กลุ่มกิจกรรม นั่นคือกลุ่มที่ 1 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาสินค้า ได้แก่ กระบวนการสั่งซื้อ สารสนเทศและปริมาณการสั่งซื้อ และกลุ่มที่ 2 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายสินค้า ได้แก่ การขนส่ง การจัดการสินค้าคงคลัง และคลังสินค้า มีรายละเอียด ดังนี้

- **กิจกรรมลอจิสติกส์ในธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade)**

กลุ่มที่ 1 กิจกรรม กระบวนการสั่งซื้อ สารสนเทศและปริมาณการสั่งซื้อ

การพยากรณ์ปริมาณความต้องการของลูกค้าเพื่อที่จะกำหนดปริมาณการสั่งซื้อที่เหมาะสมนั้น ผู้ประกอบการมักจะใช้วิธีการคาดคะเนจากปริมาณสินค้าที่ขายได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เช่น เดือนแรกสั่งซื้อสินค้า ก เป็นจำนวน 10 ลัง แต่ขายได้เพียง 7 ลัง ดังนั้นเดือนต่อไปก็จะทำการสั่งซื้อสินค้าลดลง เช่น อาจจะสั่งซื้อเหลือเพียง 5 ลัง เนื่องจากยังมีสินค้าคงคลังเหลืออยู่ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วผู้ประกอบการก็ไม่สามารถทราบได้ว่าเดือนต่อไปจะสามารถขายสินค้าได้เป็นจำนวนเท่าใด เนื่องจากมีปัจจัยหลาย ๆ อย่างที่เกี่ยวข้องซึ่งจะส่งผลกระทบให้เกิดความไม่แน่นอนของอุปสงค์ เช่น การทำการส่งเสริมการขายของสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งก็อาจจะส่งผลให้สินค้าชนิดนั้นมีปริมาณที่ขายได้มากกว่าปกติ ซึ่งอาจจะทำให้สินค้าที่สั่งซื้อมามีไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าในช่วงเวลาดังกล่าวได้ ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องเสียโอกาสในการที่จะได้รับรายได้ที่เพิ่มขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากมีปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบทำให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งลดลง ก็จะทำให้ผู้ประกอบการต้องแบกรับภาระในเรื่องของปริมาณ สินค้าคงคลังที่เพิ่มขึ้นซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการหมุนเวียนของเงินทุน เนื่องจากไม่สามารถขายสินค้าได้มากนัก ซึ่งจากกรณีต่างๆ ที่ยกมาข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่าข้อมูลเป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้ประกอบการต้องให้ความสนใจเพื่อที่จะนำมาใช้ในการกำหนดปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละครั้ง

กลุ่มที่ 2 การขนส่ง การจัดการสินค้าคงคลัง และคลังสินค้า

ในส่วนของการบริหารสินค้าคงคลังนั้น ผู้ประกอบการมักจะเห็นว่า กิจกรรมจำเป็นที่จะมีปริมาณสินค้าคงคลังที่เพียงพอที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ โดยมีได้คำนึงถึงระดับของสินค้าคงคลังที่เหมาะสม ซึ่งจากลักษณะดังกล่าวทำให้ปริมาณสินค้าคงคลังของกิจการค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีระดับค่อนข้างสูง และจะส่งผลกระทบต่อกิจการในเรื่องของเงินทุนหมุนเวียนดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น นอกจากนี้ในการบริหารคลังสินค้านั้น โดยส่วนใหญ่แล้วผู้ประกอบการมักจะเก็บสินค้าไว้ ณ สถานที่ขายสินค้า และไม่มีการคำนึงถึงการจัดเก็บสินค้าอย่างเป็นระบบ ทำให้การนับสต็อกในแต่ละครั้งเกิดความยุ่งยากเสียเวลา และเกิดความผิดพลาดได้โดยง่าย จากกรณีดังกล่าว ทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถทราบปริมาณสินค้าคงคลังแต่ละประเภทที่ชัดเจน ซึ่งจะส่งผลต่อผู้ประกอบการในการที่จะกำหนดปริมาณการซื้อสินค้าที่เหมาะสมในครั้งต่อไป ซึ่งหากผู้ประกอบการมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการบริหารสินค้าคงคลังและมีการจัดเก็บสินค้าในคลังสินค้าหรือโกดังของตนเองอย่างเป็นระเบียบ ก็จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถที่จะลดต้นทุนในการดำเนินงานได้ในระดับหนึ่ง

- **กิจกรรมลอจิสติกส์ในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)**

กลุ่มที่ 1 กิจกรรม กระบวนการสั่งซื้อ สารสนเทศและปริมาณการสั่งซื้อ

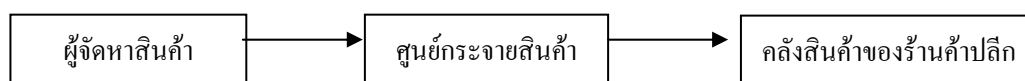
การดำเนินงานธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่นั้น ก่อนที่จะมีการสั่งซื้อสินค้านั้น จะต้องมีการวางแผนพยากรณ์ปริมาณความต้องการของลูกค้าเสียก่อน การสั่งซื้อที่ในปริมาณที่มากหรือน้อยเกินไป จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินงานและการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า กล่าวคือ ถ้ามีปริมาณการสั่งซื้อ

ที่มากจนเกินไปก็จะส่งผลให้องค์กรต้องแบกรับภาระทางการเงินที่เกิดขึ้นจากการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง ในขณะที่ถ้ามมีการสั่งซื้อสินค้าที่น้อยจนเกินไปก็จะส่งผลให้ลูกค้าไม่ได้รับสินค้าตามที่ตนเองต้องการ ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อยอดขายในอนาคตขององค์กรได้ ดังนั้นการพยากรณ์ปริมาณความต้องการของลูกค้าที่แม่นยำจึงเป็นกิจกรรมทางลอจิสติกส์ที่สำคัญที่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ให้ความสำคัญ ซึ่งการพยากรณ์ที่จะให้เกิดความแม่นยำหรือใกล้เคียงที่สุดนั้น จะต้องอาศัยข้อมูลทางด้านพฤติกรรมผู้บริโภคที่เข้ามาจับจ่ายใช้สอยภายในร้านค้า ซึ่งธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ก็ได้มีการเก็บข้อมูลดังกล่าว ข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำไปใช้ในการพยากรณ์ปริมาณความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ยังมีการติดตั้งระบบสารสนเทศ ต่างๆ เช่น ระบบ Electronic Data Interchange (EDI) และ/หรือข้อมูล ณ จุดขาย (Point of sales: POS) โดยมีการเชื่อมต่อข้อมูลไปยังคลังสินค้า และผู้จัดหาสินค้ารายใหญ่ ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างหน่วยงานอื่นในองค์กรและนอกองค์กร ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะทำให้ผู้จัดหาสินค้าทราบว่าควรที่จะวางแผนการผลิตอย่างไรให้เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อปริมาณสินค้าคงคลังในระบบ

ปริมาณการสั่งซื้อสินค้าในแต่ละครั้งของกิจการค้าปลีกสมัยใหม่นั้นจะทำการสั่งซื้อเป็นปริมาณมาก เนื่องจากการดำเนินงานของกิจการค้าปลีกสมัยใหม่นั้นมีการดำเนินงานหลายสาขาทั่วประเทศ จากการสั่งซื้อเป็นปริมาณมากนั้นส่งผลให้ต้นทุนของสินค้ามีราคาที่ถูกกว่ากิจการค้าปลีกแบบดั้งเดิมมาก เนื่องจากอำนาจต่อรองตกอยู่กับกิจการค้าปลีกสมัยใหม่ ผู้จัดหาสินค้าไม่มีทางเลือกในการต่อรองราคาที่จะขายให้กับกิจการค้าปลีกสมัยใหม่มากนัก และผู้จัดหาสินค้าที่จัดส่ง สินค้าให้นั้นจะต้องมีความแม่นยำในการจัดส่ง ทั้งในแง่ของเวลา ชนิดและปริมาณของสินค้า เนื่องจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นในกระบวนการ

กลุ่มที่ 2 การขนส่ง การจัดการสินค้าคงคลัง และคลังสินค้า

หลังจากที่มีการสั่งซื้อสินค้าแล้วนั้น โดยส่วนใหญ่ผู้จัดหาสินค้ามักจะมีบริการขนส่งสินค้าให้กับผู้สั่งซื้อ ตามปกติแล้ว กิจการค้าปลีกสมัยใหม่มักจะมีจุดกระจายสินค้า (Distribution Center-DC) ซึ่งจะเป็นสถานที่ที่ผู้จัดหาสินค้ามาส่งสินค้า ซึ่งในส่วนของคลังสินค้าของกิจการค้าปลีกสมัยใหม่นั้นจะมีอยู่ 2 จุดด้วยกันดังรูป



สำหรับจุดแรกนั้นจะมีลักษณะเป็นศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center) กล่าวคือ เป็นจุดศูนย์กลางในการรับสินค้าจากผู้ผลิต สินค้าที่ถูกส่งไปยังศูนย์กระจายสินค้าจะถูกกระจายต่อไปยังคลังสินค้าของแต่ละสาขา โดยที่แต่ละสาขาจะทำการส่งข้อมูลโดยบ่งบอกถึงประเภทและปริมาณสินค้าที่แต่ละสาขามีความต้องการมายังศูนย์กระจายสินค้านี้ล่วงหน้า เมื่อสินค้าถูกส่งมายังศูนย์กระจายสินค้า สินค้าจะถูกคัดแยกและจัดกลุ่มใหม่ทันทีเพื่อให้ตรงกับประเภทและปริมาณของแต่ละสาขา และจะถูกขนถ่ายโดยรถบรรทุกเพื่อส่งไป

ยังสาขาต่าง ๆ ทั่วประเทศ ซึ่งเทคนิคการจัดการในคลังสินค้าแบบนี้เรียกว่า การเคลื่อนย้ายสินค้าข้ามคลังสินค้า (Cross-docking) ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถลดต้นทุนที่เกิดจากการเก็บสินค้าคงคลังได้

สำหรับจุดที่สองจะเป็นส่วนของคลังสินค้าที่อยู่ ณ จุดขายสินค้า ซึ่งในส่วนนี้จะมีการเก็บสินค้าคงคลัง แต่จะมีระดับของสินค้าคงคลังเหมาะสมต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเพียงพอ กล่าวคือเมื่อสินค้ามาถึง ณ จุดขาย ก็จะมีการขนถ่ายสินค้าเพื่อทำการเติมเต็ม (Replenishment) ทันที และกิจกรรมการเติมเต็มสินค้านั้นจะมีการเติมเต็มสินค้าทุกวัน ทำให้ไม่จำเป็นที่จะต้องเก็บสินค้าคงคลังมากเกินไป

ในส่วนของการบริหารสินค้าคงคลังนั้น ผู้ประกอบการค้าปลีกสมัยใหม่จะให้ความสำคัญกับกิจกรรมการบริหารสินค้าคงคลัง เนื่องจากการสต็อกสินค้าในระดับที่เหมาะสมนั้นนอกจากจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเพียงพอแล้ว ยังส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานลดลงอีกด้วย ซึ่งในปัจจุบันผู้ประกอบการค้าปลีกสมัยใหม่จะมีการวางแผนเพื่อกำหนดระดับปริมาณสินค้าคงคลังที่เหมาะสม โดยมีการประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร กล่าวคือ ฝ่ายการตลาดจะเป็นผู้ที่พยากรณ์ปริมาณความต้องการซื้อของลูกค้าโดยอิงจาก ข้อมูลที่ได้มาจากการเก็บข้อมูลพฤติกรรมกรจับจ่ายของลูกค้า จากการพยากรณ์ดังกล่าว ฝ่ายจัดซื้อจะทำการสั่งซื้อสินค้ากับทางผู้จัดหาสินค้าในปริมาณที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเพียงพอ ทำให้ปริมาณสินค้าคงคลังอยู่ในระดับที่เหมาะสม

ด้านการจัดการการขนส่งสินค้านั้น ถือได้ว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากต้นทุนด้านการขนส่งเป็นต้นทุนที่มีสัดส่วนสูงเมื่อเทียบกับต้นทุนประเภทอื่นๆ ดังนั้นการจัดการด้านการขนส่งที่มีประสิทธิภาพจะสามารถช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันเวลา ซึ่งกิจการค้าปลีกสมัยใหม่มักจะมีการจัดการการขนส่งสินค้าด้วยกัน 2 รูปแบบได้แก่ การจัดการขนส่งสินค้าด้วยตนเอง ซึ่งจะต้องมีกองรถบรรทุกและคลังสินค้าเป็นของตนเอง ต้องมีการลงทุนในสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ มากมาย แต่อย่างไรก็ตามกิจการที่จัดการการขนส่งด้วยตนเองแบบนี้ จะสามารถควบคุมระบบด้วยตนเองได้ ทำให้การประสานงานในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสามารถทำได้โดยง่าย สำหรับการจัดการการขนส่งอีกประเภทหนึ่งที่เป็นที่นิยมได้แก่ การให้บริการการขนส่งโดยบุคคลที่สาม (Third Party Logistics Service Provider) ซึ่งกิจการที่เลือกใช้บริการจัดการการขนส่งแบบนี้ไม่จำเป็นที่จะต้องลงทุนในสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง ซึ่งจะเป็นการประหยัดต้นทุนในการดำเนินงานได้ในระดับหนึ่ง นอกจากนี้กิจการยังสามารถมุ่งเน้นกิจกรรมที่เป็นกิจกรรมหลักโดยปล่อยหน้าที่ด้านการขนส่งให้กับผู้ให้บริการบุคคลที่สาม

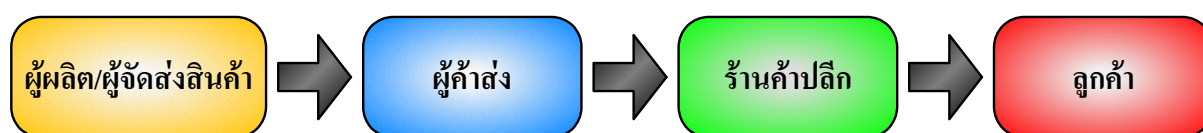
2.9 วิวัฒนาการของระบบโซ่อุปทานค้าปลีกไทย

ในรายงานโครงการศึกษาวิจัยการพัฒนาระบบโซ่อุปทาน (Supply Chain) ธุรกิจค้าปลีก [18] ได้สรุปรวมวิวัฒนาการของช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าในธุรกิจค้าปลีกของไทย โดยการแบ่งแยกช่วงเวลา

ของแต่ละยุคของช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้ามาจากการพิจารณาด้วยอำนาจการต่อรองของสมาชิกในโซ่อุปทาน โดยรายละเอียดมีดังนี้

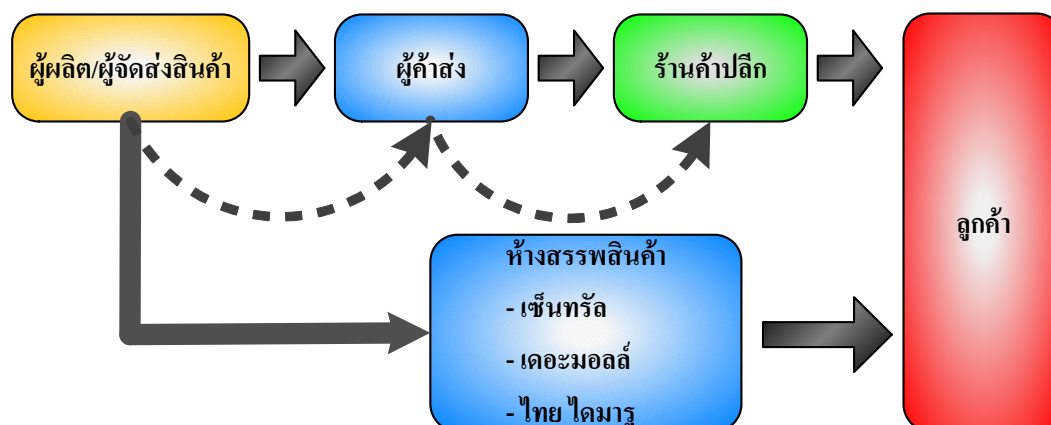
ช่วงปี พ.ศ. 2487-2500 : อำนาจการต่อรองอยู่ที่ผู้ค้าส่ง ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคนั้นค่อนข้างเรียบง่าย เนื่องจากรูปแบบของธุรกิจการค้าปลีกในอดีตยัง ไม่มีความซับซ้อนมากนัก สมาชิกในระบบจะประกอบด้วย ผู้ผลิต(Producer) ผู้จัดหาสินค้า (Supplier) ผู้ค้าส่ง(Wholesaler) ผู้ค้าปลีก (Retailer) และลูกค้า (Customer) รูปแบบการค้าขายก็จะมีการจัดส่งคำสั่งซื้อและสินค้าเป็นทอดๆ ซึ่งสมาชิกแต่ละรายค่อนข้างที่จะมีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อกัน เนื่องจากสมาชิกแต่ละรายมีช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้าไม่มากนัก และในช่วงเวลานั้นผู้ค้าส่งเป็นผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในระบบ เพราะเป็นผู้ที่มีปริมาณการสั่งซื้อ สินค้าจากผู้ผลิต และผู้จัดหาสินค้ามากที่สุด ในขณะเดียวกันผู้ค้าปลีกก็มีความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งฝ่าย ผู้ผลิต ผู้จัดหาสินค้า และผู้ค้าปลีกดังนั้น ผู้ค้าส่งจึงเป็นผู้ที่มีอำนาจการต่อรองมากที่สุดในระบบในขณะนั้น

ภาพที่ 2-8 ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าในธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม



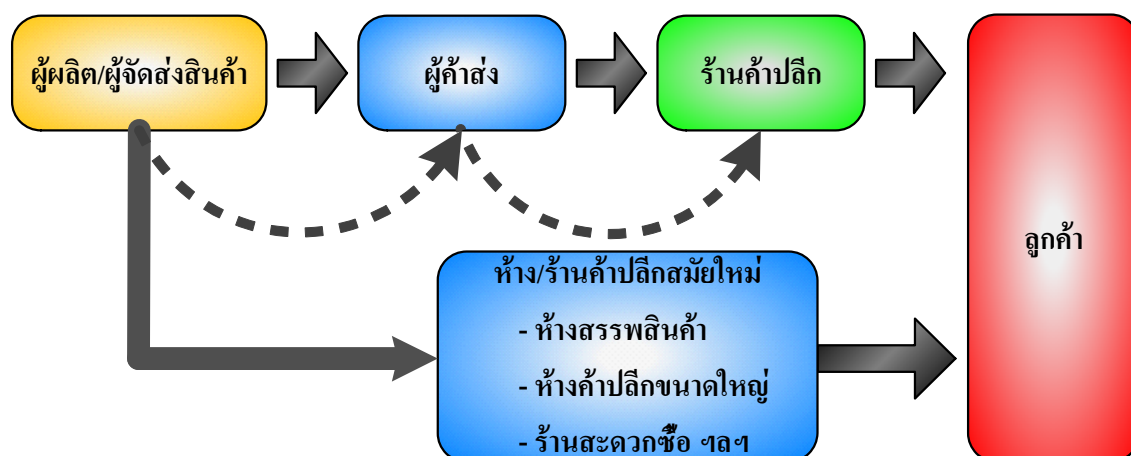
ช่วงปี พ.ศ. 2500-2518: อำนาจการต่อรองเปลี่ยนมายังผู้ผลิต ห้างสรรพสินค้ายุคเริ่มต้น เช่น ห้างเซ็นทรัล ห้างไทยไดมารู ได้เกิดขึ้น ทำให้ระบบธุรกิจการค้ามีช่องทางการจัดจำหน่ายมากขึ้น ช่วงเวลาดังกล่าวอำนาจการต่อรองได้กลับมาอยู่ที่ผู้ผลิตและผู้จัดหาสินค้า เนื่องจาก ผู้ผลิตและผู้จัดหาสินค้ามีทางเลือกในการกระจายสินค้าให้กับห้างสรรพสินค้านอกเหนือไปจากผู้ค้าส่ง ซึ่งห้างสรรพสินค้าดังกล่าวมักจะมีซูเปอร์มาร์เก็ตอยู่ด้วยซึ่งตรงจุดนี้ถือได้ว่าเป็นคู่แข่งโดยตรงกับร้านค้าปลีก เพราะสินค้าที่ขายเป็นประเภทเดียวกัน ได้แก่ สินค้าอุปโภคบริโภค นอกจากนี้ห้างสรรพสินค้ายังมีความได้เปรียบร้านค้าปลีกในบางเรื่อง เช่น มีที่จอดรถ มีเครื่องปรับอากาศ และสินค้าที่ขายก็มีความสะอาดมากกว่า อย่างไรก็ตามในขณะนั้นร้านค้าปลีกยังไม่ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงมากนักเพราะจำนวนของห้างสรรพสินค้าดังกล่าวยังมีน้อย ประกอบกับราคาสินค้าก็ไม่ได้มีความแตกต่างกันมากพอที่จะดึงดูดผู้บริโภคให้เข้าไปใช้บริการ

ภาพที่ 2-9 ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าในธุรกิจค้าปลีกโดยอำนาจการต่อรองเปลี่ยนมายังผู้ผลิต



ยุคปี พ.ศ. 2518–2537: อำนาจการต่อรองเป็นของกิจการค้าปลีกสมัยใหม่ ระบบโซ่อุปทานที่มีอยู่ในอดีตได้เปลี่ยนแปลงไป เพราะการเข้ามาของค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างชาติทำให้สมาชิกในระบบโซ่อุปทานมีมากขึ้น ขณะที่ลักษณะช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมยังคงมีอยู่โดยที่การค้าสมัยใหม่ไม่ได้เข้าไปแทรกอยู่ในห่วงโซ่ของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมแต่อย่างใด เนื่องจากผู้ประกอบการค้าปลีกสมัยใหม่มีอำนาจการต่อรองมากพอที่จะติดต่อกับผู้จัดหาสินค้าได้โดยตรง เพราะมีปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละครั้งเป็นจำนวนมาก สิ่งนี้เองก่อให้เกิดห่วงโซ่ใหม่ขึ้นโดยผู้ประกอบการค้าปลีกสมัยใหม่จะเป็นผู้ที่อยู่ตรงกลางระหว่างผู้จัดหาสินค้าและลูกค้า ส่งผลให้ช่องทางการจัดจำหน่ายระหว่างผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคมีมากขึ้น จากสถานการณ์ดังกล่าวทำให้เกิดลักษณะรูปแบบทางการค้าแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม และธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เมื่อพิจารณาจากห่วงโซ่ทั้งสองแล้วนั้นจะเห็นได้ว่าห่วงโซ่ของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จะมีจำนวนสมาชิกที่น้อยกว่าห่วงโซ่ของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เกิดความได้เปรียบธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเรื่องของส่วนต่างระหว่างต้นทุนสินค้าและราคาขาย เนื่องจากการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคนั้นจะผ่านสมาชิกเพียงรายเดียวในห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งได้แก่ ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ในขณะที่ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมนั้น กว่าที่สินค้าจะเคลื่อนย้ายจากผู้ผลิตถึงมือผู้บริโภคจะต้องผ่านสมาชิกในระบบเป็นทอดๆ ส่งผลให้สมาชิกรายสุดท้ายในห่วงโซ่ซึ่งได้แก่ ผู้ค้าปลีก มีส่วนต่างระหว่างต้นทุนสินค้าและราคาขายที่น้อยมาก นอกจากนี้ ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ยังให้ความสำคัญกับการเข้าถึงความต้องการของลูกค้า โดยมีการทำระบบบริการลูกค้า (Customer Services) มีการทำการวิจัยทางการตลาด (Marketing Research) เพื่อทราบความต้องการที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ ซึ่งผู้ค้าปลีกเองมิได้มีการทำในส่วนนี้ จากสาเหตุเหล่านี้ส่งผลให้ผู้ค้าปลีกขายย่อยได้รับผลกระทบอย่างมาก เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันทั้งทางด้านราคา และต้นทุนสินค้า รวมทั้งการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ภาพที่ 2-10 ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าในธุรกิจค้าปลีกอำนาจการต่อรองเป็นของกิจการค้าปลีกสมัยใหม่

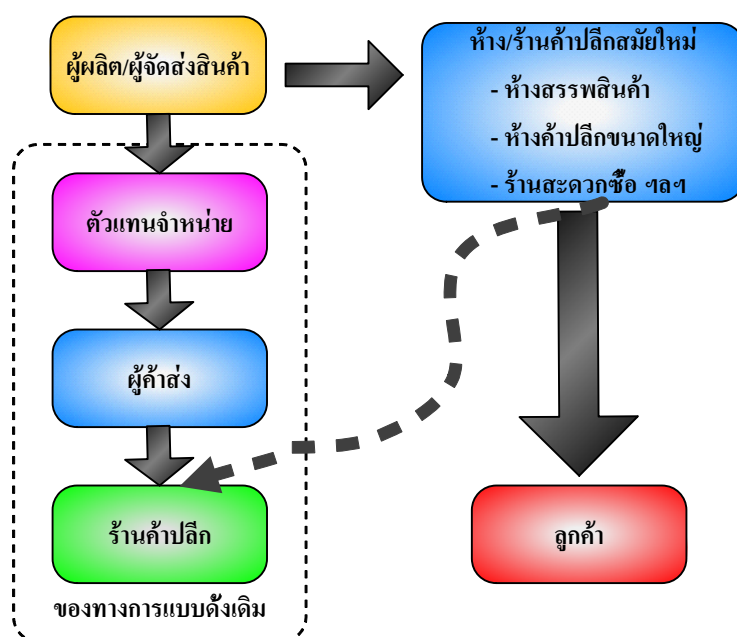


ยุคปี พ.ศ. 2537-2546 : อำนาจการต่อรองเป็นของกิจการค้าปลีกข้ามชาติ-จากปัญหาทางด้านต้นทุนสินค้าที่สูงของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ทำให้ปัจจุบันร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมเริ่มหันมาพิจารณาการซื้อสินค้าจากห้างค้าปลีกขนาดใหญ่เพื่อเป็นอีกทางเลือกหนึ่ง โดยทางร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมจะพิจารณาว่าต้นทุนสินค้าจากแหล่งใดที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่า ก็จะทำการเลือกซื้อจากแหล่งนั้น ส่วนห้างค้าปลีกขนาดใหญ่นั้นนอกจากจะขายสินค้าให้กับผู้บริโภคทั่วไปแล้ว ก็ได้เล็งเห็นว่าร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมก็เป็นลูกค้าที่สำคัญของตนเองเช่นกัน เนื่องจากเมื่อพิจารณาในเรื่องระดับของความสามารถทางการแข่งขันแล้วพบว่าร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมไม่สามารถที่จะแข่งขันโดยตรงกับห้าง/ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ได้ เนื่องจากมี ข้อเสียเปรียบในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของต้นทุนสินค้า ดังนั้นการที่ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ มีต้นทุนสินค้าหลายๆ ชนิดต่ำกว่าผู้ค้าส่งทำให้ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในปัจจุบันหันมาพิจารณาทางเลือกในการซื้อสินค้ากับ ห้างค้าปลีกสมัยใหม่ มากขึ้น ความจงรักภักดีในห่วงโซ่อุปทานของตนเองไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป เนื่องจากท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมจำเป็นต้องจัดหาสินค้ามาจากแหล่งที่มีต้นทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งจากลักษณะดังกล่าวส่งผลให้ผู้ค้าส่งต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันเพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ให้ได้

ยุคปี พ.ศ. 2547-ปัจจุบัน: อำนาจการต่อรองสูงสุดอยู่ที่กิจการค้าปลีกข้ามชาติ-เป็นสถานการณ์ต่อเนื่อง จากการที่ทั้งร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมและผู้บริโภคต่างก็ให้การยอมรับในสิ่งที่ค้าปลีกข้ามชาตินำเสนอ ทั้งในเรื่องของราคาสินค้าที่ถูกกว่า ความสะดวกสบายที่ได้รับเมื่อมาใช้บริการ สภาพการณ์เช่นนี้

จะกระทบต่อผู้ค้าส่งมากที่สุด ซึ่งในอนาคตกิจการค้าส่งที่ไม่มีการพัฒนาและปรับตัวอาจต้องเลิกกิจการและออกไปจากโซ่อุปทานในที่สุด

ภาพที่ 2-11 ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าในธุรกิจค้าปลีกอำนาจการต่อรองเป็นของกิจการค้าปลีกสมัยใหม่



สำหรับในประเทศอื่นๆ เช่นออสเตรเลียและสหราชอาณาจักร การวิวัฒนาการช่องทางการกระจายสินค้าสำหรับธุรกิจค้าปลีกนั้นมิได้เกิดจากช่องทางการจัดจำหน่ายและอำนาจต่อรองของสมาชิกในโซ่อุปทาน หากแต่เกิดจากประสิทธิภาพของการจัดการโซ่อุปทานซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ขั้น คือ (Whiteoak 1994, Lu et.al.2005, Sparks 1998) ขั้นที่ 1 ในทศวรรษที่ 1970s การควบคุมภายในร้าน (Store Control) มีลักษณะการจัดการควบคุมระดับสินค้าคงคลังของร้านโดยผู้จัดการสาขา สินค้าถูกส่งโดยตรงจากผู้จัดหาสินค้า การหมุนเวียนสินค้าคงคลังเกิดขึ้นเพียงเล็กน้อย

ขั้นที่ 2 ช่วงแรกของทศวรรษที่ 1980s การควบคุมจากจุดคลังสินค้า (Depot Control) มีการจัดสร้างศูนย์กระจายสินค้าสำหรับรายค้าปลีกในระดับภูมิภาค (Retail regional distribution centers: RDCs) ตรวจสอบสภาพคลังสินค้าและควบคุมสินค้าโดย RDCs มีการพัฒนาระบบเติมเต็มสินค้าตามสาขาต่างๆด้วยระบบคอมพิวเตอร์

ขั้นที่ 3 ในช่วงหลังของทศวรรษที่ 1980s การควบคุมจากสำนักงานใหญ่ มีลักษณะคือควบคุมการตอบสนองการเติมเต็มย้อนจาก RDCs กลับไปสำนักงานใหญ่ มีการนำการสั่งซื้อที่อ้างอิงจากข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ที่จุดขาย (Point of sales: POS)

ขั้นที่ 4 ในช่วงปีแรกของทศวรรษที่ 1990s ระบบทันเวลาพอดี (Just In Time: JIT) มีลักษณะการจัดการคลังสินค้า การควบคุมสินค้าคงคลังจากศูนย์กลาง ลูกค้านี้อิทธิพลต่อระบบลอจิสติกส์และการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้จัดหาวัตถุดิบ และในขั้นต่อมาในช่วงกลางทศวรรษที่ 1990s เริ่มเข้าสู่ระบบการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response: QR) และการตอบสนองต่อผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว (Efficient Consumer Response: ECR) ซึ่งระบบนี้เป็นการผสมผสานขอบเขตของเทคโนโลยีทั้งหมดและวิธีการจัดการที่สามารถทำให้การขนส่งสินค้าที่ถูกต้อง ในลักษณะที่ถูกต้องทั้งสี่ ขนาดและชนิดของสินค้า ไปส่งในที่ที่ถูกต้อง ในเวลาที่เหมาะสม

● Efficient Consumer Response (ECR) หรือการตอบสนองต่อผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว

การตอบสนองต่อผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว หรือระบบ ECR เป็นแนวคิดด้านการจัดการสมัยใหม่ในธุรกิจค้าปลีก โดยจะเน้นย้ำความสำคัญของการร่วมมือกันระหว่างสมาชิกในระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีก เพื่อที่จะลดต้นทุนในการดำเนินงาน และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น เร็วขึ้น ด้วยต้นทุนต่ำลง แนวความคิด ECR นี้ จะต้องอาศัยความร่วมมือกันในการทำกิจกรรมทางการค้าและลอจิสติกส์ ระหว่างผู้ที่มีส่วนในการจัดส่งสินค้าและร้านค้าปลีก โดย ECR มีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่

(1) การจัดการด้านอุปสงค์ (Demand Management)

การบริหารงานด้านความต้องการของผู้บริโภคนั้น เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะกำหนดว่าแผนการบริหารงานนี้จะประสบผลสำเร็จหรือไม่ เนื่องจากถ้าความต้องการของผู้บริโภคเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาโดยไม่คาดคิด จะส่งผลกระทบต่อการทำงานในส่วนอื่นๆ ทั้งหมด ในการบริหารงานด้านความต้องการของผู้บริโภคนั้น ประกอบไปด้วย 4 ส่วนสำคัญ ดังต่อไปนี้

- พัฒนากลยุทธ์และศักยภาพ (Strategy & Capabilities)
- การบริหารความหลากหลายของสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (Optimize Assortments)
- การส่งเสริมการขายอย่างมีประสิทธิภาพ (Optimize Promotion)
- วิธีการนำเสนอสินค้าใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ (Optimize Introductions)

(2) การจัดการด้านอุปทาน (Supply Management)

การจัดการด้านอุปทานนี้ ถือเป็นส่วนสำคัญไม่น้อยไปกว่าการจัดการด้านอุปสงค์ของผู้บริโภค การปรับปรุงกระบวนการจัดส่งสินค้า/การจัดเก็บสินค้า ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มความน่าเชื่อถือในการจัดการและช่วยลดต้นทุนในส่วนคลังสินค้า ซึ่งการบริหารงานด้านอุปทานนี้ ประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ 6 ส่วน ได้แก่

- ระบบการสั่งซื้อสินค้าโดยอัตโนมัติ (Automated Store Ordering)
- การจัดส่งและเติมสินค้าอย่างต่อเนื่อง (Continuous Replenishment)
- การเคลื่อนย้ายสินค้าในคลัง (Cross Docking)

- การประสานงานร่วมกับผู้จัดหาสินค้า (Integrated Suppliers)
- การดำเนินงานที่เป็นที่วางใจได้ (Reliable Operation)
- การผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค (Synchronized Production)

(3) การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Enabling Technology)

การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการค้า และการสื่อสารกันทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นหนึ่งในเทคโนโลยีที่ช่วยให้การจัดส่งสินค้าและการเติมสินค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับการที่ธุรกิจควรต้องทราบต้นทุนในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมอย่างถูกต้อง รวมถึงต้นทุนจากการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน ในปัจจุบันพบว่า กิจกรรมต่างๆ ที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการติดต่อสื่อสารกับคู่ค้าสามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้นและลดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงาน รูปแบบของระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่มีใช้อยู่ในปัจจุบัน ได้แก่

- การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange : EDI)
- การหักบัญชีและโอนเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Fund Transfer : EFT)
- ระบบรหัสสินค้าและการจัดเก็บฐานข้อมูล (Item Coding and Database Maintenance)
- การหาต้นทุนกิจกรรม (Activity Based Costing : ABC)

การนำระบบ ECR มาใช้ในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกในระดับโลกนั้นมีจุดมุ่งหมายที่จะแก้ไขหรือรองรับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง หนึ่งในปัญหาเหล่านั้น คือ การจัดการความร่วมมือ (Collaboration) ระหว่างผู้ผลิตสินค้า (Manufacturers) ผู้ค้าส่ง (Wholesales) และ ผู้ค้าปลีก (Retailers) ในการเติมเต็มสินค้า (Replenishment) หนึ่งในแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหานั้นเรียกว่า **Collaboration Planning Forecasting and Replenishment (CPFR)** แบบจำลองของกระบวนการ CPFR นั้นเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ในวงการการจัดการธุรกิจหรือการจัดการโซ่อุปทาน แต่ก็มีผู้นำเอาแนวคิดที่มาใช้กันอย่างกว้างขวาง

● CPFR (Collaboration Planning Forecasting and Replenishment)

CPFR (Collaboration Planning Forecasting and Replenishment) มีนิยามว่า “เป็นโครงการริเริ่ม (Initiative) ระหว่างผู้ร่วมโครงการในโซ่อุปทาน (Supply Chain) ที่มีความตั้งใจในการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมโครงการทั้งหลายโดยการร่วมกันจัดการกระบวนการวางแผนและใช้ข้อมูลร่วมกัน” CPFR จะช่วยให้ร้านค้าปลีกและผู้จัดหาสินค้าติดต่อสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดทั้งกระบวนการวางแผนความต้องการและกระบวนการเติมเต็มสินค้า (Rabin 2001, Moonen 2001) ในโครงการริเริ่มนี้จะมีหลักการอยู่ 3 ข้อ ดังนี้

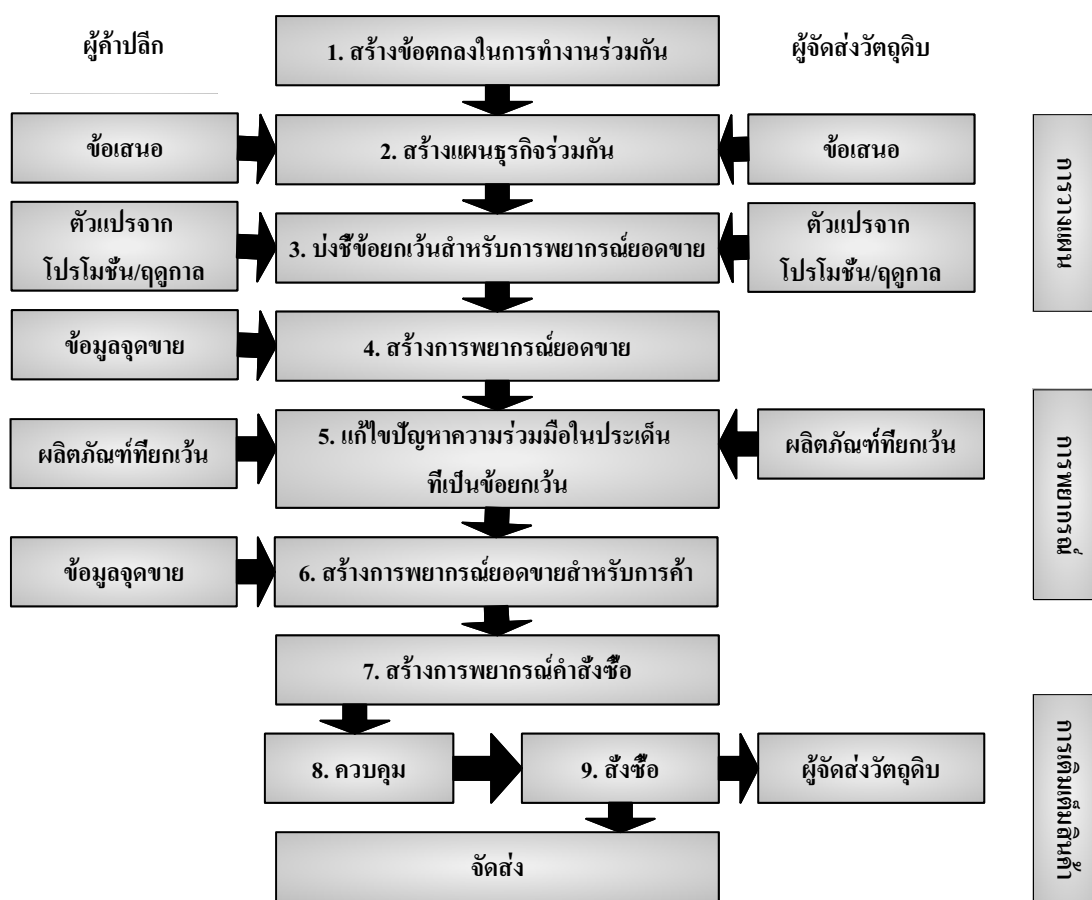
1. กรอบการทำงานของหุ้นส่วนการค้าจะถูกจัดตั้งระหว่างผู้ร่วมโครงการ กรอบการทำงานที่จะมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว กรณีธุรกิจและมีความเชื่อมโยงกับความเชี่ยวชาญเฉพาะของผู้ร่วมโครงการ

กรอบการทำงานจะประกอบไปด้วยภาวะผู้นำของผู้ร่วมโครงการและความรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมของกระบวนการของ CPFR ตามพื้นฐานและความเชี่ยวชาญของผู้ร่วมโครงการ

2. ผู้ร่วมโครงการตกลงว่าในโครงการ CPFR ที่พวกเขาได้ใช้ข้อมูลการพยากรณ์ของอุปสงค์ร่วมกันในกระบวนการ CPFR ผู้ร่วมโครงการจะตกลงกันในเรื่องเทคนิคในการใช้ข้อมูลร่วมกัน เทคนิคการพยากรณ์ รวมถึงจะแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการพยากรณ์ที่ไม่ตรงกัน อย่างไรก็ตามผลลัพธ์คือ มีเพียงผล “การพยากรณ์เดียว” ที่ใช้ในการวางแผน
3. ผู้ร่วมโครงการจะต้องยอมรับในการลดข้อจำกัดในกระบวนการจัดหาต่าง ๆ (Supply Process) คุณค่าของการมีค่า “การพยากรณ์เดียว” คือ “การบูรณาการ” กระบวนการวางแผนจุดนี้ คือ สิ่งที่จะให้ประโยชน์ได้ในความเป็นไปได้ในการลดต้นทุนในโซ่อุปทาน ตัวอย่าง เช่น ผู้ผลิตสินค้าที่ผลิตสินค้าคงคลังไว้ก็สามารถที่จะลดระดับสินค้าคงคลังลงได้ ถ้าค่าการพยากรณ์นั้นสอดคล้องกันไปกับรอบเวลาของการผลิต ถ้าปราศจาก CPFR แล้ว การพยากรณ์ของผู้ค้าปลีกและรอบของการสั่งซื้อนั้นจะสั้นกว่ามาก ดังนั้นจะเป็นผลให้เกิดการกักตุนเก็บสินค้าคงคลังเพิ่มขึ้น

แบบจำลองกระบวนการ CPFR ทั่วไป 9 ขั้นตอน พัฒนาโดยองค์กร VICS (Voluntary Inter-industry Commerce Stand) ช่วยให้เห็นกรอบการทำงานร่วมกัน กรอบนี้จะถูกปรับให้เข้ากับความต้องการและสถานการณ์เฉพาะระหว่างองค์กรที่ร่วมมือกัน ดังแสดงในภาพที่ 2-12

ภาพที่ 2-12 แบบจำลองกระบวนการ CPFR 9 ขั้นตอน



ที่มา: คริสโตเฟอร์ และเฮเลน, 2549

2.10 ดัชนีหรือแบบจำลองตัวชี้วัดประสิทธิภาพระบบโซ่อุปทานของธุรกิจค้าปลีก

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลเชิงประจักษ์หรือค่าทางสถิติที่เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือวัดหรือตัวชี้บอกถึงกระบวนการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กร ว่าเป็นไปตามภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงไร เป็นการให้ข้อมูลสำหรับผู้บริหารเพื่อประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจ และการคาดการณ์เพื่อการวางแผนในอนาคต

บทบาทของดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีบทบาทที่สำคัญต่อการนำไปใช้งาน 5 ประการ ดังนี้

1. ติดตามผลการดำเนินงาน (Monitoring) เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจภายในองค์กร
2. ประเมินผล (Evaluation) การดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด
3. การใช้เป็นบทสนทนา (Dialogue) หรือเครื่องมือในการสื่อสาร ที่ทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างมีความหมาย แสดงให้เห็นถึงสภาพการดำเนินงานขององค์กร
4. แสดงความเป็นเหตุเป็นผล (Rationalization) ที่มีบทบาทต่อกระบวนการวางแผนขององค์กร
5. การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) ให้เป็นไปอย่างมีระบบ มีเหตุผล

จากบทบาทที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน ได้ดังนี้

1. สามารถกำหนดจุดอ้างอิงที่ชัดเจน (Point of Reference) จุดอ้างอิงในที่นี้ เปรียบเสมือนเป็นเกณฑ์ หรือ บรรทัดฐานสำหรับการประเมินบริบท และตัดสินคุณค่าของการดำเนินงาน
2. มีลักษณะเชิงสัมพัทธ์ (Relativity) ดัชนีชี้วัดการดำเนินไม่มีค่าที่แน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของเวลาและบริบท เป็นสำคัญ
3. ความสามารถในการย่อข้อมูล (Data Reduction) ดัชนีชี้วัดการดำเนินถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่ง่ายต่อการนำไปใช้ประโยชน์ ด้วยการลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล เป็นการจัดข้อมูลอย่างสรุป ทำให้องค์กรสามารถนำไปใช้ติดตาม ทบทวน และตัดสินใจต่อการดำเนินงานขององค์กรได้
4. ความหลากหลายของระดับการวิเคราะห์ (Multi-Level of Analysis) ดัชนีชี้วัดการดำเนินสามารถนำไปใช้ได้กับระดับการดำเนินงานที่แตกต่างกันในหลายระดับ เช่น เช่นในระดับปฏิบัติการ ในระดับบริหาร ในระดับการวางแผนกลยุทธ์

การวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นวิธีการที่มีประโยชน์อย่างยิ่งในการประเมินสถานะขององค์กร ในขอบเขตของความสามารถในการทำกำไร(Profitability) ผลผลิตภาพ (Productivity) และประสิทธิภาพ (Efficiency) การบริหารจัดการองค์กรทางธุรกิจนั้นเป้าหมายสูงสุดคือการทำกำไรสูงสุด ซึ่งอ้างอิงอยู่บนการตัดสินใจที่ดี โดยความสามารถในการตัดสินใจนั้นต้องขึ้นอยู่กับการจัดการข้อมูลที่ดี การขับเคลื่อนธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีการติดตามตัวแปรของความสามารถในการสร้างกำไร การไหลของเงินอย่างรอบคอบ และมีการจัดการด้านบัญชีอย่างมีประสิทธิภาพ ในงานวิจัยของ Lapide และ Shen (2005) ได้เชื่อมโยงการประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และการเงินในการแผนงานโซ่อุปทาน โดยได้แบ่งดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพทางการเงินใน 3 กลุ่ม คือ 1) การเงินในระยะสั้น (Short-Term Financial) ประกอบด้วยดัชนีชี้วัด เช่น ต้นทุน รายได้ กำไรความสามารถในการทำกำไร ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ผลตอบแทนต่อยอดขาย เป็นต้น 2) ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) ดัชนีชี้วัด ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่แท้จริง และตัวแปรอื่นๆที่เกี่ยวข้อง และ 3) ตลาดหุ้น (Stock Market) ดัชนีชี้วัด ได้แก่ ราคาหุ้น ราคาขายที่เปลี่ยนแปลง กำไรต่อหุ้น เป็นต้น

สำหรับดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ได้แบ่งออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้ 1) การบริการลูกค้า (Customer Service) ประกอบด้วยตัววัดคุณภาพของกิจกรรมที่ต้องพบลูกค้าโดยตรง เช่น การส่งสินค้าตรงเวลา (On-Time Delivery) และสัดส่วนการสั่งซื้อสมบูรณ์ (Perfect Order Ratio) 2) การตอบสนอง (Responsiveness) ที่อ้างอิงความเร็วของการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตัววัดประกอบด้วย เวลารนำ (Lead Time) ความเร็วในการส่งสินค้า (Delivery Speed) และ Time-To-Market

3) ต้นทุนโซ่อุปทาน (Supply Chain Cost) คือ ต้นทุนรวมที่บริการให้บริการแก่ลูกค้าและองค์ประกอบที่ต้องเกี่ยวข้องกับต้นทุนโซ่อุปทาน เช่น ต้นทุนสินค้าคงคลัง (Inventory Cost) ต้นทุนลอจิสติกส์ (Logistics Cost) เป็นต้น 4) การใช้ประโยชน์ในสินทรัพย์ (Asset Utilization) ตัววัดที่ใช้ เช่น การหมุนเวียนสินค้าคงคลัง (Inventory Turn) 5) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Product Quality) ซึ่งหมายถึง คุณภาพของผลิตภัณฑ์ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้วย และ 6) ความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน (Operational Flexibility) วัดด้วยความสามารถขององค์กรในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความต้องการไปตามเวลา

จากการสำรวจ และทดสอบวิธีการสหสัมพันธ์ (Correlation) ได้ผลออกมาเป็นตาราง ดังนี้
ตารางที่ 2-4 ผลของความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพในการดำเนินงานและประสิทธิภาพทางการเงิน

Lapide และ Shen (2005)

	Short-Term Financials	Market Share	Stock Mkt. Perform.
Customer service	4*	1	3
- On-time Delivery	2		1
- Perfect order	2		2
Responsiveness	3	1	1
- Lead Time	2		
- Delivery Speed	1		
Time-to-Market	1		

ตารางที่ 2-4 (ต่อ)

	Short-Term Financials	Market Share	Stock Mkt. Perform.
Supply Chain Cost	3	1	1
- Inventory Cost	2		
- Logistics Cost	2		
Asset Utilization		1	
- Inventory Turn		1	
Product Quality	2	1	1
Operational Flexibility	1	1	1

ตัวเลขมากคือมีความสัมพันธ์กันมาก

นอกจากนี้ Lapide และ Shing (2005) ยังอ้างอิงงานวิจัยของ Mckincy & Co. (2004) ในงานวิจัยเชิงสำรวจในประเทศเยอรมัน ถึงแผนปฏิบัติโซ่อุปทาน ที่ประกอบด้วย 6 แผนงาน คือ 1) ความร่วมมือในการจัดการโซ่อุปทาน (SCM Cooperation) ได้แก่ ความร่วมมือในเชิงปฏิบัติการ ความเชื่อถือ/พันธมิตร การ

บริหารคลังสินค้าโดยผู้ขาย (VMI) 2) ความยืดหยุ่นในการผลิต (Production Flexibility) 3) องค์การบูรณาการการจัดการโซ่อุปทาน (Integrated SCM Organization) 4) การจัดการความซับซ้อน (Complexity Management) 5) กระบวนการวางแผน (Planning Process) ได้แก่ การวางแผนโดยภาพรวม การพยากรณ์อุปสงค์ และ 5) ระบบการควบคุมการจัดการโซ่อุปทาน (SCM Controlling System) ที่มีผลต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการโซ่อุปทาน

ในขอบเขตของโรงงานอุตสาหกรรม และร้านค้าปลีกโดยดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของการดำเนินงานในส่วน of โรงงานอุตสาหกรรม ได้แก่ ตัววัดในการจัดการวัตถุดิบ คือ ต้นทุนลอจิสติกส์ และสินค้าสำเร็จรูปคงคลัง (Finished Good Inventory) และตัววัดในการบริการ คือ ระดับการให้บริการ (Service Level) และเวลาจัดส่งสินค้า ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ดัชนีชี้วัดทั้ง 4 ตัว มีผลกระทบโดยตรงต่อผลตอบแทนต่อยอดขาย ซึ่งหมายความว่า การวัดความสามารถในการทำกำไรของบริษัทมีค่าเท่ากับสัดส่วนของรายได้ประจำปีก่อนหักภาษีและยอดขายรวม สำหรับในภาคส่วนของร้านค้าปลีก ดัชนีชี้วัดประกอบด้วย สินค้าคงคลังรวม (Total Inventory) ต้นทุนจม (Subjective Cost) ความพร้อมของชั้นวางสินค้า (Shelf Available) และเวลาจัดส่งสินค้าภายใน (Internal Delivery Time) ผลการสำรวจพบว่า สินค้าคงคลังรวมมีผลกระทบต่อผลตอบแทนต่อยอดขายอยู่ระหว่าง 0.5-1% และความพร้อมของชั้นวางสินค้ามีผลกระทบอยู่ระหว่าง 1-3%

ผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยที่มีผลความสำเร็จของการจัดการโซ่อุปทาน อันดับหนึ่ง คือ ความร่วมมือในเชิงปฏิบัติการ (Operative Cooperation) โดยครอบคลุมถึงลูกค้าในการปฏิบัติงานวันต่อวัน (Day-to-Day Operation) กับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นโดยทันที เช่น การติดต่อในเชิงปฏิบัติการอย่างไม่เป็นทางการในระบบลอจิสติกส์ ร่วมกับการวางแผนประสิทธิภาพ

ในการจัดการโซ่อุปทานนั้นการบูรณาการผู้จัดหาวัตถุดิบ และลูกค้า ซึ่งรวมไปถึง ผู้จัดหาวัตถุดิบของผู้จัดหาวัตถุดิบ และลูกค้าของลูกค้า เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของผู้ผลิต หรืออาจจะกล่าวได้ว่า กลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดของการผลิต คือ การบูรณาการผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดตลอดโซ่อุปทาน Frohlick และ Westbrook (2001) ใช้ข้อมูลจากการศึกษาการผลิตระดับนานาชาติ และทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบูรณาการโซ่อุปทานและประสิทธิภาพ โดยจำแนกการบูรณาการออกเป็น 2 ประเภท หนึ่ง คือ การไหลที่บูรณาการไปข้างหน้าร่วมกันของการจัดส่งระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้ผลิต และลูกค้าและประเภทที่สองคือการไหลกลับร่วมกันของเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลจากลูกค้ากลับไปสู่ผู้จัดหาวัตถุดิบ หากองค์ที่สามารถผนวก รวมทั้งทิศทางและระดับของการบูรณาการได้แล้วจะมีอัตราการปรับปรุงประสิทธิภาพที่มากที่สุด และในรายงานฉบับเดียวกันนี้ ได้อ้างถึงดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการผลิตใน 3 ระดับ (Voss, 1988) คือ

1) ข้อดีของการแข่งขันในตลาด (Market Place) ดัชนีชี้วัด ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) ผลตอบแทนในการลงทุน (Return On investment)

2) ผลผลิตภาพ (Productivity) ดัชนีชี้วัด ได้แก่ ต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยผลิต (Average unit Manufacturing Cost) ต้นทุนค่าวัตถุดิบและต้นทุนจม (Material and Overhead Cost) เวลามาในการผลิต (Manufacturing Lead Time) เวลาการเปลี่ยนอุปกรณ์ (Equipment Changeover Time) เวลามาในการจัดส่งสินค้า (Delivery Lead Time) การหมุนเวียนสินค้าคงคลัง (Inventory Turnover) และผลผลิตภาพของแรงงาน (Worker Productivity)

3) ดัชนีชี้วัดที่ไม่ใช่ในเชิงผลผลิตภาพ (Non-Productivity) ได้แก่ การบริการลูกค้า (Customer Service) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) คุณภาพที่สอดคล้องกัน (Conformance Quality) ความเร็วของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Speed of product Development) จำนวนของผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการพัฒนา (Number of new Products Development) การจัดส่งสินค้าตรงเวลา (On-Time Delivery) คุณภาพของผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier Quality)

ในขอบเขตของการดำเนินงานของระบบลอจิสติกส์ และโซ่อุปทานนั้น อยู่ในบริบทที่กว้าง เนื่องด้วยระบบลอจิสติกส์ และโซ่อุปทานเกี่ยวพันอย่างเป็นองค์รวมกับหลากหลายหน่วยงานในองค์กร Hofman (2004) ศึกษาประสิทธิภาพของระบบโซ่อุปทาน โดยแบ่งการวัดประสิทธิภาพของระบบโซ่อุปทานออกเป็น 3 ระดับชั้น นั่นคือ ระดับชั้นบนสุด (Top Tier) มีดัชนีชี้วัดการดำเนินงานในระดับของการบริหารเพื่อเป็นการประเมินสภาพโดยรวมของโซ่อุปทาน ดัชนีชี้วัดประกอบด้วย ความแม่นยำในการพยากรณ์อุปสงค์ (Demand Forecast Accuracy) การสั่งซื้อสมบูรณ์ (Perfect Order) และต้นทุนการจัดการโซ่อุปทาน (SCM Cost) ในระดับชั้นต่อมาคือในระดับกลาง (Mid-Tier) ในความสำคัญกับ ระยะรอบหมุนเวียนวัฏจักรเงินสด (Cash-to Cash Cycle Time) ซึ่งไม่เพียงแต่ทำให้องค์กรเห็นว่าการไหลของกระแสเงินสดเป็นอย่างไรแต่จะอำนวยความสะดวกให้เห็นถึงการวิเคราะห์ส่วนประกอบต่างๆที่ทำให้เห็นว่าเกิดอะไรขึ้นอย่างลึกซึ้งในโซ่อุปทาน ระดับล่างสุด (Ground Level) เป็นตัวชี้วัดที่ทำให้องค์กรเห็นถึงสาเหตุที่แท้จริง หรือรากของสาเหตุของระดับสินค้าคงคลังที่สูง ต้นทุนที่สูง หรือการตอบสนองของลูกค้าที่ต่ำ นอกจากนี้ยังให้ความคิดเห็นว่ายुकต่อไปของโซ่อุปทาน คือ โครงข่ายที่ขับเคลื่อนด้วยอุปสงค์ (Demand-Driven Network) ซึ่งคือระบบของเทคโนโลยีและกระบวนการที่รู้สึกและตอบสนองต่อสัญญาณเวลาจริง (Real-Time Signals) ที่ข้ามโครงข่ายของลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบและพนักงาน ระบบโซ่อุปทานไม่เพียงแต่มีประสิทธิภาพและเพรียว (Lean) ต่อยุคยังเป็นพลวัตอีกด้วย

กรณีของการวัดประสิทธิภาพระดับบนในส่วนของการจัดซื้อ Chen และคณะ (2004) ได้สังเกตความสัมพันธ์ระหว่าง กลยุทธ์การจัดซื้อ (Strategic Purchasing) สมรรถนะของโซ่อุปทาน (ได้แก่ การสื่อสาร (Communication) ปริมาณจำกัดของจำนวนผู้จัดหาวัตถุดิบ (Limited Number of Supplier) และทิศทางความสัมพันธ์ในระยะยาว (Long Term Orientation)) การตอบสนองต่อลูกค้า (Customer Responsive) และประสิทธิภาพทางการเงินของผู้ขาย (Buyer Firm Financial Performance) ผู้วิจัยได้ตั้งสมมุติฐานว่ากลยุทธ์ในการจัดซื้อที่มีผลกระทบในเชิงบวกต่อการสื่อสารของผู้จัดหาวัตถุดิบ ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับปริมาณที่

จำกัดของจำนวนผู้จัดหาวัตถุดิบ และความสัมพันธ์ในระยะยาวกับผู้จัดหาวัตถุดิบ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ปัจจัยทั้งสามนี้มีผลในเชิงบวกกับการตอบสนองต่อลูกค้า และการตอบสนองต่อลูกค้าก็มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิภาพทางการเงิน ดัชนีชี้วัดการตอบสนองต่อลูกค้าจะอธิบายได้ถึงความสามารถขององค์กรที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในช่วงเวลานั้นๆ

โครงสร้างของ “กลยุทธ์การจัดซื้อ” ประกอบด้วย การจัดซื้อเป็นกระบวนการการวางแผนขององค์กร ประสิทธิภาพของการจัดซื้อวัดอยู่ในรูปของความสำเร็จขององค์กร การจัดซื้ออย่างมืออาชีพมีความรู้ที่ดีต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และการพัฒนาการจัดซื้ออย่างมืออาชีพให้มีความสำคัญกับองค์กรประกอบที่ตอบสนองกลยุทธ์ในการแข่งขัน

โครงสร้างของ “ปริมาณจำกัดของจำนวนผู้จัดหาวัตถุดิบ” ได้รับการจัดการโดยดัชนีชี้วัดที่สะท้อนประสิทธิภาพขององค์กรที่เน้นความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างจำนวนผู้จัดหาวัตถุดิบที่อุทิศตัวให้กับองค์กรจำนวนไม่มาก หรือ โครงสร้างของ “ทิศทางในระยะยาว” ได้รับการจัดการโดยสิ่งที่สะท้อนให้เห็นในองค์กรของผู้ซื้อ นั่นคือ ความเชี่ยวชาญในด้านความสัมพันธ์ขององค์กรเองกับผู้จัดหาวัตถุดิบหลักตลอดระยะเวลาที่ยาวนาน การทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้จัดหาวัตถุดิบหลักตลอดจนการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ มุมมองว่าองค์กรของผู้จัดหาวัตถุดิบเองเป็นเสมือนส่วนขยายขององค์กรผู้ผลิต และในทางกลับกันผู้ผลิตให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ต่อผู้จัดหาวัตถุดิบเป็นดังพันธมิตรในระยะยาว

การจัดการโครงสร้างของ “การสื่อสาร” ประกอบไปด้วยขอบเขตขององค์กรไปสู่ผู้จัดหาวัตถุดิบหลักขององค์กรเอง คือ การมีประเด็นวิกฤติ ข้อมูลอ่อนไหวที่สัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานและกลยุทธ์ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ การประชุมแบบ Face-to-Face และ การติดตามและอยู่เคียงข้างในเหตุการณ์ หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด ส่วนในโครงสร้างของ “การตอบสนองของลูกค้า” วัดด้วยดัชนีชี้วัดที่สะท้อนความสามารถขององค์กรในด้านความต้องการของลูกค้าในลักษณะของช่วงเวลา นั่นคือการยืนยันคำสั่งซื้อที่รวดเร็ว (Confirmation of Order) และจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างรวดเร็ว (Customer Complaint) โครงสร้างสุดท้าย คือ โครงสร้างของ “ประสิทธิภาพทางการเงิน” เป็นดัชนีชี้วัดขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงของ ผลตอบแทนการลงทุน (ROI) กำไรที่คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ต่อยอดขาย (Profit/sales) และ รายได้สุทธิก่อนหักภาษี (Net Income before Tax) ในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา

ผลลัพธ์ทางสถิติของงานวิจัย ระบุว่า กลยุทธ์การจัดซื้อที่ความเชื่อมโยงกับปริมาณจำกัดของจำนวนผู้จัดหาวัตถุดิบ ทิศทางในระยะยาว และการสื่อสาร อย่างมีนัยยะสำคัญ ทิศทางในระยะยาวและการตอบสนองต่อลูกค้าก็มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยยะสำคัญ เส้นทางการเชื่อมโยงระหว่างการสื่อสารและการตอบสนองต่อลูกค้ามีนัยยะสำคัญของความสัมพันธ์อย่างมีขอบเขต และปริมาณที่จำกัดของจำนวนผู้จัดหาวัตถุดิบไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพทางการเงินอย่างมี นัยยะสำคัญทางสถิติ สุดท้าย การตอบสนองต่อลูกค้ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยยะสำคัญกับประสิทธิภาพทางการเงิน สรุปได้ว่ากลยุทธ์การจัดซื้อมีความเชื่อมโยงทั้งโดยตรงและทางอ้อมต่อการบูรณาการโซ่อุปทานซึ่งมีความเชื่อมโยงจากการบริการ

และการตอบสนองต่อลูกค้า และการบริการและการตอบสนองของลูกค้าก็มีความเชื่อมโยงทางการเงินในระยะสั้น

ในแผนการดำเนินงานจริงของบริษัท Hewlett-Packard (Bromehead, 2005) ได้เสนอมุมมองของการจัดการโซ่อุปทาน ใช้กลยุทธ์ที่เรียกว่า Supply Chain Cost Visibility พิจารณาที่ต้นทุนรวมของโซ่อุปทานเป็นลำดับแรก โดยแบ่งต้นทุนของโซ่อุปทานเป็น 6 ประเภท คือ ต้นทุนวัตถุดิบและการผลิต ต้นทุนลอจิสติกส์ ต้นทุนการขาย ต้นทุนการดำเนินการธุรกิจ ต้นทุนในการจ่ายภาษี และต้นทุนการบริการ

กลยุทธ์ Supply Chain Cost Visibility จะเป็นจัดเตรียมกรอบการทำงานในการวางแผน ประมาณค่า การวัด และการวิเคราะห์ต้นทุนโซ่อุปทาน เตรียมการให้กับผู้จัดการในส่วนของการปฏิบัติการของบริษัท สามารถเข้าใจผลกระทบจากต้นทุนต่อการตัดสินใจและการติดตามประสิทธิภาพบนประสิทธิภาพด้านต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของบริษัท ซึ่งเป้าหมายในเชิงปฏิบัติการ คือ 1) ปรับปรุงรอบเวลาคำสั่งซื้อ (Order Cycle Time) มีดัชนีชี้วัด ได้แก่ รอบเวลาคำสั่งซื้อ %ของวัตถุดิบที่ขาดสต็อก (% Material Stock-out) ระยะเวลาจัดส่งสินค้าตามคำขอของลูกค้า (Delivery to Customer Request) ระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าตามที่ตกลงไว้กับลูกค้า (Delivery to Customer commit) การขนส่งเร่งด่วน&พิเศษ (Expedited & Premium Freight) ทั้งขาเข้า และขาออก ระยะเวลานำคำสั่งซื้อกรณีสินค้าหมด (Backorder Lead-time)

2) ปรับปรุงการจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) ดัชนีชี้วัด ได้แก่ การหมุนเวียนสินค้าคงคลัง (Inventory Turn) ช่องทางการจำหน่ายสินค้าคงคลัง (Channel Inventory) ค่าใช้ในการปกป้องราคา (Price Protection Expense) ต้นทุนประกอบ (Component Cost)

นอกจากนี้ยังได้ใช้มาตรวัดของ SCOR เป็นดัชนีชี้วัดผลกระทบใน 3 ด้าน

1) ผลกระทบกับรายได้ (Income Statement)

- ดัชนีชี้วัดที่มีผลต่อรายได้ ได้แก่ ประสิทธิภาพการจัดส่ง (Delivery Performance) การเติมเต็มคำสั่งซื้อ (Fill Order) การเติมเต็มคำสั่งซื้อสมบูรณ์ (Perfect Order Fulfillment) เวลารนำในการเติมเต็มคำสั่งซื้อ (Order Fulfillment Lead Times) ระยะเวลาตอบสนองโซ่อุปทาน (Supply Chain Response Time) ความยืดหยุ่นในการผลิต (Production Flexibility)
- ดัชนีชี้วัดการดำเนินงานที่ผลกระทบต้นทุนสินค้าที่ขายไป (Cost of Good Sold) และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ ได้แก่ ต้นทุนสินค้าที่ขายไป (Cost of Good Sold) ระยะเวลาตอบสนองโซ่อุปทาน (Supply Chain Response Time) ความยืดหยุ่นในการผลิต (Production Flexibility) ต้นทุนการจัดการโซ่อุปทานรวม (Total Supply Chain Management Cost) และต้นทุนในการรับประกันหรือคืนสินค้า (Warranty/Return Processing Cost)

2) ผลกระทบกับงบดุล (Balance Sheet) ได้แก่

- เงินสด (Cash)

- สินค้าคงคลัง (Inventory) ดัชนีชี้วัด ได้แก่ ระยะเวลาตอบสนองโซ่อุปทาน (Supply Chain Response Time) ความยืดหยุ่นในการผลิต (Production Flexibility) จำนวนวันที่มีสินค้าคงคลังเพื่อพร้อมจัดส่ง (Inventory Days of Supply) การหมุนเวียนสินทรัพย์ (Asset Turns)
 - ลูกหนี้การค้า (Accounts Receivables) ดัชนีชี้วัด ได้แก่ ประสิทธิภาพการจัดส่ง (Delivery Performance) การเติมเต็มคำสั่งซื้อ (Fill Order) การเติมเต็มคำสั่งซื้อสมบูรณ์ (Perfect Order Fulfillment) เวลารอในการเติมเต็มคำสั่งซื้อ (Order Fulfillment Lead Times) ต้นทุนในการรับประกันหรือคืนสินค้า (Warranty/Return Processing Cost) ระยะเวลาหมุนเวียนวัฏจักรเงินสด (Cash-to Cash Cycle Time) การหมุนเวียนสินทรัพย์ (Asset Turns)
 - สินทรัพย์หมุนเวียนโดยรวม (Total Current Assets)
 - สินทรัพย์คงที่ (Fixed Assets) ดัชนีชี้วัด ได้แก่ การหมุนเวียนสินทรัพย์ (Asset Turns)
 - สินทรัพย์โดยรวม (Total Assets) ดัชนีชี้วัด ได้แก่ ระยะเวลาหมุนเวียนวัฏจักรเงินสด (Cash-to Cash Cycle Time)
 - ระบบบัญชีเจ้าหนี้ (Account Payable) ดัชนีชี้วัด ได้แก่ ระยะเวลาหมุนเวียนวัฏจักรเงินสด (Cash-to Cash Cycle Time) การหมุนเวียนสินทรัพย์ (Asset Turns)
- 3) ผลกระทบต่อคุณค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Add: EVA) ซึ่งค่าของ EVA มีค่าเท่ากับ ผลต่างระหว่างกำไรการดำเนินการสุทธิหลังหักภาษี (Net Operating Profit After Taxes: NOPAT) กับผลคูณของค่าเฉลี่ยของค่าธรรมเนียมถือครองทรัพย์สินถ่วงน้ำหนัก (Weighted Average Capital Charge: WACC) กับ ต้นทุนเงินทุน (Cost of Capital) โดยมีรายละเอียดของดัชนีชี้วัดดังนี้
- กำไรการดำเนินการสุทธิหลังหักภาษี ประกอบด้วย รายได้ (Revenue) และรายจ่าย (Expenses) ดัชนีชี้วัดของรายได้ ได้แก่ ระดับการบริการลูกค้า (Customer Service Level) และรายจ่าย ดัชนีชี้วัดของรายจ่าย ได้แก่ ต้นทุนค่าขนส่ง (transportation Cost) ต้นทุนค่าจัดการคลังสินค้า (Warehousing Cost) ต้นทุนสินค้าต่อล็อต (Lot Quantity Cost) ต้นทุนระบบสารสนเทศ (Information System Costs) ต้นทุนที่ไม่ใช่เงินของการถือครองสินค้าคงคลัง (Non Cost Of Money of Inventory Carrying Cost)
 - ต้นทุนเงินทุน ประกอบด้วย เงินทุนหมุนเวียน (Working Capital) และสินทรัพย์คงที่ (Fixed Assets) ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพเงินทุนหมุนเวียน ได้แก่ สินค้าคงคลัง และ ลูกหนี้การค้า ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพสินทรัพย์คงที่ ได้แก่ เครื่องมือ อุปกรณ์ ยานพาหนะ ที่ดิน และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เป็นเจ้าของเอง และเช่า

กรณีของดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพในระดับล่าง เช่นในส่วนของการกระจายสินค้า บทบาทของการขนส่งมีความสำคัญในการกำหนดประสิทธิภาพของการกระจายสินค้า Mckinon และคณะ (2002) ได้ทำการสำรวจการขนส่งสินค้าทางถนนในระบบซัพพลายเชนของอุตสาหกรรมอาหาร ของสหราชอาณาจักร โดยเลือกดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน ใน 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) Vehicle Fill คือ ตัวชี้วัดความสามารถในการบรรทุก เช่น น้ำหนักที่บรรทุก จำนวนพาเลท 2) Empty Vehicle) คือ ระยะทางที่ต้องวิ่งรถเปล่า 3) Time Utilization โดยแบ่งออกเป็นกิจกรรม คือ เวลาที่ใช้รถใช้วิ่งบนท้องถนน เวลาในขณะการนำสินค้าขึ้นและลง เวลาคอยก่อนออกเดินทาง เวลาคอยนำสินค้าขึ้นและลง การบำรุงรักษาหรือซ่อมแซมขณะเดินทาง ช่วงเวลาพักรถ และเวลาเปล่างาน 4) Deviation From Schedule คือ ความล่าช้าของการขนส่ง โดยวัดเป็นนาทีที่เบี่ยงเบนไปจากตารางเวลาการขนส่ง และ 5) Fuel Consumption คือ การใช้พลังงาน โดยนับรวมทั้งเชื้อเพลิงในการขับเคลื่อนและเชื้อเพลิงสำหรับอุปกรณ์ทำความเย็น

สำหรับดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานเฉพาะในส่วนของการลอจิสติกส์ พิจารณาได้ใน 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) ตัวชี้วัดด้านการเงิน (2) ตัวชี้วัดด้านผลผลิตภาพ (3) ตัวชี้วัดในด้านคุณภาพ และ (4) ตัวชี้วัดในด้านเวลา โดยพิจารณาตามกระบวนการการดำเนินงาน ได้แก่ การตอบสนองของลูกค้า สินค้าคงคลัง กระบวนการการจัดซื้อ การขนส่ง การจัดการคลังสินค้า และลอจิสติกส์โดยรวม ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นมาตรชี้วัดการดำเนินงานได้ในตารางที่ 2-5

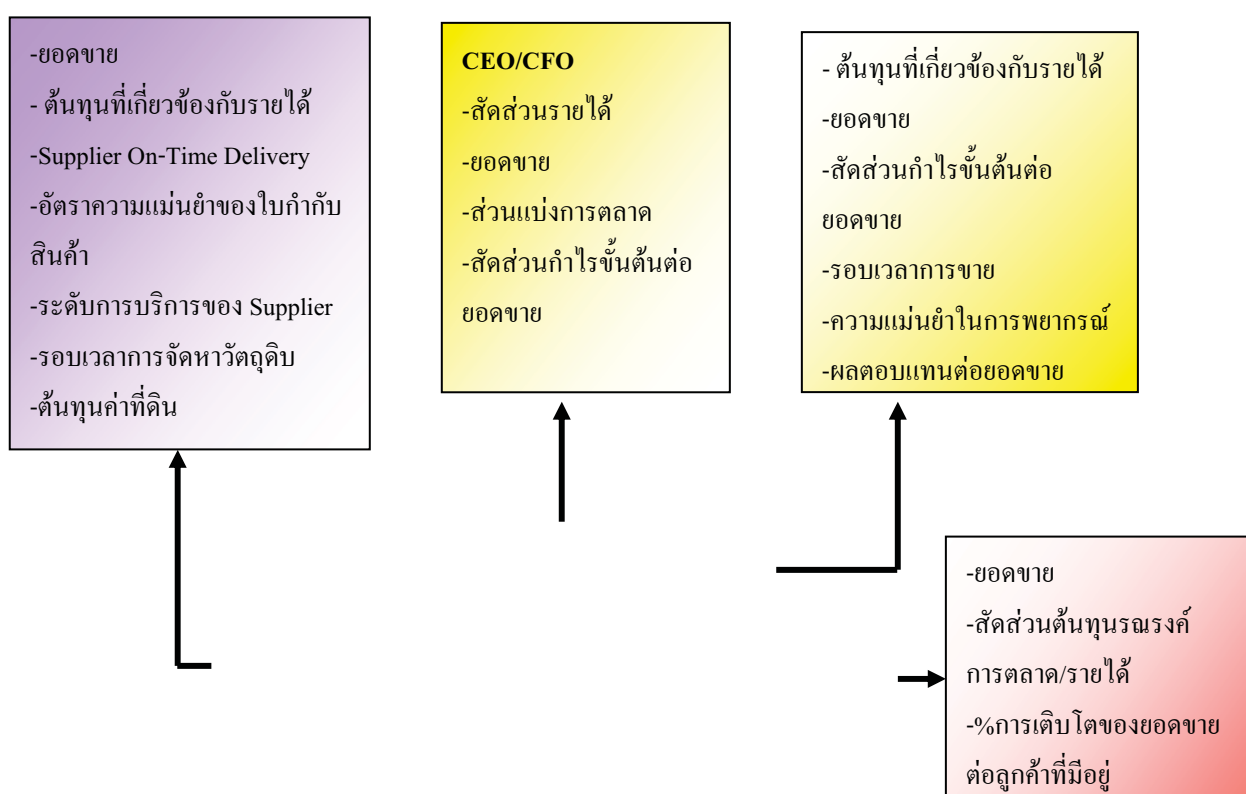
ตารางที่ 2-5 มาตรชี้วัดการดำเนินงานลอจิสติกส์

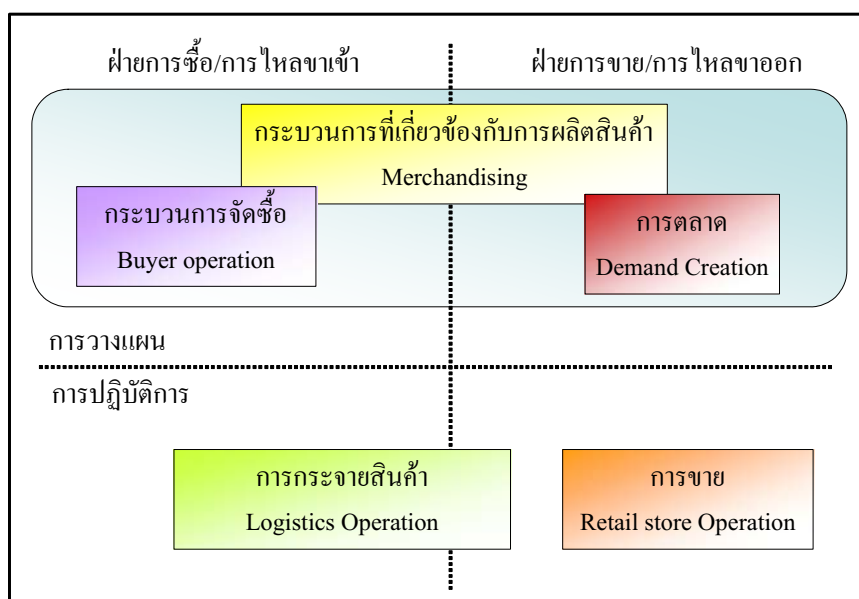
	การเงิน	ผลผลิตภาพ	คุณภาพ	เวลา
การตอบสนองลูกค้า	- ต้นทุนตอบสนองทั้งหมด - ต้นทุนตอบสนองต่อคำสั่งซื้อลูกค้า	- คำสั่งซื้อลูกค้าต่อชม.พนักงาน	- ความถูกต้องในการบันทึกคำสั่งซื้อ - ความถูกต้องของสถานภาพ	- เวลาในการบันทึกคำสั่งซื้อ - เวลาในการประมวลคำสั่งซื้อ
สินค้าคงคลัง	- ต้นทุนสินค้าคงคลังทั้งหมด - ต้นทุนสินค้าคงคลังต่อ SKU	- การหมุนเวียนสินค้าคงคลัง - SKUs ต่อผู้วางแผน	- อัตราการเติมเต็ม - ความถูกต้องในการพยากรณ์	
จัดซื้อ	- ต้นทุนจัดซื้อทั้งหมด - ต้นทุนจัดซื้อต่อคำ	- คำสั่งซื้อต่อชั่วโมงพนักงาน	- %คำสั่งซื้อสมบูรณ์แบบ	- รอบเวลาคำสั่งซื้อ

	สั่งซื้อ	- SKUs ต่อผู้ซื้อ		
การขนส่ง	- ต้นทุนขนส่งทั้งหมด - ต้นทุนขนส่งต่อไมล์	- จำนวนหยุดต่อ เส้นทาง - Fleet yield - ความจุของคอน เทนเนอร์	- %ตรงเวลา - %ความเสียหาย - ระยะทางระหว่าง อุบัติเหตุ	- เวลาในการขนส่ง
การจัดการคลังสินค้า	- ต้นทุนการจัดการ คลังสินค้าทั้งหมด - ต้นทุนการจัดการ คลังสินค้าต่อหน่วย - ต้นทุนการจัดการ คลังสินค้าต่อตารางฟุต	- จำนวนหน่วยต่อ ชม.พนักงาน - ความหนาแน่นใน การจัดเก็บ	- ความถูกต้องของ คลังสินค้า - ความถูกต้องในการ หยิบ - ความถูกต้องในการ ส่ง	- รอบเวลาคำสั่งซื้อ คลังสินค้า
ลอจิสติกส์ทั้งหมด	- ค่าใช้จ่ายลอจิสติกส์ กำไร มูลค่าสินทรัพย์ - ต้นทุนลอจิสติกส์ ทั้งหมด	- คำสั่งซื้อสมบูรณ์ ต่อชม.ทำงานลอจิส ติกส์	% คำสั่งซื้อสมบูรณ์ แบบ	- รอบเวลาลอจิสติกส์ ทั้งหมด

หากพิจารณาตามโครงสร้างของโซ่อุปทานของค้าปลีก คำสั่ง ที่ประกอบด้วย 1) กระบวนการที่เกี่ยวกับสินค้า (Merchandising) 2) การจัดซื้อ (Purchasing) 3) การตลาด (Marketing) 4) การกระจายสินค้า (Distribution) และ 5) การขาย (Sales) Rajamani และ Guha (2006) ได้แจกแจงดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพในแต่ละส่วนประกอบของโครงสร้างโซ่อุปทานของค้าปลีกคำสั่ง ดังแสดงในภาพที่ 2-13

ภาพที่ 2-13 ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพตามโครงสร้างโซ่อุปทานของค้าปลีกคำสั่ง





Mckinnon (1996) ได้ให้คำจำกัดความของประสิทธิภาพของธุรกิจค้าปลีก ไว้ว่า เกี่ยวข้องกับ การขาย ขอบเขตของผลิตภัณฑ์ ระดับของการบริการ ความสามารถในการจัดหาสินค้า ความพึงพอใจของลูกค้า (ประกอบด้วย ราคา-คุณค่า-การบริการ-ความสะดวกสบาย) การจ้างงาน (ส่วนมากพิจารณาในรูปของอัตรา การหมุนเวียนแรงงาน) ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการเงิน และหากพิจารณาถึงการจัดการระบบ โซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีก ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการจัดการสามารถพิจารณาได้ใน 4 หมวด ได้แก่ (1) เวลา (2) ต้นทุน (3) การบริการและคุณภาพ และ (4) การบริหารสินทรัพย์ โดยแสดงความหมายตัวชี้วัดและการ คำนวณได้ ดังนี้

1. เวลา (Time)

- Cash to Cash Cycle Time: ระยะเวลาของวงจรเงินสด คือเวลาโดยเฉลี่ยของเงินที่ใช้ใน การสั่งซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบและเงินนั้นไหลกลับมาสู่ผู้ประกอบการในรูปของรายได้

Calculation: Total Inventory Days of Supply + Days of Sales Outstanding –

Average Payment period for Material in day

- Order Cycle Time: รอบระยะเวลาการส่งสินค้า โดยนับตั้งแต่มีการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าจนกระทั่งลูกค้าได้รับสินค้าตามคำสั่งซื้อ

Calculation: Total Average Lead Time From : [Customer signature/authorization to order receipt] + [Order receipt to completion of order entry] + [Completion of order entry to start manufacture] + [Start manufacture to start to complete manufacture] + [Complete manufacture to customer receipt of order] + [Customer receipt of order to installation complete]

2. ต้นทุน (Cost)

- Total Logistics Management Cost : ต้นทุนการจัดการลอจิสติกส์ต่อรายได้ทั้งหมด ซึ่งจะต้องมีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงความสามารถในการทำกำไร
- Inventory Days of Supply : จำนวนวันของสินค้าคงคลัง คือระยะเวลาที่จำนวนสินค้าคงคลังถูกผลิตจนกระทั่งขายให้กับลูกค้า ซึ่งการเพิ่มขึ้นของจำนวนวันของสินค้าคงคลัง จะแสดงให้เห็นถึงปริมาณสินค้าคงคลัง

Calculation: [5 Point annual average gross inventory] / [Cost of goods sold / 365]

3. การบริการและคุณภาพ (Service and Quality)

- Order Fill Rate : อัตราเต็มเต็มคำสั่งซื้อ ซึ่งถูกกำหนดด้วยค่าเปอร์เซ็นต์ของคำสั่งซื้อที่จัดส่งจากคลังสินค้าภายใน 24 ชั่วโมง

Calculation: [Number of orders filled from stock shipped within 24 hours of order release] / [Total number of stock orders]

- Order Fulfillment Performance : ความสามารถในการเต็มเต็มคำสั่งซื้อ ซึ่งนับเวลาเฉลี่ย จากวันและเวลาที่คำสั่งซื้อเกิดขึ้นจนถึงวันและเวลาที่ลูกค้าได้รับสินค้าจากคำสั่งซื้อนั้น โดยตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อที่จะยกระดับความสามารถทางการแข่งขัน
- Number of Reject Per Batch : จำนวนสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานในการผลิตหรือที่รับการส่งมอบในแต่ละครั้ง
- Delivery In Full and On Time (DIFOT) : เป็นดัชนีที่ใช้วัดประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยวัดเป็นเปอร์เซ็นต์ความถูกต้องในการส่งมอบสินค้าครบตามจำนวนและตรงเวลาตามที่ลูกค้ากำหนด

Calculation: [Total number of orders delivery in full and on time to the customer's request date] / [Total number of orders delivery]

4. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Utilization)

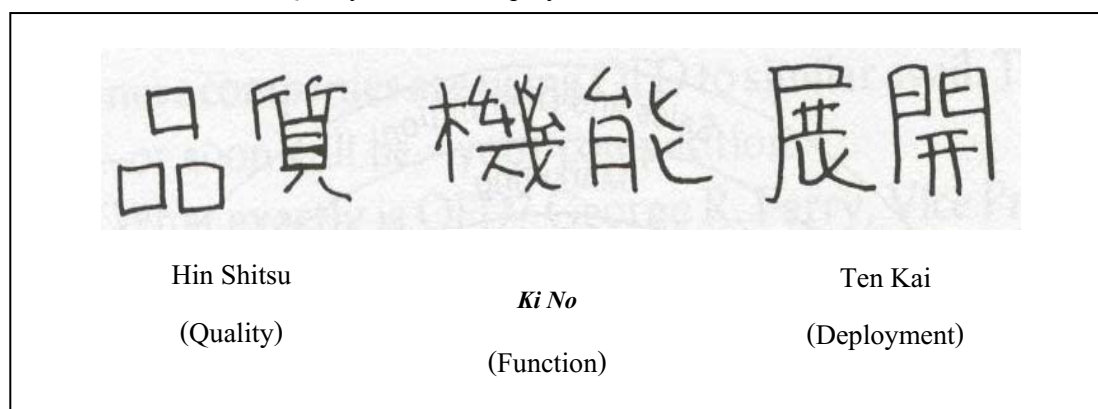
- Capacity Utilization : ดัชนีตัวนี้จะบ่งบอกถึงการใช้ประโยชน์ของพื้นที่ในคลังสินค้าว่ามีการจัดวางและเก็บสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

อย่างไรก็ดีในการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของกระบวนการใดๆนั้น เป็นเพียงความต้องการใช้ข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเปรียบเทียบผลการดำเนินการ โดยในแต่ละกระบวนการนั้นไม่จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดกระบวนการที่เหมือนกัน การพิจารณาเลือกตัวชี้วัดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของกระบวนการ ตัวชี้วัดที่กล่าวมาข้างต้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเท่านั้น

• เทคนิคการแปลงหน้าที่ทางคุณภาพ QFD

เทคนิคการแปลงหน้าที่ทางเชิงคุณภาพ (Quality Function Deployment : QFD) ถูกพัฒนาขึ้นโดย Dr.Yoji Akao ซึ่งนำมาประยุกต์ใช้ครั้งแรกที่อุตสาหกรรมของบริษัทมิทซูบิชิ ประเทศญี่ปุ่น (Kobe Shipyards of Mitsubishi Heavy Industries Ltd.) เมื่อปี 1972 และในระหว่างปี 1970s บริษัทโตโยต้าได้นำมาปรับปรุงและประยุกต์ใช้จนกระทั่งแพร่หลายไปถึงผู้ผลิตชิ้นส่วน โดยโตโยต้าได้บังคับให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนทั้งหมดใช้เทคนิค QFD เพื่อช่วยควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ทำให้ในปัจจุบันนี้ เทคนิค QFD ได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในอุตสาหกรรมต่างๆ ทั่วญี่ปุ่น เช่น ผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า อุปกรณ์ประจำบ้าน เสื้อผ้า แผงวงจรรวม ยางเทียม เป็นต้น แม้แต่อุตสาหกรรมบริการก็พบว่า QFD สามารถช่วยให้บริษัทเห็นความสำคัญด้านคุณภาพมากขึ้น และต่อมาประมาณปี 1983 Kogure และ Akao ก็ได้พัฒนามาประยุกต์กับบริษัท Ford Motor ซึ่งนับว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการประยุกต์เทคนิคนี้ในประเทศสหรัฐอเมริกา และได้จัดตั้ง Ford Supplier Institute ขึ้นเพื่อพัฒนาคุณภาพของชิ้นส่วนที่ผลิตโดยผู้ผลิตชิ้นส่วนให้แก่ฟอร์ด ต่อมาสถาบัน ดังกล่าวได้กลายเป็นองค์กรอิสระที่ไม่แสวงหากำไร ชื่อ American Supplier Institute (ASI) ซึ่งเป็น หน่วยงานที่ให้การฝึกอบรมและให้คำปรึกษาด้าน QFD และเป็นสถาบันที่มีบทบาทสูงในการทำให้ QFD เป็นที่นิยมในประเทศสหรัฐอเมริกา

ภาพที่ 2-14 รากศัพท์ของ Quality Function Deployment



สำหรับความหมาย ของ QFD ได้มีผู้ให้ความหมายของ QFD ไว้หลายๆ แบบ ดังนี้

1. American Supplier Institute (ASI, 1987s) “ระบบการถ่ายทอด ความต้องการของลูกค้า ให้เป็น เป้าหมายที่เหมาะสมของบริษัทในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวิจัยผลิตภัณฑ์ การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิต การจำหน่าย การติดตั้งและการตลาด การขายและการบริการ”

2. American Production and Inventory Control Society (APICS, 1996) “กระบวนการหรือกรรมวิธี ที่มีขั้นตอนแน่นอนที่ใช้ในการค้นพบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ในแง่ของคุณภาพ และแปลความ หมายความต้องการเหล่านั้นออกมาในรูปของความต้องการในเชิงเทคนิค เพื่อว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้ เข้าใจและนำไปปฏิบัติ และรวมไปถึงการควบคุมติดตามและวัดผลกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้ผลตรงตาม เป้าหมายที่วางไว้

3. Bicknell, 1995 “QFD เป็นวิธีที่ใช้แสดงให้เห็นความเชื่อมโยง และช่วยในการจัดการลำดับ ความสำคัญของความต้องการของลูกค้า โดยแปลงให้เป็นกิจกรรมดำเนินงานในเชิงผลิตภัณฑ์ บริการ และ ธุรกิจวิธีนี้มีจุดประสงค์เพื่อปรับสมรรถนะการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและ ตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าได้เป็นอย่างดี”

ประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้เทคนิค QFD

The Japanese of Society for Quality Control (JSQC) ซึ่งเป็นสมาคมด้านการควบคุมคุณภาพของ ญี่ปุ่น ได้สรุปผลของการประยุกต์ใช้เทคนิค QFD จาก 80 โรงงานอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่นตั้งแต่ ปี 1975 ถึงปี 1987 มี ดังนี้ (Yoji Akao,1997) ช่วยวางแผนด้านคุณภาพและการออกแบบ เป็นการเปรียบเทียบเชิง วิเคราะห์ด้านผลิตภัณฑ์กับคู่แข่ง องค์กรสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่โดยวิเคราะห์จากคู่แข่งได้เป็นการ วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากตลาด เป็นการสื่อสารด้านคุณภาพเกี่ยวข้องกับข้อมูลของ กระบวนการถัดมา เป็นการกระจายข้อมูลด้านการออกแบบสู่ฝ่ายผลิต สามารถชี้บ่งจุดควบคุมที่สำคัญ สำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Gemba) ลดปัญหาเริ่มต้นที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ ลดการเปลี่ยนแปลงด้าน การออกแบบ ลดเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และลดต้นทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และทำให้ส่วนแบ่ง การตลาดเพิ่มขึ้น

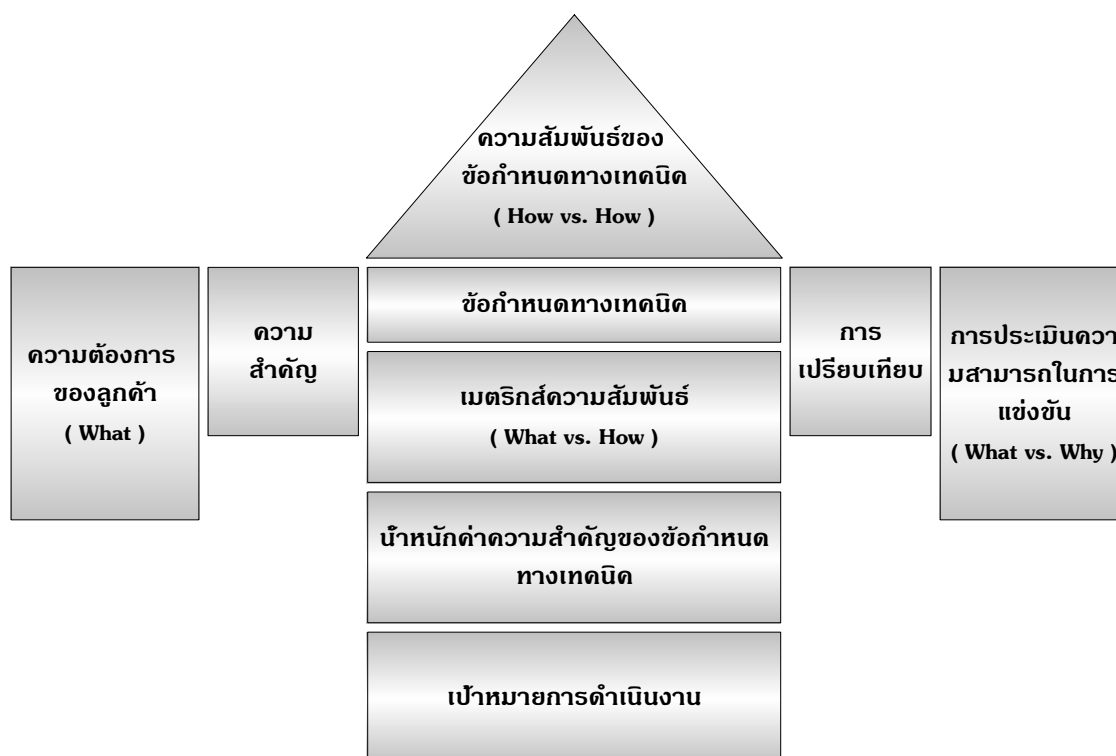
นอกจากนี้เทคนิค QFD ช่วยจัดโครงสร้างของข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่รัดกุม ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้ โดยง่าย และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกะทำงาน โครงสร้างของข้อมูลเหล่านี้จะทำให้การทำงานดำเนินต่อไป ได้ โดยไม่หยุดชะงัก นอกจากนี้ QFD ยังยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากโครงสร้างของเมตริกซ์ เอื้ออำนวยต่อการเพิ่มหรือลดขนาดได้ตามข้อมูลที่ป้อนเข้าเมตริกซ์ และช่วยในการจัดการสารสนเทศ QFD ช่วยให้องค์กรจัดโครงสร้างเกี่ยวกับสารสนเทศที่เกี่ยวข้องได้โดย การเขียนข้อมูลจำนวนมากลงบนกระดาษ

แผ่นเดียวในการทำการวิเคราะห์ ทำให้ง่ายต่อการพัฒนา เนื่องจากสามารถมองเห็นภาพรวมของข้อมูล
ทุกๆ ด้าน ได้ครบในเวลาอันรวดเร็วและสามารถทบทวนซ้ำใหม่ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นได้

- **บ้านแห่งคุณภาพ (House of Quality: HOQ)**

บ้านแห่งคุณภาพ เป็นเมตริกซ์การวางแผนเพื่อช่วยวิเคราะห์หาค่าปัจจัยข้อกำหนดทางเทคนิค (HOWs) มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งแสดงไบนเริ่มจากเสียงของลูกค้า (Voice of Customers) แปลงหน้าที่มาเป็นตัววัดผลงาน (Performance Measures) ซึ่งตัววัดผลงานเป็นตัวแทนคุณลักษณะทางด้านคุณภาพ (Substitute Quality Characteristics SQCs) ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของผลงานที่สามารถวัดค่าได้ เช่น ข้อกำหนดทางเทคนิค (Technical Requirement) หลังจากได้ SQCs แล้ว จะทำการจัดลำดับความสำคัญว่าควรปรับปรุงหรือพัฒนา SQCs ตัวใดเป็นอันดับแรก และเป้าหมายของการปรับปรุงอยู่ที่ตำแหน่งใด (Target Value) คำนวณค่าความสำคัญของตัววัดผลงาน (Performance Measure Technical Importance) ซึ่งทั้ง SQCs และค่าความสำคัญของตัววัดผลงานจะนำไปใช้ต่อไปในเมตริกซ์ที่สอง

ภาพที่ 2-15 ส่วนประกอบหลักของบ้านคุณภาพ (House of Quality)



บทที่ 3

วิธีการดำเนินโครงการ

ในการดำเนินการวิจัยได้กำหนดรูปแบบและการดำเนินงานในการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI) โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 คัดเลือกผู้ประกอบการเป้าหมาย

ผู้ประกอบการค้าส่งเป้าหมาย และผู้ประกอบการในธุรกิจค้าปลีกอีกไม่น้อยกว่า 150 ราย ได้รับความรู้ ทราบความสำคัญรูปแบบการดำเนินงานและข้อปฏิบัติในการบันทึกข้อมูลเพื่อกำหนด Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI) ที่สำคัญของการค้าปลีก

3.2 การดำเนินโครงการ

3.2.1 วิธีการสรรหาผู้ค้าส่งที่เข้าร่วมโครงการ

การสรรหาจะเริ่มต้นด้วยการประเมินศักยภาพของผู้ประกอบการค้าส่ง ที่เข้าร่วมโครงการ “การจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน (Logistics and Supply Chain Management) ในธุรกิจทั้งค้าปลีกและค้าส่ง” ของกระทรวงพาณิชย์ และเชิญชวนผู้ค้าปลีก ไม่ต่ำกว่า 150 ราย ที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการค้าส่งที่คัดเลือกมา โดยทางโทรศัพท์และจดหมาย เพื่อให้มีความสนใจในการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] ภายใต้อำนาจการจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทานในธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก และสมัครเพื่อเข้าร่วมโครงการ

กระบวนการประเมินเบื้องต้นถึงความพร้อมและศักยภาพนี้ จะใช้กระบวนการประเมินความพร้อมของผู้เข้าร่วมโครงการซึ่งได้จัดทำแบบประเมินขึ้นสำหรับผู้ประกอบการค้าปลีก เพื่อให้ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมอบรมสัมมนาตอบคำถามด้วยตนเอง (Self Assessment) และนำมาวิเคราะห์ประมวลผลโดยผู้รับจ้าง

3.2.2 การจัดประชุมเฉพาะกลุ่ม(Focus Group) เพื่อให้ความรู้ ความสำคัญและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทานค้าปลีก, เพื่อการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)]

การจัดประชุมเฉพาะกลุ่ม(Focus Group) เพื่อให้ความรู้ จะสอดคล้องกับการเรียนรู้ จากประสบการณ์ ผสมผสานจากการถ่ายทอดจากผู้มีประสบการณ์ด้านการจัดการในภาคธุรกิจ ค้าปลีก-ค้าส่ง เพื่อการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] รวมถึงการศึกษาดูงานในธุรกิจค้าส่งที่เข้าร่วม โครงการ ให้กับธุรกิจค้าปลีกที่ร่วมโครงการทั้ง 150 ราย

- Focus Group นี้ใช้ระยะเวลา 2 วัน จำนวน 2 รุ่น

โดยที่ผู้วิจัยจะเป็นผู้จัดทำแผนงานของ Focus Group, จัดเตรียม/ดำเนินการ ประสานงานและอำนวยความสะดวกผู้ค้าส่งที่เข้าร่วมโครงการ และการจัดการเรื่องสถานที่ที่ใช้ในการอบรมสัมมนา อุปกรณ์ วิทยากร อาหารว่าง อาหารกลางวัน และเครื่องดื่ม รวมถึง ค่าที่พักของผู้เข้าร่วมสัมมนาแต่ละรายธุรกิจค้าปลีก ห้องพักละ 2 ราย (กรณีที่ผู้ค้าปลีก ต้องการพักแยกห้อง ผู้ค้าปลีกรายนั้นจะต้องรับภาระค่าห้องที่เพิ่มนั่นเอง สำหรับผู้ค้าปลีกที่ไม่สามารถพักร่วมกับรายอื่นได้ เนื่องจากข้อจำกัดด้านจำนวนเป็นต้น ผู้จัดจะอำนวยความสะดวก ให้ตามความจำเป็น) ทั้งนี้ไม่รวมค่าเดินทางของผู้ค้าปลีกมายังสถานที่จัด Focus Group

นอกจากนี้ผู้วิจัยจะประสานงานติดต่อเพื่อให้ผู้ค้าปลีกเข้าศึกษาดูงานนอกสถานที่ จัดหาและรับผิดชอบค่ายานพาหนะจากสถานที่สัมมนาไปยังสถานที่ดูงานสำหรับกิจกรรมในการดูงานดังกล่าว

ทั้งนี้ จะดำเนินการจัด Focus Group ในสถานที่ที่เหมาะสม เช่นห้องประชุม หรือ ห้องสัมมนาโรงแรมระดับที่เหมาะสม และสะดวกแก่การเดินทางต่อไปดูงานนอกสถานที่ (ซึ่งจะจัดภายในจังหวัดที่ทำการศึกษาวิจัย)

3.2.3 การวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินงาน และศักยภาพของผู้ประกอบการค้าปลีก

จากกระบวนการประเมินความพร้อมของผู้เข้าร่วมโครงการซึ่งที่ได้จัดทำ แบบ ประเมิน ขึ้นสำหรับผู้ประกอบการค้าปลีก เพื่อให้ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมอบรมสัมมนาตอบ คำถามด้วยตนเอง (Self Assessment) และนำมาวิเคราะห์ประมวลผลแล้ว ผู้รับจ้างจะคัดเลือก ผู้ประกอบการค้าปลีก โดยโครงการจะดำเนินการวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินงานใน รายละเอียด และ/หรือไปสังเกตการณ์ดำเนินการในสถานที่จริง (At Site) วัดระดับสมรรถนะ การดำเนินงาน (ตัวชี้วัด) ในปัจจุบัน เพื่อคัดเลือกเป็นผู้ประกอบการค้าปลีกอย่างน้อย 150 ราย จาก 1 พื้นที่ เพื่อกำหนดการพัฒนาแบบจำลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจค้า ส่งและค้าปลีกและการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก[Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)]

3.2.4 จัดทำรูปแบบการพัฒนาแบบจำลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีกและการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีกของผู้ค้าปลีกเป้าหมาย

รูปแบบการดำเนินงานและการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] จะประกอบด้วยการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจและลอจิสติกส์ของผู้ค้าส่งเป้าหมาย โดยการปรับปรุงกระบวนการทำธุรกิจเดิมให้มีความเป็นมาตรฐานสากลมากยิ่งขึ้น กระบวนการลอจิสติกส์มาตรฐานเหล่านั้น ประกอบด้วยกระบวนการวางแผน กระบวนการจัดหา กระบวนการจัดเก็บ และกระบวนการส่งมอบสินค้า กระบวนการเหล่านี้จะต้องถูกเชื่อมโยงด้วยข้อมูลที่มีความถูกต้องแม่นยำและรวดเร็ว เพื่อให้ผู้ประกอบการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการกระบวนการทางธุรกิจและลอจิสติกส์ของผู้ค้าปลีกเป้าหมายได้ตัดสินใจ ซึ่งจะมีการกำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก ที่เหมาะสมกับผู้ประกอบการค้าปลีกของไทยรวมถึงกิจกรรมในการให้บริการและการพัฒนาระบบลอจิสติกส์ร่วมกับผู้ค้าส่งเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลด้านการจัดการลอจิสติกส์ที่สามารถวัดได้ด้วยดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก ที่สามารถชี้บ่งถึงระดับของสินค้าคงคลัง ต้นทุนในการจัดเก็บ ความสามารถในการทำกำไร ความมั่นคงทางการเงิน อัตราการหมุนเวียนสินค้าที่จำหน่าย กลยุทธ์ทางการตลาด การพัฒนาบุคลากร และการส่งมอบสินค้าหรือการบริการ รวมถึงนโยบาย เป้าหมาย ความมีส่วนร่วมในสังคม-ชุมชนและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจการค้าปลีก แผนพัฒนานี้สามารถนำไปเป็นต้นแบบ (Model) ของการพัฒนาระบบการค้าปลีกซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการนำไปสู่การเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ เช่น ระบบไอที คอมพิวเตอร์ บาร์โค้ด และการเชื่อมโยงข้อมูลกับผู้ประกอบการค้าส่งเป็น

การพัฒนาแบบจำลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีกและการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีกนี้ ยังมีขอบเขตครอบคลุมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ในเชิงการจัดการโซ่อุปทานระหว่างองค์กร เช่น ความสามารถในการตอบสนองคำสั่งซื้อจากผู้ซื้อ การสั่งซื้อสินค้าเพิ่มจากร้านค้าส่ง การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing) ของผู้ปลักกับผู้ค้าส่ง โดยเชื่อมโยงไปยังผู้กระจายสินค้าและผู้ผลิตตามลำดับ

การพัฒนาแบบจำลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีกและการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีกของผู้ค้าปลีกนี้ จะอยู่ในรูปของแผนผังกระบวนการธุรกิจ ที่แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ ในกิจกรรมการสั่งซื้อ

การจัดเก็บ การจำหน่ายสินค้าผ่านกิจกรรมลอจิสติกส์ (Logistics Activities) และการจัดการทรัพยากรเพื่อสนับสนุน เช่น ทรัพยากรบุคคล และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมทั้งข้อปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ในการดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนในกระบวนการธุรกิจและดัชนีชี้วัดธุรกิจค้าปลีก (Retail Index) ที่สำคัญอันจะเป็นเครื่องมือเพื่อใช้เป็นมาตรวัดที่จะสะท้อนให้เห็นถึงระดับความสามารถในการพัฒนาและการแข่งขัน

การพัฒนาแบบจำลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีกและการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] ถูกประยุกต์จากแนวคิดของการพัฒนาระบบลอจิสติกส์และโซ่อุปทานสำหรับธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก ร่วมกับการนำรูปแบบการประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติมาเป็นแนวทาง โดยปรับปรุงหัวข้อประเมินให้มีความสอดคล้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจค้าปลีกของไทย และนำแนวทางในการประเมินดัชนีชี้วัดบางประการสำหรับการประเมินดัชนีชี้วัดอุตสาหกรรมมาเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบสำหรับธุรกิจค้าปลีก

3.2.5 ดำเนินการร่วมกับผู้ค้าส่งเป้าหมาย เพื่อการเก็บข้อมูลเพื่อกำหนดรูปแบบการดำเนินงาน และการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] ของการค้าปลีกตามแผนงาน และเข้าร่วมดำเนินการพัฒนา ติดตามผล และตรวจเยี่ยม

การพัฒนาแบบจำลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีกและการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก[Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)]ร่วมกับผู้ค้าส่งเป้าหมาย จะต้องได้รับความร่วมมือจากทั้งผู้ค้าปลีกและผู้ค้าส่งที่เข้าร่วมโครงการ เพื่อให้สามารถกำหนดรูปแบบการดำเนินธุรกิจการค้าปลีกที่เชื่อมโยงกับ การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก, การจัดทำแผนการพัฒนาและฝึกอบรมผู้ประกอบการค้าปลีกโดยผู้ประกอบการค้าส่ง ในกรณีนี้ผู้วิจัยร่วมกับผู้ค้าส่งจะทำการเก็บข้อมูลในการดำเนินธุรกิจการค้าปลีกเพื่อการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก จำนวน ไม่น้อยกว่า 150 ราย การทดสอบ แบบประเมิน Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI) จำนวน ไม่น้อยกว่า 35 ราย การพัฒนาผู้ประกอบการค้าส่งเพื่อเป็นศูนย์การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ประกอบการค้าปลีกไม่น้อยกว่า 1 ราย ในพื้นที่ศึกษา

การดำเนินการนำทีมโดยหัวหน้าโครงการ,รองหัวหน้าโครงการและนักวิจัย ซึ่งจะให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือ (Coaching) ในการดำเนินการตามแผนงาน ยืนยันและรวบรวมข้อมูล

เพิ่มเติมจากผู้ประกอบการได้ให้ไว้แล้วจากกระบวนการประเมินเบื้องต้น จากนั้นทำการวิเคราะห์กิจกรรมการพัฒนาแบบจำลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจค้าปลีก-ค้าส่งและการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] ภายใต้แนวคิดของการพัฒนาระบบลอจิสติกส์และโซ่อุปทานสำหรับธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง รวมทั้งระบุเกณฑ์การวัดสมรรถนะในแต่ละกรณีศึกษา เพื่อกำหนดเป้าหมายสำหรับการติดตามเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ และตรวจเช็คความคืบหน้าของการสำรวจ การวินิจฉัย การเก็บข้อมูล การให้คำแนะนำปรึกษาในการดำเนินกิจกรรมในพื้นที่ศึกษา

3.2.6 กำหนดรูปแบบจำลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจค้าปลีก-ค้าส่งและการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก

ผู้วิจัยจะกำหนดรูปแบบการนำเสนอ การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] จากที่ได้ทำการศึกษาต้นแบบรูปแบบการดำเนินงานและข้อปฏิบัติในการบันทึกข้อมูลเพื่อกำหนด Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI) ที่สำคัญ เพื่อที่จะนำไปปฏิบัติใช้กับผู้ค้าปลีกอื่นๆ โดยจัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่การนำ Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI) ไปใช้ในธุรกิจค้าปลีก เพื่อให้บุคคลทั่วไปศึกษาในรูปแบบของเอกสาร และ CD

บทที่ 4

ผลการดำเนินงาน

การศึกษาศาณูปการประกอบการค้าส่งเป้าหมาย โดยทีมวิจัยได้ทำการศึกษาระบบการทำงานของสถานประกอบการค้าส่งดังกล่าว โดยเริ่มจากการไปสัมภาษณ์ คู่มือปฏิบัติงานจริง และในส่วนจากร้านค้าปลีก 150 ราย ทีมวิจัยได้ออกสำรวจเก็บข้อมูลแบบสอบถามที่ได้จัดทำแบบประเมินขึ้นสำหรับผู้ประกอบการค้าปลีก เพื่อให้ผู้ประกอบการที่เคยเข้าร่วมอบรมสัมมนาเกี่ยวกับโครงการตอบคำถามด้วยตนเอง (Self Assessment) ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้น เกี่ยวกับดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] แล้ว โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 สถานประกอบการเป้าหมาย

สถานะปัจจุบันของสถานประกอบการ

สถานประกอบการห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกภาพ มีรูปแบบการบริหารงานแบบครอบครัวซึ่งแบ่งองค์กรแยกการบริหารงานอย่างชัดเจนเป็น ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกภาพอินเตอร์อิเล็กทรอนิกส์ และบริษัท เอกภาพซูเปอร์ซัพพลาย จำกัด มีลูกค้าที่เป็นร้านค้าปลีกอยู่ในจังหวัด สระบุรี นครนายก พระนครศรีอยุธยา ลพบุรี กรุงเทพฯ ปทุมธานี นครราชสีมา แต่ในงานวิจัยครั้งนี้ได้รวบรวมข้อมูลจาก ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกภาพอินเตอร์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นหลัก

ตารางที่ 4-1 ลักษณะของห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกภาพอินเตอร์อิเล็กทรอนิกส์ โดยสังเขป

ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกภาพอินเตอร์อิเล็กทรอนิกส์	
กรรมการผู้จัดการ	นาย นิพนธ์ คุปติวิทย์กุล
รูปแบบกระบวนการบริการ	บริการขายสินค้าส่งและปลีก โดยมีสาขาบริการ
ลูกค้าปัจจุบัน	ร้านค้าปลีก ผู้ใช้บริการทั่วไป และมีสมาชิกมากกว่า 700 ราย
จำนวนพนักงาน	40 คน
ร้านสาขา	8 ร้าน ประกอบไปด้วย • สาขาใกล้บ้าน • สาขาตลาดกลาง • สาขาจันทร์เรียว • สาขาบ้านนา • สาขาเพชรล้ง • สาขาหนองแค • สาขาน้ำนมหนองปลาหมอ • สาขาโกดังหินกอง

ตารางที่ 4-2 ลักษณะของบริษัทเอกภาพซูเปอร์ซัพพลาย จำกัด โดยสังเขป

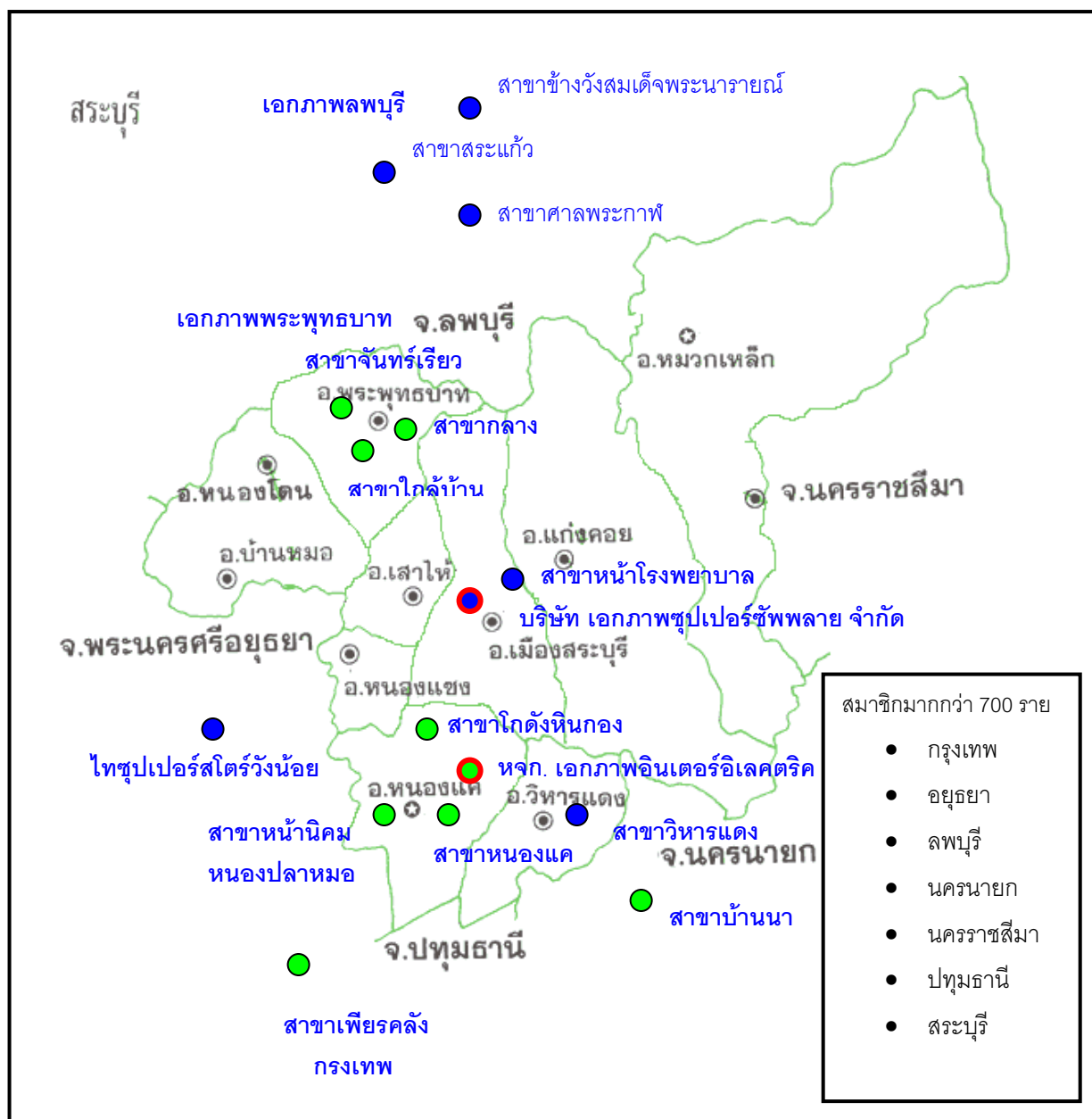
บริษัทเอกภาพซูเปอร์ซัพพลาย จำกัด	
กรรมการผู้จัดการ	นาย ทวีง คุปติวิทย์กุล
รูปแบบกระบวนการบริการ	บริการขายสินค้าส่งและปลีก โดยมีสาขาบริการ
ลูกค้าปัจจุบัน	ร้านค้าปลีก ผู้ใช้บริการทั่วไป และมีสมาชิกมากกว่า 700 ราย
จำนวนพนักงาน	120 คน
ร้านสาขา	6 ร้าน ประกอบด้วย • ศาลพระกาฬ • ข้างวังสมเด็จ • สระแก้ว • หน้า ร.พ. สระบุรี • วิหารแดง • วังน้อย



ภาพที่ 4-1 สัญลักษณ์ของห้างหุ้นส่วนเอกภาพ

ภาพรวมของธุรกิจ

- ธุรกิจมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ในอัตราที่ไม่สูงมากนัก และได้ขยายสาขาย่อยไปตามอำเภอและจังหวัดใกล้เคียงเพื่อให้บริการลูกค้า



ภาพที่ 4-2 แผนที่เครือข่ายร้านสาขา หจก. เอกภาพอินเตอร์อิเล็กทรอนิกส์
และ บริษัท เอกภาพซูเปอร์มาร์เก็ต จำกัด

ตารางที่ 4-3 ประเภทธุรกิจและที่ตั้งของเครือข่ายร้านสาขา หจก. เอกภาพอินเตอร์ อิเลคตริก และ บริษัท เอกภาพซูเปอร์ซัพพลายจำกัด

ชื่อ	ที่อยู่	ประเภทธุรกิจ
ไทซูเปอร์สโตร์วังน้อย	308-309 ม.7 ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา	ซูเปอร์ฯ
เอกภาพพระพุทธรบาท สาขา1	70/3-5 ถ.บรรดาประสิทธิ์ ต.พระพุทธรบาท อ.พระพุทธรบาท จ.สระบุรี	ซูเปอร์ฯ
เอกภาพพระพุทธรบาท สาขา2	106 ม.2 ต.พระพุทธรบาท อ.พระพุทธรบาท จ.สระบุรี	ซูเปอร์ฯ
เอกภาพพระพุทธรบาท สาขา3	162/8 ม.12 ต.ธารเกษม อ.พระพุทธรบาท จ.สระบุรี	ซูเปอร์ฯ
เอกภาพลพบุรี สาขาข้างวังสมเด็จพระนารายณ์	54-58 ถ.ราชดำเนิน ต.ท่าหิน อ.เมือง จ.ลพบุรี	ซูเปอร์ฯ
เอกภาพลพบุรีสาขาสาลพระภาพ	26/2-3-4 ถ.หน้าพระภาพ ต.ท่าหิน อ.เมือง จ.ลพบุรี	ซูเปอร์ฯ
เอกภาพลพบุรีสาขาสระแก้ว	17-20 ซ.ศรีสุริโยทัย ถ.นารายณ์มหาราช ต.ทะเลชุบศร อ.เมือง จ.ลพบุรี	ซูเปอร์ฯ
เอกภาพวิหารแดง	81 ม.1 ถ.สุวรรณศร ต.วิหารแดง อ.วิหารแดง จ.สระบุรี	ซูเปอร์ฯ
เอกภาพสระบุรี	325 ถ.พหลโยธิน ต.ปากเพรียว อ.เมือง จ.สระบุรี	ซูเปอร์ฯ, เครื่องใช้ไฟฟ้า
เอกภาพหนองแค	-	เครื่องใช้ไฟฟ้า
เอกภาพหนองแค	103/20-22 ถ.เศรษฐสัมพันธ์ ต.หนองแค อ.หนองแค จ.สระบุรี	ซูเปอร์ฯ
เอกภาพหน้านิคมอุตสาหกรรมปลาหมอ	112/2-3 ต.หนองปลาหมอ อ.หนองแค จ.สระบุรี	ซูเปอร์ฯ
เอกภาพหน้าโรงพยาบาลสระบุรี	91/53 ถ.เทศบาล4 ต.ปากเพรียว อ.เมือง จ.สระบุรี	ซูเปอร์ฯ
เอกภาพหมู่บ้านเศรษฐกิจ	-	ซูเปอร์ฯ
เอกภาพหินกอง	75/5 ม.8 ถ.สุวรรณศร ต.ห้วยทราย อ.หนองแค จ.สระบุรี	ซูเปอร์ฯ
เอกภาพหินกอง	80/8 ม.8 ถ.สุวรรณศร ต.ห้วยทราย อ.หนองแค จ.สระบุรี	เครื่องใช้ไฟฟ้า
เอกภาพหินกอง (โกดังหินกอง)	237/11-15 ม.8 ต.ห้วยทราย อ.หนองแค จ.สระบุรี	ซูเปอร์ฯ
เอกภาพอินเตอร์สระบุรี	319,321 ถ.พหลโยธิน ต.ปากเพรียว อ.เมือง จ.สระบุรี	ศูนย์ซ่อม, อะไหล่, เครื่องปรับอากาศ, จานรับดาวเทียม

ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการ

- การบริหารจัดการมีลักษณะการรวมศูนย์การบริหารที่กรรมการผู้จัดการเป็นการรวมศูนย์การบริหารแบบรวมศูนย์ คือ ทุกฝ่ายอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกรรมการผู้จัดการ แต่ฝ่ายจัดซื้อและบัญชีนั้น กรรมการผู้จัดการเป็นผู้ดูแลและตัดสินใจทั้งหมด
- รูปแบบการบริหารเป็นแบบครอบครัวผสมกับการบริหารสมัยใหม่
- ไม่มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร อย่างเป็นทางการ แต่จากการวินิจฉัยพบว่า มีฝ่ายจัดการหลัก ๆ นี้ ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายขาย ฝ่ายคลัง ฝ่ายบัญชี
- ยังขาดการกำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดสมรรถนะที่สะท้อนผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินธุรกิจ
- ปัจจุบันองค์กรให้ความสำคัญในการเก็บข้อมูล แต่ยังไม่มีการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อนำผลมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ

ลักษณะของการบริการและการแข่งขัน

- ลักษณะการบริการขายสินค้าส่ง และร้านค้าปลีกหน้าร้าน
- มีบริการทางด้านการขายและจัดส่งไปที่ร้านสาขาเพื่อบริการลูกค้าในแต่ละพื้นที่
- มีสินค้าอุปโภคและบริโภคจำนวนกว่า 20,000 รายการ
- ราคาสินค้าใกล้เคียงกับบริษัทค้าส่งและห้างต่างชาติ
- ในปัจจุบันนั้นมีบริษัทค้าส่งและปลีกข้ามชาติมาดำเนินกิจการในท้องถิ่นมากขึ้น ส่งผลให้มีการแข่งขันกันสูงเพื่อให้ได้มาซึ่งส่วนแบ่งของตลาด

บุคลากรและการพัฒนา

- พนักงานแบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ฝ่ายสำนักงาน และฝ่ายปฏิบัติการ
 - ฝ่ายสำนักงาน แยกเป็น จัดซื้อ บัญชี ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง มีระดับการศึกษา ปวช. จนถึงปริญญาตรี
 - ฝ่ายปฏิบัติการ แยกเป็น ฝ่ายขาย ฝ่ายคลัง มีทั้งชายและหญิง ฝ่ายคลังส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย มีระดับการศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น จนถึงปริญญาตรี
- ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แต่ยังขาดเป้าหมายและข้อจำกัดในการฝึกอบรมที่ชัดเจน
- พบว่ามีการริเริ่มจัดทำวิธีปฏิบัติในการทำงาน แต่ยังไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ในการติดตามและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และสอนงาน

- จากการสัมภาษณ์ พบว่ามีพนักงานฝ่ายปฏิบัติการจะมีการเข้าออกบ่อย ซึ่งเป็นปัญหาขององค์กรในการให้บริการแก่ลูกค้า และพนักงานแบ่งฝ่ายต้องรับภาระหนักเกินไป

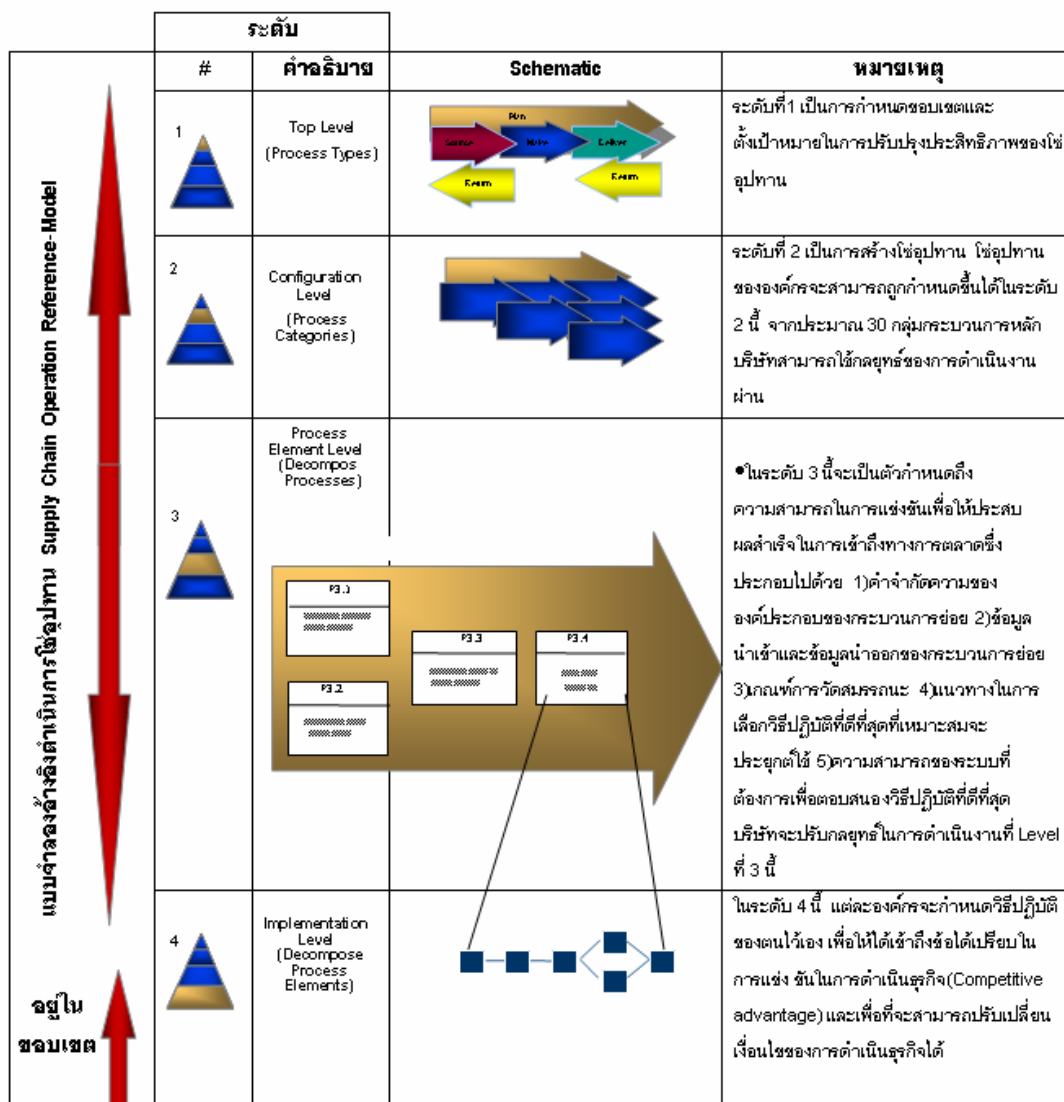
การศึกษาระบบการทำงานของบริษัท

ทีมวิจัยได้ทำการศึกษาระบบการทำงานของสถานประกอบการค้าส่งดังกล่าว โดยเริ่มจากการไปสัมภาษณ์ ดูการปฏิบัติงานจริง หลังจากนั้นได้มีการนำไปเปรียบเทียบกับแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (SCOR Model) ซึ่งระบบการทำงานของทั้ง 2 บริษัท คือ หจก. เอกภาพอินเตอร์ อิเลคตริก และ บริษัท เอกภาพซูเปอร์มาร์เก็ต จำกัด ดังนี้

แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (SCOR Model)

แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินการโซ่อุปทาน (SCOR-Model) พัฒนาขึ้นเพื่อใช้อธิบายลักษณะการดำเนินการจัดการโซ่อุปทานและกิจกรรมทางธุรกิจในโซ่อุปทานเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และแก้ปัญหาคาดความเป็นมาตรฐานโดยมีการกำหนดมาตรวัด (Metric) ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับการวัดประสิทธิภาพในแต่ละกระบวนการ และมีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ที่รวบรวมเสนอไว้ในแต่ละกระบวนการเพื่อให้องค์กรและผู้ใช้งานสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ต่อไป ดังนั้นสามารถแสดงภาพรวมภายใน SCOR-Model ทั้ง 3 ระดับตามลำดับชั้นได้ดังนี้

ตารางที่ 4-4 ภาพรวมภายใน SCOR-Model



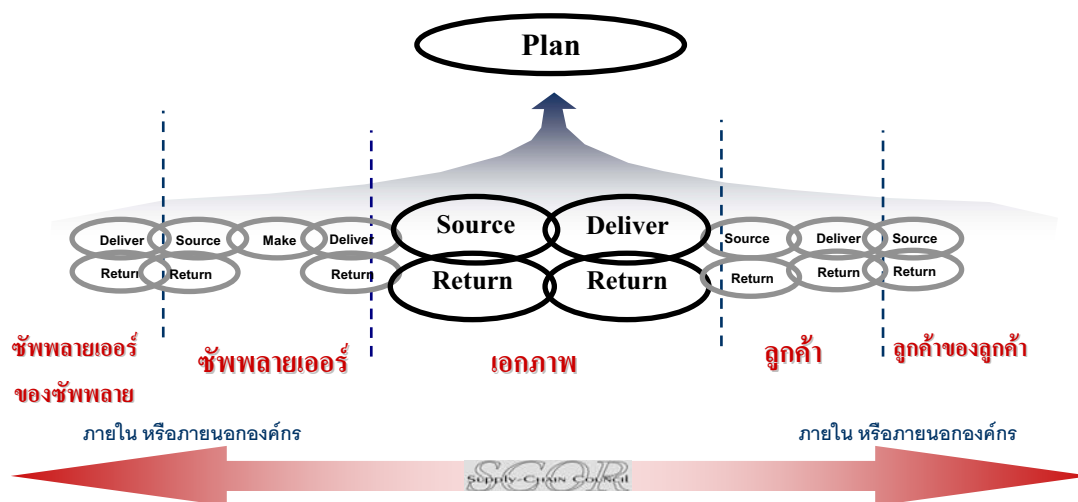
ในการพัฒนาระบบลอจิสติกส์และโซ่อุปทานของค้าส่ง และค้าปลีก ได้รวบรวมข้อมูลในด้านต่างๆ เพื่อใช้ในการสร้างแบบจำลองกระบวนการโดยอ้างอิงด้วยแบบจำลองกระบวนการโซ่อุปทาน (SCOR-Model) ซึ่งโครงสร้างของแบบจำลองประกอบไปด้วยการดำเนินงานที่สำคัญ 5 ส่วน ซึ่งสัมพันธ์กันภายในโซ่อุปทานคือ การวางแผน (Plan) การจัดหา (Source) การผลิต (Make) การจัดส่ง (Deliver) และการส่งคืน (Return) ดังตารางที่ 4-4

ระดับการทำงานของแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน

แบบจำลอง แบ่งระดับการทำงาน ได้ดังต่อไปนี้

SCOR-Model Level 1

ระดับที่ 1 เป็นการกำหนดขอบเขตและตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน

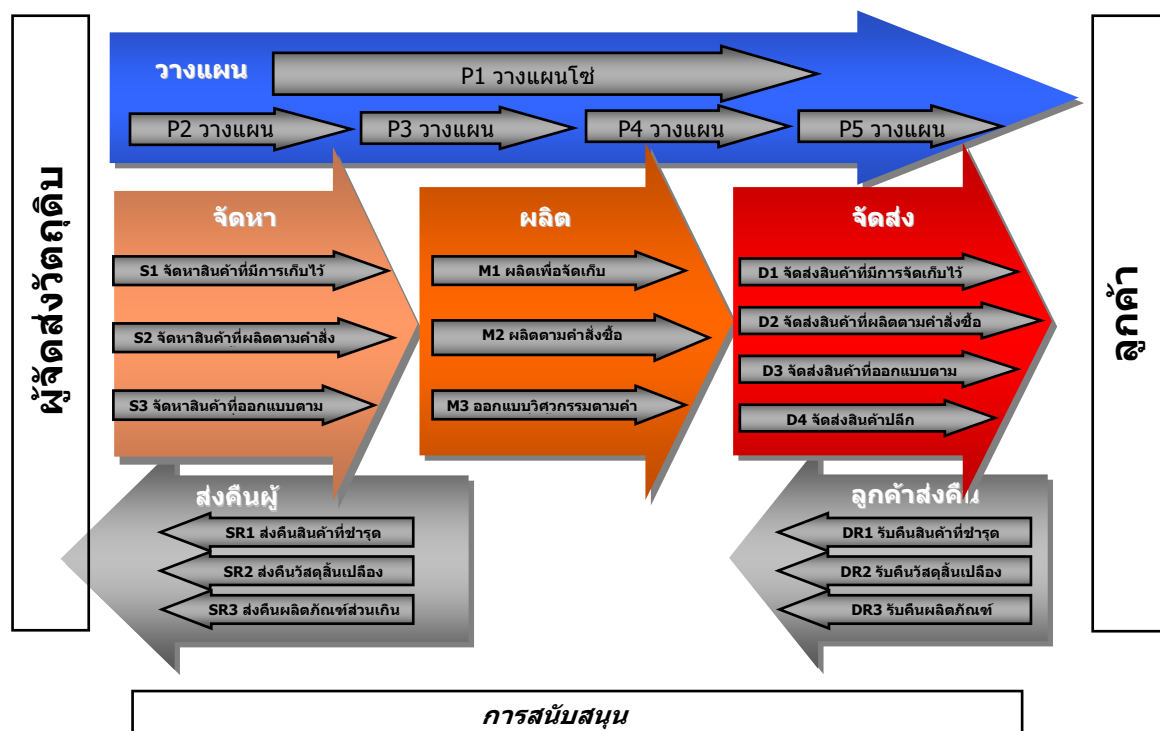


ภาพที่ 4-3 กระบวนการหลัก 5 กระบวนการของแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน

แบบจำลองกระบวนการของ หจก.เอกภาพ โดยอ้างอิงจากแบบจำลองกระบวนการ (SCOR-Model) มีรูปแบบของกระบวนการในการวางแผน การจัดหา การจัดส่ง และการส่งคืน โดย หจก. เอกภาพ จะไม่มีกระบวนการผลิต เพราะกระบวนการของธุรกิจค้าส่ง ค้าปลีก จะเป็นแบบซื้อมาเพื่อจัดเก็บ จัดส่งให้สาขา และขายหน้าร้าน

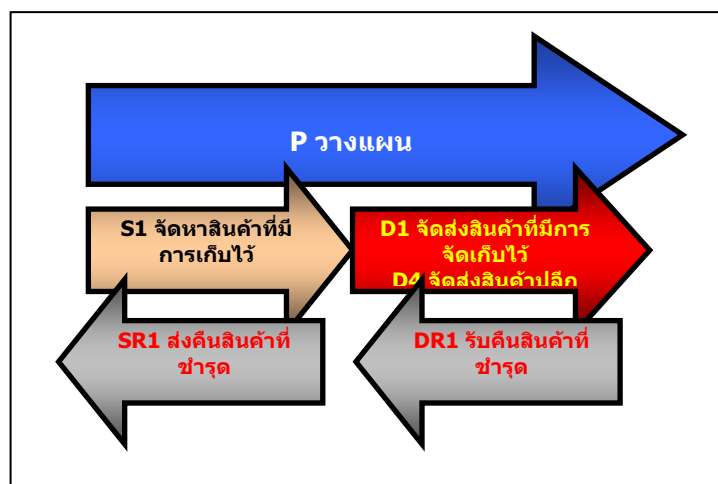
SCOR-Model Level 2

ระดับที่ 2 สร้างแบบจำลองโซ่อุปทานในองค์กรของตนเอง โดยทำการกำหนดลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรเข้ากับแบบจำลอง แสดงดังภาพที่ 4-4



ภาพที่ 4-4 การกำหนดประเภทของกระบวนการ (Process Categories)

จากแบบจำลองอ้างอิง ระดับที่ 3 เป็นการกำหนดประเภทของกระบวนการ ซึ่งรูปแบบของ หจก .เอกภาพ สามารถระบุประเภททางธุรกิจที่เป็นอยู่ได้ดังนี้



ภาพที่ 4-5 การกำหนดประเภทของกระบวนการของ หจก .เอกภาพ

SCOR – Model Level 3

แบบจำลองอ้างอิงในระดับที่ 3 เป็นกระบวนการย่อย (Process Element) ของกระบวนการแต่ละประเภทของระดับที่ 2 ซึ่งในแต่ละกระบวนการย่อยจะมีมาตรวัดและวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดเสนอไว้เพื่อใช้ในการประเมินและปรับปรุงโซ่อุปทาน

แบบจำลองอ้างอิงในระดับที่ 3 เป็นกระบวนการย่อย ที่แบ่งตามแผนกหน้าที่ความรับผิดชอบของ หจก .เอกภาพ ในการรวบรวมข้อมูลในปัจจุบัน หจก .เอกภาพ มีโครงสร้างในการจัดการหลัก ๆ ดังนี้ คือ ฝ่ายจัดซื้อ คลัง การขาย และบัญชี

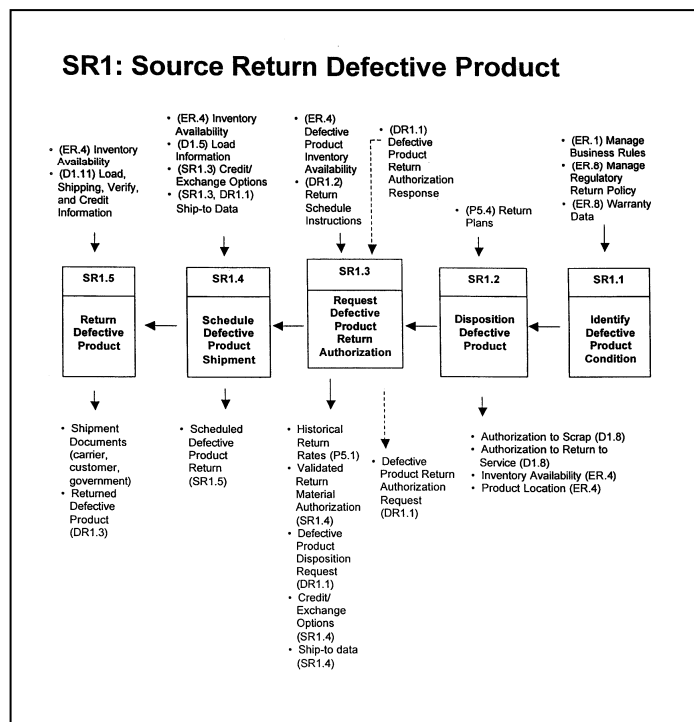
ฝ่ายจัดซื้อ จะมีกระบวนการหลักที่รับผิดชอบคือ S1.1 การจัดตารางจัดส่ง

ฝ่ายคลัง จะมีกระบวนการหลักที่รับผิดชอบคือ S1.2 การรับสินค้า S1.3 การตรวจสอบสินค้า S1.4 การจัดเก็บสินค้า และดูแลในส่วนของการส่งคืนสินค้าชำรุดจากสาขา DR1.1 DR1.2 DR1.3 DR1.4 และ การส่งคืนผู้จำหน่าย SR1.3 SR1.4 SR1.5

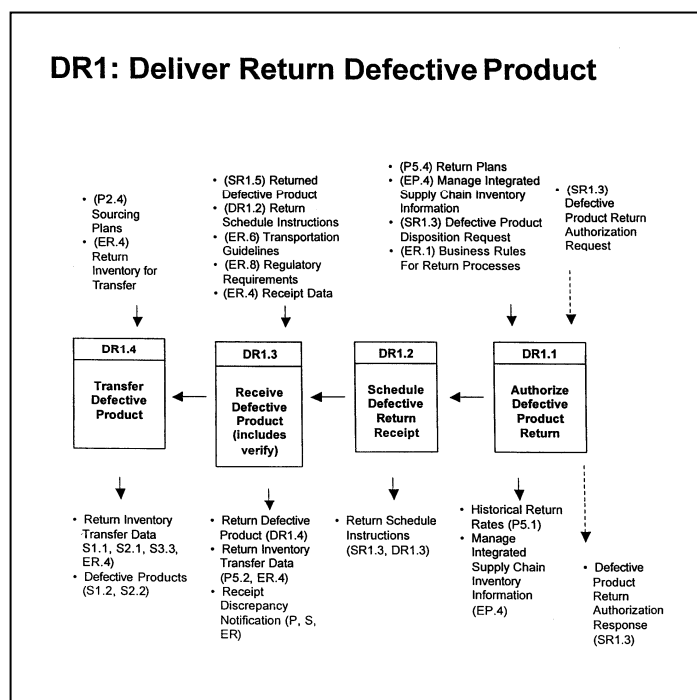
ฝ่ายขายและจัดส่ง จะมีกระบวนการหลักที่รับผิดชอบอยู่ 2 ส่วนคือ การจัดส่งให้สาขา และการขายหน้าร้านซึ่งจากนิยามที่ได้กำหนดสามารถระบุได้ดังนี้ D4 ซึ่งการส่งสินค้าแบบร้านค้าปลีก (การขายหน้าร้าน) และการจัดส่งสินค้าให้สาขา D1 การจัดส่งสินค้าเพื่อเก็บไว้

ฝ่ายบัญชี จะมีกระบวนการหลักที่รับผิดชอบคือ S1 5.เป็นเรื่องของการจ่ายเงิน (บัญชีเจ้าหนี้) และกระบวนการรับเงิน (บัญชีลูกหนี้)

ซึ่งขั้นตอนการทำงานต่างๆของฝ่ายต่างๆสามารถเปรียบเทียบกับ แบบจำลองอ้างอิงได้ดังนี้



ภาพที่ 4-8 DR1: Deliver Return defective Product



ฝ่ายจัดซื้อ จะมีกระบวนการหลักที่รับผิดชอบคือ S1.1 การจัดตารางจัดส่ง

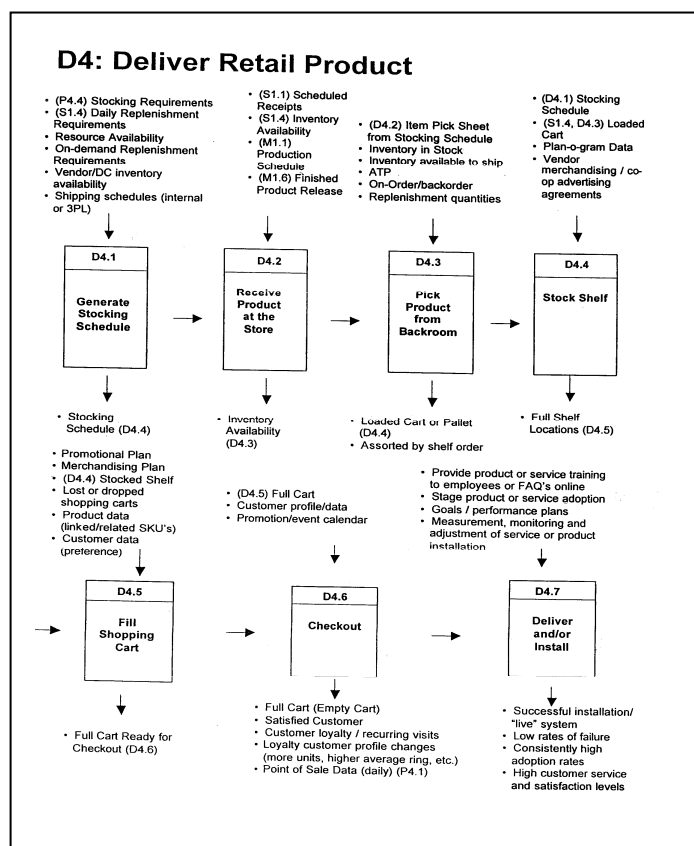
ฝ่ายคลัง จะมีกระบวนการหลักที่รับผิดชอบคือ S1.2 การรับสินค้า S1.3 การตรวจสอบสินค้า S1.4 การจัดเก็บสินค้า และดูแลในส่วนของการส่งคืนสินค้าชำรุดจากสาขา DR1.1 DR1.2 DR1.3 DR1.4 และ การส่งคืนผู้จำหน่าย SR1.3 SR1.4 SR1.5

(กระบวนการ SR1.1, SR1.2 จากการสำรวจพบว่าทาง หจก.เอกภาพไม่มีกระบวนการนี้ เพราะในส่วน ของ SR1.1, SR1.2 จะรวมอยู่ใน กระบวนการ DR1.3)

ฝ่ายบัญชี จะมีกระบวนการหลักที่รับผิดชอบคือ S1.5 เป็นเรื่องของการจ่ายเงิน (บัญชีเจ้าหนี้) และ กระบวนการรับเงิน (บัญชีลูกหนี้)

ฝ่ายขายและจัดส่ง หจก. เอกภาพเป็นธุรกิจค้าปลีกและส่ง จะมีกระบวนการหลักที่รับผิดชอบอยู่ 2 ส่วนคือ การขายหน้าร้านและการจัดส่งให้ร้านสาขา

ภาพที่ 4-9 D4: Deliver Retail Product



การขายหน้าร้าน

กระบวนการจัดส่งสินค้าแบบร้านค้าปลีก (D4) เป็นกระบวนการขายสินค้าภายในร้าน ซึ่งทาง หจก. เอกภาพมีกระบวนการดังนี้

D4 1.สร้างรายการสินค้าคงคลัง

D4 2.รับสินค้าจากคลัง

D4. 3ตรวจสอบสินค้า

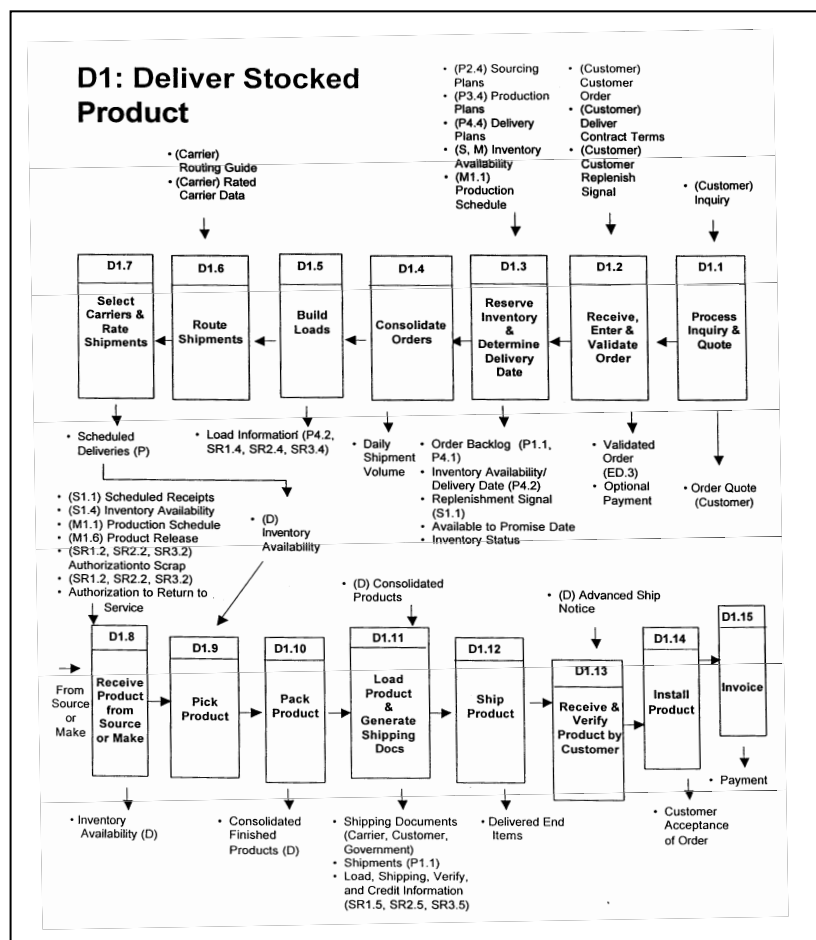
D4.4 การเติมเต็มสินค้าในชั้น

D4.5 กระบวนการเลือกซื้อของลูกค้า

D4.6 การชำระเงิน

(หจก. เอกภาพไม่มีบริการจัดส่งให้ลูกค้าทั่วไปจึงไม่ D4.7)

ภาพที่ 4-10 D1: Deliver Stocked Product



การจัดส่งให้ร้านสาขา

หาก. เอกภาพมีกระบวนการดั่งบริการจัดส่งให้กับทางร้านสาขานี้ กระบวนการดั่งนี้

D 1.2รับคำสั่งซื้อ

D 1.4รวบรวมคำสั่งซื้อ

D 1.5จัดสินค้าตามคำสั่งซื้อ

D 1.6เส้นทางรถขนส่ง

D 1.7เลือกรถขนส่ง

D 1.8รับสินค้าจากคลัง

D 1.11รับสินค้าและใบกำกับภาษี

D 1.12จัดส่ง

*** กระบวนการที่ไม่มี ***

D1.1 เพราะเป็นร้านสาขาขายสินค้าตามราคาที่กำหนดโดย หาก. เอกภาพ

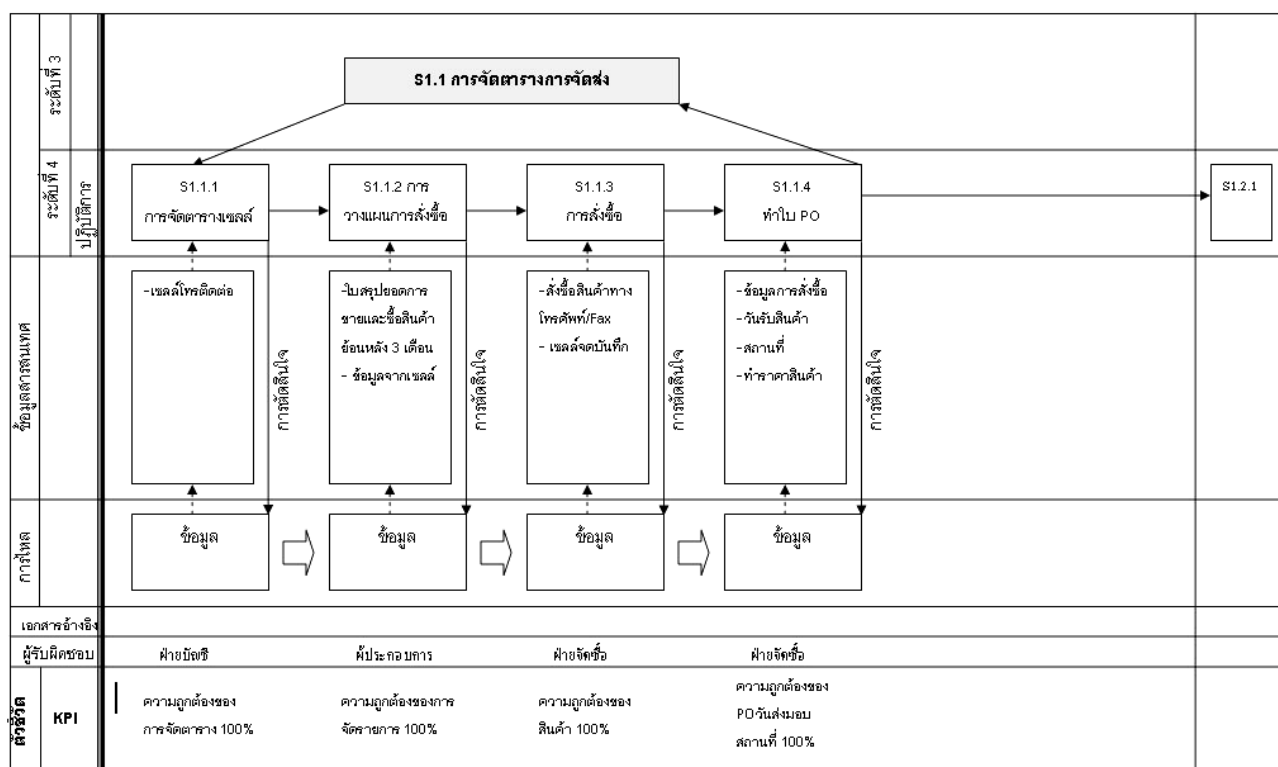
D1.3 เมื่อสาขา Fax คำสั่งซื้อ ทาง หจก. เอกภาพ จัดส่งทุกวัน จึงไม่มีการสำรองสินค้าให้สาขา

D1.9, D1.10 รวมอยู่ในกระบวนการ D1.5

SCOR – Model Level 4

ระดับที่ 4 ไม่ได้กำหนดไว้ใน SCOR-Model แต่เป็นกิจกรรมที่แต่ละองค์กรจะต้องกำหนด กระบวนการธุรกิจของตนเอง โดยมีการเชื่อมโยงกับระดับที่ 3

กระบวนการจัดซื้อ (Purchasing)

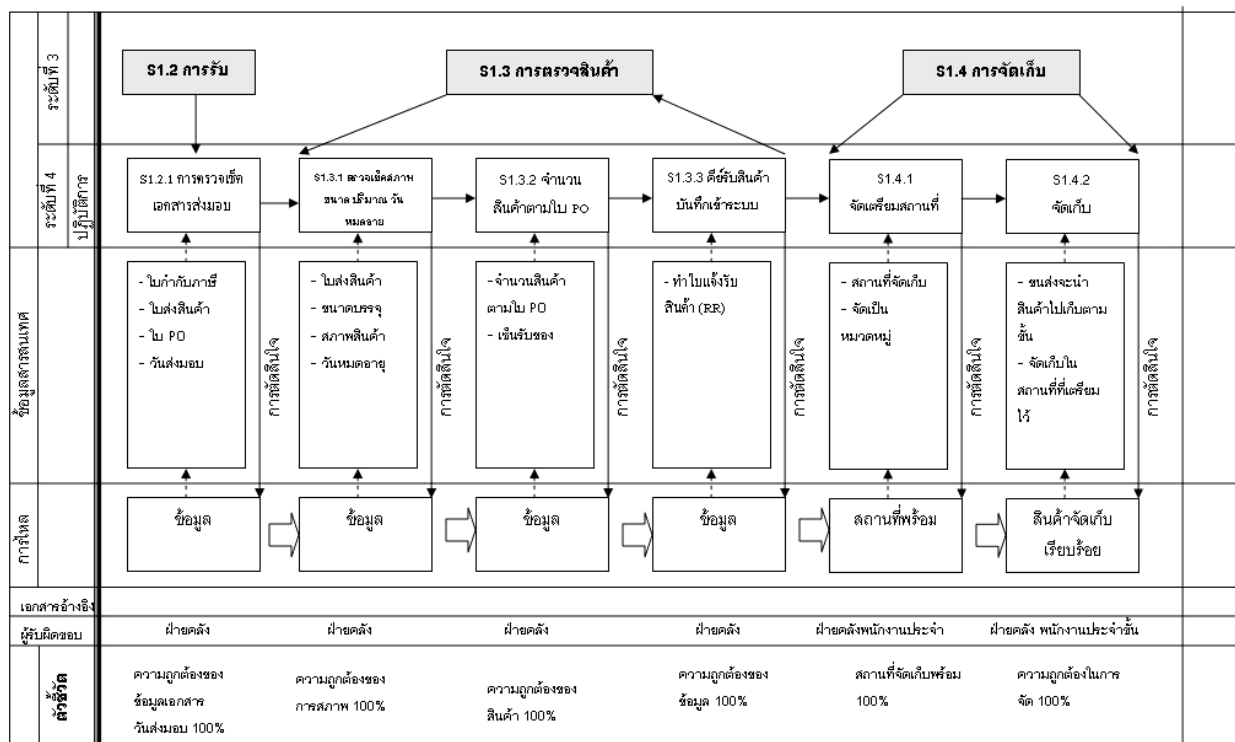


ภาพที่ 4-12 กระบวนการจัดซื้อ

ตารางที่ 4-5 ขั้นตอนการปฏิบัติงานกระบวนการจัดซื้อ

กระบวนการ ระดับที่ 3	กระบวนการ ระดับที่ 4	ขั้นตอนการปฏิบัติ
S1.1 การจัดตาราง การจัดส่ง	S1.1.1 การจัดตารางเซลล์ ประจำเดือน	1 สมุดปฏิทินขึ้นมา 1 เล่ม มี 12 เดือน 2 การนัดหมายจะรับเฉพาะวันที่ 5-25 ของทุกเดือน และหยุดวันเสาร์-อาทิตย์ (เซลล์โทรมา) 3 การจัดตารางจะให้เข้าพบ 5 บริษัทต่อวัน บริษัทใหญ่ 2 บริษัทเล็ก 1 * การเข้าจัดตารางอาจไม่มีกำหนดตายตัว
	S1.1.2 การวางแผนการสั่งซื้อ	1 เมื่อ Sell เข้าพบตามที่ได้นัดหมายไว้ จะใช้ใบสรุปยอดการขายและสั่งซื้อสินค้าย้อนหลัง 3 เดือน)จากฝ่ายจัดซื้อ (เพื่อทำการตัดสินใจสั่งซื้อสินค้าในแต่ละครั้ง
	S1.1.3 การสั่งซื้อ	1. เมื่อได้รับข้อมูลคำสั่งซื้อจากผู้ประกอบการ พนักงานฝ่ายจัดซื้อจะโทรประสานงานกับ Sell บางครั้ง Sell ก็รับคำสั่งซื้อไปเลย) โดยการจด ปัจจุบันไม่มีการส่งใบ PO ตามให้กับ Supplier เพราะถือว่าเซลล์รับข้อมูลแล้ว
	S1.1.4 ทำใบ PO	เมื่อได้รับคำสั่งซื้อจากผู้ประกอบการ ฝ่ายจัดซื้อจะทำใบ PO ดังนี้ 1. จะทำการตรวจสอบราคาสินค้าที่สั่งซื้อเทียบกับใบราคาที่บริษัทให้มาว่ามีสินค้าตัวใดที่มราคาราเปลี่ยนแปลง ถ้าหากตรวจพบว่ามจะต้องทำการทำราคาสินค้าใหม่ ราคาสินค้า 1. เป็นราคาเพื่อที่จะนำไปขายหน้าร้าน 2. เป็นราคาขายของสาขา เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลให้กับสาขาในการขายแต่ละตัว 3. เป็นราคาทุนของบริษัท 4. เป็นราคาทุนสาขา เพื่อจะได้ทำข้อมูลราคาขายให้กับทางสาขา 2. ถ้ามีสินค้าตัวใหม่ก็ต้องสร้างบาร์โค้ดสินค้า) เดียว แพ็ค ลัง (และรายละเอียดของสินค้า เช่น 1. หน่วยนับ ของสินค้าตามลักษณะของสินค้า 2. ทุนมาตรฐาน ราคาโดยรวม VAT 3. ผู้จัดจำหน่าย สินค้า นั้น ๆ 4. ทำราคาสินค้า แต่ถ้าหากราคาสินค้าไม่มีการเปลี่ยนแปลง และไม่มีการสั่งซื้อสินค้าตัวใหม่ ทางฝ่ายจัดซื้อก็จะทำใบ PO ตามปกติ

กระบวนการคลังสินค้า



ภาพที่ 4-13 กระบวนการคลังสินค้า

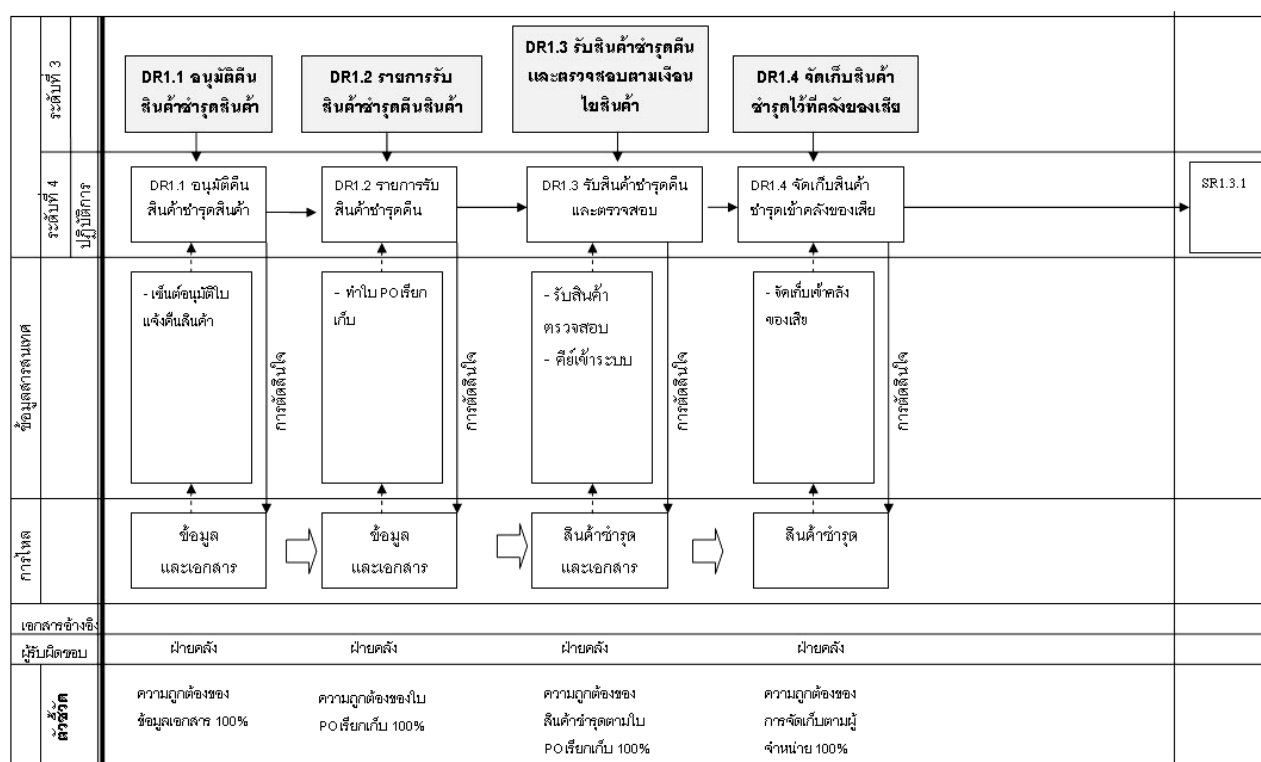
ตารางที่ 4-6 ขั้นตอนการปฏิบัติงานกระบวนการคลังสินค้า

กระบวนการระดับที่ 3	กระบวนการระดับที่ 4	ขั้นตอนการปฏิบัติ
S1.2 การรับสินค้า	S1.2.1 การตรวจเช็คเอกสารส่งมอบ	1 เมื่อ Supplier นำสินค้ามาส่งที่คลังสินค้า โดยส่ง เอกสาร Invoice ให้กับเจ้าหน้าที่รับเอกสารที่คลังสินค้า 2 เจ้าหน้าที่รับเอกสารแล้ว นำเอกสาร Invoice มาทำการตรวจเช็ค กับใบสั่งซื้อ(PO) และใบกำกับภาษี
S1.3 การตรวจสอบสินค้า	S1.3.1 การตรวจเช็คสภาพ หีบ-ห่อ ขนาด ปริมาณ วันหมดอายุ	1 เมื่อเจ้าหน้าที่ตรวจเอกสารเรียบร้อยแล้ว จะให้ผู้ส่งสินค้านำสินค้ามาเรียง แล้วป้อนหมายเลขเดือน (ทำเครื่องหมายว่ารับสินค้าเดือนไหน) 2 เจ้าหน้าที่ตรวจเช็ครายการสินค้าให้ถูกต้องตามเอกสาร โดยทำการเช็คขนาด ปริมาณ วันหมดอายุของสินค้า บาร์โค้ด
	S1.3.2 จำนวนสินค้าตามใบ PO	1 ตรวจเช็คจำนวนสินค้าที่ส่งให้ตรงกับใบ PO
	S1.3.3 คีย์รับสินค้านับบันทึกเข้าระบบ	1 ทำใบแจ้งรับ RR ส่งให้ฝ่ายจัดซื้อ

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

S1.4 การจัดเก็บ	S1.4.1 การจัดเตรียมสถานที่	1 เมื่อเจ้าหน้าที่คลังแจ้งว่าจะรับสินค้า พนักงานประจำชั้นจะทำการจัดหาสถานที่ สำหรับสินค้าแต่ละรายการ 2 พนักงานจัดหาพื้นที่สำหรับสินค้าตามหมวดหมู่
	S1.4.2 การจัดเก็บ	1 เมื่อทำการจัดเตรียมสถานที่เรียบร้อยแล้ว จะทำการจัดเก็บตามที่ได้จัดเตรียมไว้ 2 ถ้ากรณีมีผู้จัดส่ง ผู้จัดส่งจะนำไปเก็บประจำตัวเอง

กระบวนการรับสินค้าชำรุดคืนจากสาขา

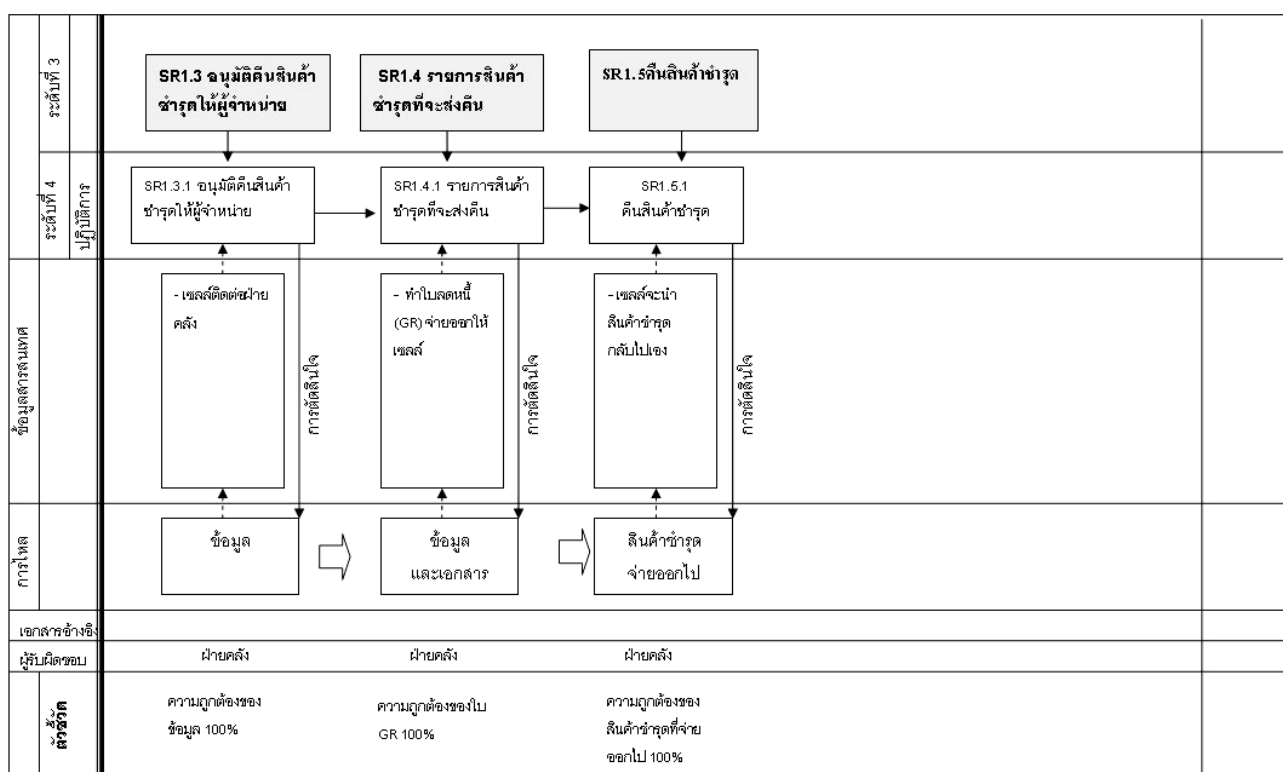


ภาพที่ 4-14 กระบวนการรับสินค้าชำรุดคืนจากสาขา

ตารางที่ 4-7 ขั้นตอนการปฏิบัติงานกระบวนการรับสินค้าชำรุดคืนจากสาขา

กระบวนการ ระดับที่ 3	กระบวนการ ระดับที่ 4	ขั้นตอนการปฏิบัติ
DR1.1 อนุมัติคืนสินค้าชำรุด	DR1.1 อนุมัติคืนสินค้าชำรุด	1 เมื่อร้านค้าสาขา มีการแจ้งว่ามีสินค้าชำรุดจะทำใบแจ้งคืนสินค้า เนื่องจากหมดอายุ มีตำหนิ ต่างๆ เจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังหรือผู้มีอำนาจทำการอนุมัติเรียกเก็บ
DR1. 2รายการรับสินค้าชำรุดคืน	DR1.2.1 ทำ PO เรียกเก็บ	1. เมื่อมีการเซ็นอนุมัติแล้ว เจ้าหน้าที่คลังสินค้าจะทำ ใบ PO เรียกเก็บให้สาขา คืนสินค้าตามใบ PO
DR1. 3รับสินค้าชำรุดคืนและตรวจสอบตามเงื่อนไข	DR1.3.1 รับสินค้าชำรุดคืน	1 ตรวจสอบเช็คสินค้าตาม PO คีย์รับเข้าเครื่อง(รายละเอียดสินค้า ผู้จำหน่าย)และส่ง PO เรียกเก็บให้ฝ่ายบัญชี
DR1. 4จัดเก็บสินค้าชำรุดไว้ในคลังของเสีย	DR1. 4.1จัดเก็บสินค้าชำรุดไว้ในคลังของเสีย	1 จัดเก็บสินค้าไว้ในคลังของเสียโดยแบ่งตามผู้จำหน่าย

กระบวนการคืนสินค้าชำรุดให้ผู้จำหน่าย (Supplier)

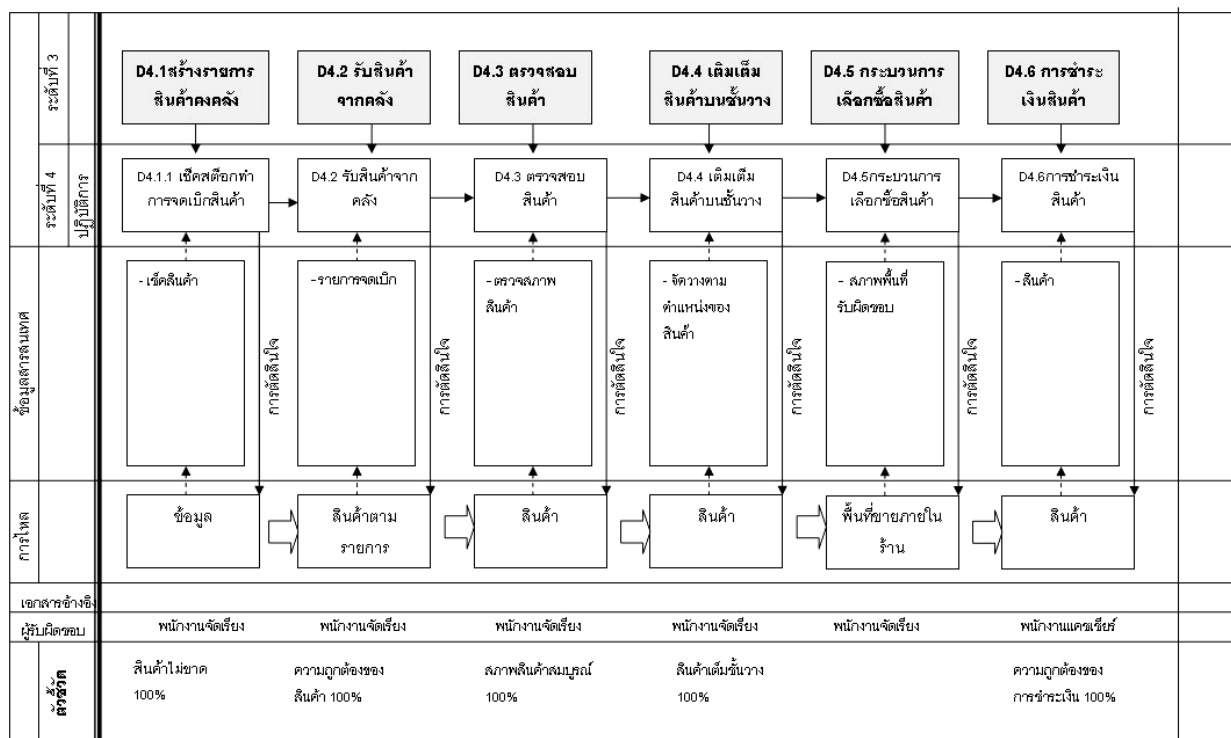


ภาพที่ 4-15 กระบวนการคืนสินค้าชำรุดให้ผู้จำหน่าย

ตารางที่ 4-8 ขั้นตอนการปฏิบัติงานกระบวนการคืนสินค้าชำรุดให้ผู้จำหน่าย

กระบวนการ ระดับที่ 3	กระบวนการ ระดับที่ 4	ขั้นตอนการปฏิบัติ
SR1.3 อนุมัติคืนสินค้าชำรุดให้ผู้จำหน่าย	SR1.31. อนุมัติคืนสินค้าชำรุดให้ผู้จำหน่าย	1.เมื่อเซลล์เข้ามาติดต่อรับคำสั่งซื้อและวางบิลแต่ละครั้ง จะต้องทำการสอบถามสินค้าชำรุดก่อนทุกครั้ง
SR1.4 รายการสินค้าชำรุดที่จะส่งคืน	SR1.4 1.รายการสินค้าชำรุดที่จะส่งคืน	1.เจ้าหน้าที่คลัง ทำใบลดหนี้ (GR) จ่ายออกให้เซลล์
SR1. 5 คืนสินค้าชำรุด	DR1. 5คืนสินค้าชำรุด	1. เซลล์จะนำสินค้าชำรุดกลับไปเอง

กระบวนการขาย หน้าร้าน (ลูกค้าทั่วไป)



ภาพที่ 4-16 กระบวนการขาย หน้าร้าน (ลูกค้าทั่วไป)

ตารางที่ 4-9 ขั้นตอนการปฏิบัติงานกระบวนการขาย หน้าร้าน (ลูกค้าทั่วไป)

กระบวนการ ระดับที่ 3	กระบวนการ ระดับที่ 4	ขั้นตอนการปฏิบัติ
D4.1 สร้างรายการ สินค้าคงคลัง	D4.1.1 เช็คสต็อกทำเบิกสินค้า	1. พนักงานจัดเรียงเช็คสินค้าที่ชั้นสินค้าที่ตนเองประจำอยู่ ถ้าหากสินค้าที่จัดเรียงอยู่มีประมาณน้อยกว่า 40 เปอร์เซนต์ของปริมาณเดิม ก็ให้ทำการจัดเบิกสินค้าในจำนวนที่เต็มชั้นพอดี 2. พนักงานจัดเรียงจกรายการสินค้าและจำนวนที่จะเบิกลงในสมุดจดเบิก 3. พนักงานจัดเรียงนำสมุดจดเบิกสินค้าไปให้พนักงานจัดสินค้าที่คลังสินค้าจัดสินค้าให้
D4.2 รับสินค้าจาก คลัง	D4.2.1 รับสินค้าจากคลัง	1. พนักงานจัดเรียงรับสินค้าจากพนักงานจัดสินค้า จากนั้นทำการตรวจเช็ค ให้พนักงานจัดสินค้าเปลี่ยนสินค้าให้กรณีสินค้าไม่ตรงตามที่สั่ง และส่งสินค้ากลับกรณีส่งสินค้าผิด
D4.3 ตรวจสอบ สินค้า	D4.4.3 ตรวจสอบสินค้า	1. ทำการแกะกล่องบรรจุสินค้า จากนั้นตรวจสอบวันหมดอายุ สภาพสินค้า การแพ็ค
D4.4 การเติมเต็ม สินค้าในชั้น	D4.4.4 จัดเรียงสินค้า	1. พนักงานจัดเรียงนำสินค้าที่ทำการตรวจสอบเสร็จแล้วมาทำการจัดเรียงโดยนำสินค้าที่มีวันหมดอายุที่หลังจัดเรียงไว้ด้านหลังของสินค้าที่มีวันหมดอายุก่อน
D4.5 กระบวนการ เลือกซื้อของลูกค้า	D4.5.1 กระบวนการเลือกซื้อ ของลูกค้า	1. พนักงานดูแลชั้นวางและพื้นที่ที่รับผิดชอบ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวก
D4.6 การชำระเงิน สินค้า	D4.6.1 แคชเชียร์คิดเงินและ ออกใบส่งสินค้า	1. แคชเชียร์คิดเงินสินค้าและออกใบส่งสินค้าให้ลูกค้า ซึ่งระเบียบการทำงานของแคชเชียร์แบบระเอียดสามารถดูได้ที่เอกสารที่แนบมา 2. พนักงานตรวจเช็คสินค้ารับใบส่งสินค้าจากแคชเชียร์ และนำสินค้าที่คิดเงินแล้วจากแคชเชียร์เสร็จแล้ว 3. พนักงานตรวจเช็คสินค้าตรวจเช็คสินค้า รหัสสินค้า เปรียบเทียบกับใบส่งสินค้า ถ้าหากสินค้าเกินทำการนำกลับมาเก็บที่ร้าน ถ้าสินค้าขาดหรือผิคนำสินค้ามาใส่เพิ่มหรือเปลี่ยนสินค้าให้ใหม่
	D4.6.2 สรุปผลการขาย ประจำวัน	1. พนักงานคิดเงินหน้าร้านตรวจเช็คยอดขายเงินจริงตรงกับใบสรุปผลการขายหรือไม่ 2. พนักงานคิดเงินหน้าร้านกรอกข้อมูลลงในใบสรุปผลการขายประจำวันหลังจากปิดร้าน 3. พนักงานคิดเงินหน้าร้านส่งใบสรุปการขายประจำวันให้ฝ่ายบัญชี

ตารางที่ 4-10 ขั้นตอนการปฏิบัติงานกระบวนการขายส่งให้ร้านสาขา

กระบวนการ ระดับที่ 3	กระบวนการ ระดับที่ 4	ขั้นตอนการปฏิบัติ
D1.2 รับคำสั่งซื้อ	D1.2.1 รับคำสั่งซื้อ	1.พนักงานรับคำสั่งซื้อจากร้านสาขาในรูปแบบ แฟกซ์
D1.4 รวบรวมคำสั่งซื้อ	D1.4.1 รวบรวมคำสั่งซื้อ	1. พนักงานขนส่งรวบรวมคำสั่งซื้อเพื่อดูว่าจะส่งให้สาขาไหนก่อนตามลำดับ ,ปริมาณการขนส่ง และกำหนดเวลา
D1.5 จัดสินค้าตามคำสั่งซื้อ	D1.5.1 จัดเตรียมสินค้า	1. พนักงานจัดหาสินค้าตามคำสั่งซื้อตามรายการ และจำนวน และกำหนดเวลาในการจัดส่ง
D1.6 เส้นทางขนส่ง	D1.6.1 เส้นทางขนส่ง	1. พนักงานขนส่งกำหนดเส้นทางขนส่ง
D1.7 เลือกรถขนส่ง	D 1.7.1 เลือกรถขนส่ง	1.พนักงานขนส่งเลือกรถให้เหมาะสมต่อปริมาณการขนส่งแต่ละครั้ง
D1.8 รับสินค้าจากคลัง	D1.8 รับสินค้าจากคลัง	1.พนักงานจัดสินค้าตรวจสอบความถูกต้องแล้วส่งต่อให้พนักงาน KV
D1.11 รับสินค้าและใบกำกับภาษี	D1.11.1 รับสินค้าและใบกำกับภาษี	1.พนักงานKV ยิงบาร์โค้ดเพื่อคิดเงินสินค้า ทุกรายการจบครบ 2.เมื่อยิงบาร์โค้ดสินค้าครบทุกรายการ ทำการปรีนท์ ดันฉบับใบกำกับภาษี/ใบส่งสินค้า และสำเนา 3. ในกรณีลูกค้าซื้อเงินสดพนักงานยิงบาร์โค้ดทำการส่งดันฉบับใบกำกับภาษี/ใบส่งของ ให้พนักงานตรวจเช็ค แต่ถ้าเป็นร้านค้าสาขาซื้อเงินเชื่อไม่ต้องส่งดันฉบับใบเสร็จรับเงินไปด้วย 4. พนักงานรวบรวม ใบเบิกสินค้า สำเนาใบกำกับภาษี/ใบส่งของ เพื่อส่งให้แผนกบัญชีก่อนสิ้นปีร้าน
	D1.11.2 ตรวจเช็คสินค้า	1. พนักงานตรวจเช็คสินค้ารับสินค้า ดันฉบับใบกำกับภาษี/ใบส่งสินค้า และดันฉบับใบเสร็จรับเงิน (กรณีซื้อเป็นเงินสดจึงจะมีใบนี้) 2. พนักงานตรวจเช็คสินค้า รหัสสินค้า เปรียบเทียบกับใบส่งสินค้า
D1.12 จัดส่ง	D1.12.1 จัดส่ง	1.พนักงานขับรถจัดส่งตามร้านสาขาที่สั่งซื้อ

การวิเคราะห์ระบบการทำงานของบริษัทค้าส่ง

1. การศึกษาระบบการทำงานพบว่า บริษัท ยังขาดระบบในส่วนของการวางแผน (Plan) ทั้ง การวางแผน การจัดการโซ่อุปทาน (Plan Supply Chain) การจัดหา (Plan Source) การวางแผนการขนส่ง (Plan Deliver) โดย บริษัทมีเฉพาะในส่วนของการปฏิบัติการ (Execution) ซึ่งประกอบด้วย

ฝ่ายจัดซื้อ จะมีกระบวนการหลักที่รับผิดชอบคือ S1.1 การจัดตารางจัดส่ง

ฝ่ายคลัง จะมีกระบวนการหลักที่รับผิดชอบคือ S1.2 การรับสินค้า S1.3 การตรวจสอบสินค้า S1.4 การจัดเก็บสินค้า และดูแลในส่วนของการส่งคืนสินค้าชำรุดจากสาขา DR1.1 DR1.2 DR1.3 DR1.4 และ การส่งคืนผู้จำหน่าย SR1.3 SR1.4 SR1.5

ฝ่ายขายและจัดส่ง จะมีกระบวนการหลักที่รับผิดชอบอยู่ 2 ส่วนคือ การจัดส่งให้สาขา และการขายหน้าร้านซึ่งจากนิยามที่ได้กำหนดสามารถระบุได้ดังนี้ D4 ซึ่งการส่งสินค้าแบบร้านค้าปลีก (การขายหน้าร้าน) และการจัดส่งสินค้าให้สาขา D1 การจัดส่งสินค้าเพื่อเก็บไว้

ฝ่ายบัญชี จะมีกระบวนการหลักที่รับผิดชอบคือ S1.5 เป็นเรื่องของการจ่ายเงิน (บัญชีเจ้าหนี้) และกระบวนการรับเงิน (บัญชีลูกหนี้)

2. จากการศึกษาข้อมูลดัชนีชี้วัดสมรรถนะของค้าปลีก ซึ่งจากการวิจัยได้เสนอ ดัชนีชี้วัดสมรรถนะ 6 ตัว ซึ่งประกอบด้วย

1. การเปรียบเทียบยอดขายกับค่าพยากรณ์ (Sales Increase/ Decrease vs. Target Event)
2. ความแม่นยำในการพยากรณ์ (Sales and Order Forecast Accuracy)
3. อัตราหมุนเวียนสินค้าคงคลัง (Inventory Turns/ Periods of Supply)
4. ยอดสินค้าขาดแคลน (Retail Out of Stock)
5. ระดับการให้บริการ (Service Level)
6. อัตราการเติมเต็ม (Fill Rate)

4.2 การออกแบบสอบถาม

ในการสร้างแบบสอบถาม ได้อาศัยค่าตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Performance Index; KPI) ได้อ้างอิงมาจาก CPFR มี ที่เป็นภาษาอังกฤษ แต่เนื่องจากเพื่อให้สอดคล้องต่อการให้ข้อมูลจากร้านค้า ซึ่งมีพื้นฐานความรู้ที่แตกต่างกัน จึงได้ปรับเป็นภาษาไทย และขยายความเพิ่มเติมเปรียบเทียบ ดังตารางที่ 4-11 และตารางที่ 4-12 ดังนี้คือ

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของบริษัทของค้าส่งและค้าปลีก ทางทีมวิจัย ได้อ้างอิงมาจาก CPFR มี ดังนี้คือ

ตารางที่ 4-11 ตารางเปรียบเทียบตัวชี้วัดประสิทธิภาพของค้าส่ง

Key Performance Index ^a	ตัววัดประสิทธิภาพบริษัทค้าส่ง
1. Perfect Order Fulfillment (%)	1.ค้าส่งได้รับสินค้าสภาพสมบูรณ์ ถูกสถานที่ ทันตามกำหนดเวลาจากโรงงาน
	2.ค้าส่งได้รับเอกสารและข้อมูลที่ใช้ประกอบการสั่งสินค้าจากโรงงาน
2. Order Fulfillment Cycle Time (%)	3. ค้าส่งสั่งซื้อ ได้รับสินค้า ตรวจรับสินค้าที่ง่ายและรวดเร็วจากโรงงาน
3. Sales	4. การลดราคาจำหน่ายสินค้าบางชนิดของค้าส่ง
4. Forecasting (%)	5.ค้าส่งได้รับข้อมูลยอดขายสินค้าจากค้าปลีก
	6. ความแม่นยำในการพยากรณ์ความต้องการสินค้าของค้าส่ง
5. Inventory Turnover (เท่า)	7. ค้าส่งมีการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังที่ดี
6. Service Level (%)	8.ระดับการให้บริการสูงของค้าส่ง (การที่มีสินค้าคงอยู่ในคลังสินค้าพร้อมสนองความต้องการของค้าปลีก)
7. Fill Rate (%)	9. การที่ค้าส่งสามารถจัดหาสินค้าในปริมาณครบถ้วนตามที่ค้าปลีกต้องการ

ตารางที่ 4-12 ตารางเปรียบเทียบตัวชี้วัดประสิทธิภาพของค้าปลีก

Key Performance Index ^a	ตัววัดประสิทธิภาพบริษัทค้าปลีก
1. Sales Increase/ Decrease vs. Target Event (%)	1. ยอดขายของค้าปลีก
2. Sales and Order Forecast Accuracy (%)	2.ความแม่นยำในการพยากรณ์ยอดขายสินค้าของค้าปลีก
3.Inventory Turns/ Periods of Supply(เท่า)	3. การหมุนเวียนสินค้าคงคลังของค้าปลีก
4. Retail Out of Stock (%)	4. จำนวนสินค้าขาดแคลนของค้าปลีก
5. Service Level (%)	5. ระดับการให้บริการต่อลูกค้าของค้าปลีก
6. Fill Rate (%)	6.เปอร์เซ็นต์ได้รับสินค้าของค้าปลีกในปริมาณครบถ้วนจากค้าส่ง

การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของ Key Performance Index (KPI)

จากแบบสอบถามแสดงในภาคผนวก ก แบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ

ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินหาความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพระหว่างค้าส่งและค้าปลีก

ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อที่จะเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาคำนวณหาค่าของตัวชี้วัดประสิทธิภาพ

โดยที่แบบสอบถามชุดที่ 1 จะมีอยู่ 7 ตอน แสดงรายละเอียดของจุดมุ่งหมายแต่ละตอนดังตารางที่ 4-13

ตารางที่ 4-13 จุดมุ่งหมายของแบบสอบถามชุดที่ 1 ทั้ง 7 ตอน

ตอนที่	ชื่อตอน	จุดมุ่งหมาย
1	การประเมินระดับความสำคัญของตัวชี้วัดประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน	การประเมินระดับความสำคัญของตัวชี้วัดประสิทธิภาพของโซ่อุปทานจะช่วยให้สามารถระบุระดับความสำคัญของตัวชี้วัดนั้นๆ เพื่อจะให้องค์กรรู้จุดที่จะนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพของโซ่อุปทานตามลำดับความสำคัญ “ซึ่งตัวชี้วัดแต่ละตัวจะมีคะแนนระดับความสำคัญไม่เท่ากัน”
2	การประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพกับการพยากรณ์ยอดขายของบริษัทค้าปลีก	การประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพของบริษัทค้าส่งกับการพยากรณ์ยอดขายของบริษัทค้าปลีกจะช่วยให้สามารถตรวจสอบว่าตัวชี้วัดของบริษัทค้าส่งตัวใดที่มีผลกระทบต่อการพยากรณ์ยอดขายของบริษัทค้าปลีก ผลลัพธ์ที่ได้จะสามารถบอกจุดที่สมควรร่วมมือกันระหว่างบริษัทค้าส่งกับบริษัทค้าปลีกเพื่อปรับปรุงการพยากรณ์ยอดขายในโซ่อุปทานให้เกิดความแม่นยำมากขึ้น “ซึ่งตัวชี้วัดแต่ละตัวจะมีระดับความสัมพันธ์กับการพยากรณ์ยอดขายไม่เท่ากัน”
3	การประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพกับการหมุนเวียนสินค้าคงคลังของบริษัทค้าปลีก	การประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพกับการหมุนเวียนสินค้าคงคลังของบริษัทค้าปลีกจะช่วยให้สามารถตรวจสอบว่าตัวชี้วัดตัวใดที่มีผลกระทบต่อการหมุนเวียนสินค้าคงคลัง ผลลัพธ์ที่ได้จะสามารถบอกจุดที่องค์กรสมควรที่จะทำการปรับปรุงเพื่อเพิ่มการหมุนเวียนสินค้าคงคลัง “ซึ่งตัวชี้วัดแต่ละตัวจะมีระดับความสัมพันธ์กับการหมุนเวียนสินค้าคงคลังไม่เท่ากัน”

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

ตอนที่	ชื่อตอน	จุดมุ่งหมาย
4	การประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพกับการหมุนเวียนสินค้าคงคลังของบริษัทค้าปลีก	การประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพกับการหมุนเวียนสินค้าคงคลังของบริษัทค้าปลีกจะช่วยให้สามารถตรวจสอบว่าตัวชี้วัดตัวใดที่มีผลกระทบต่อการหมุนเวียนสินค้าคงคลัง ผลลัพธ์ที่ได้จะสามารถบอกจุดที่องค์กรสมควรที่จะทำการปรับปรุงเพื่อเพิ่มการหมุนเวียนสินค้าคงคลัง “ซึ่งตัวชี้วัดแต่ละตัวจะมีระดับความสัมพันธ์กับการหมุนเวียนสินค้าคงคลังไม่เท่ากัน”
5	การประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพกับการพยากรณ์ยอดขายของบริษัทค้าปลีก	การประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพของบริษัทค้าส่งกับการพยากรณ์ยอดขายของบริษัทค้าปลีกจะช่วยให้สามารถตรวจสอบว่าตัวชี้วัดของบริษัทค้าส่งตัวใดที่มีผลกระทบต่อการพยากรณ์ยอดขายของบริษัทค้าปลีก ผลลัพธ์ที่ได้จะสามารถบอกจุดที่สมควรร่วมมือกันระหว่างบริษัทค้าส่งกับบริษัทค้าปลีกเพื่อปรับปรุงการพยากรณ์ยอดขายในโซ่อุปทานให้เกิดความแม่นยำมากขึ้น “ซึ่งตัวชี้วัดแต่ละตัวจะมีระดับความสัมพันธ์กับการพยากรณ์ยอดขายไม่เท่ากัน”
6	การประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพกับของปัญหาสินค้าขาดสต็อกของบริษัทค้าปลีก	การประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพกับปัญหาสินค้าขาดสต็อกของบริษัทค้าปลีกจะช่วยให้สามารถตรวจสอบว่าตัวชี้วัดตัวใดที่มีผลต่อปัญหาสินค้าขาดสต็อกของบริษัทค้าปลีก ผลลัพธ์ที่ได้จะสามารถบอกจุดที่องค์กรสมควรที่จะทำการปรับปรุงเพื่อลดปัญหาสินค้าขาดสต็อก “ซึ่งตัวชี้วัดแต่ละตัวจะมีระดับความสัมพันธ์กับปัญหาสินค้าขาดสต็อกไม่เท่ากัน”
7	การประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพกับระดับการให้บริการต่อลูกค้าของบริษัทค้าปลีก	การประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพกับระดับการให้บริการต่อลูกค้าของบริษัทค้าปลีกจะช่วยให้สามารถตรวจสอบว่าตัวชี้วัดตัวใดที่มีผลกระทบต่อการให้บริการต่อลูกค้า ผลลัพธ์ที่ได้จะสามารถบอกจุดที่องค์กรสมควรที่จะทำการปรับปรุงเพื่อเพิ่มระดับการให้บริการต่อลูกค้า “ซึ่งตัวชี้วัดแต่ละตัวจะมีระดับความสัมพันธ์กับระดับการให้บริการต่อลูกค้าไม่เท่ากัน”

4.3 วิธีการสรรหาผู้ค้าส่งที่เข้าร่วมโครงการ

การสรรหาจะเริ่มขึ้นด้วยการประเมินศักยภาพของผู้ประกอบการค้าส่ง(หจก. เอกภาพอินเตอร์ อิเลคตริก และบริษัท เอกภาพซูเปอร์ซัพพลายจำกัด) ที่เข้าร่วมโครงการ โดยจัดสัมมนาเรื่อง “ค้าส่ง-ค้าปลีก รวมใจรับมือแนวโน้มการค้าโลก ด้วยลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน” จำนวน 2 ครั้ง โดยมีผู้ประกอบการค้าปลีกเข้าร่วมสัมมนา ทั้ง 2 ครั้ง จำนวนรวม 150 ร้านค้า ที่เป็นลูกค้าผู้ประกอบการค้าส่งที่คัดเลือกมา โดยทางโทรศัพท์และจดหมาย โดยมีเอกสารเชิญชวนดังกล่าวแนบมา เพื่อให้ร้านค้าปลีก ซึ่งถือได้ว่าเป็นลูกค้าของผู้ประกอบการค้าส่ง มีความสนใจในการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] ภายใต้หลักการจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทานในธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก

การจัดประชุมเฉพาะกลุ่ม (Focus Group) เพื่อให้ความรู้ ความสำคัญและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทานค้าปลีก

การจัดประชุมเฉพาะกลุ่ม(Focus Group) เพื่อให้ความรู้ จะสอดคล้องกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ ผสมผสานจากการถ่ายทอดจากผู้มีประสบการณ์ด้านการจัดการในภาคธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก เพื่อการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] รวมถึงการศึกษาดูงานในธุรกิจค้าส่งที่เข้าร่วมโครงการ ให้กับธุรกิจค้าปลีกที่ร่วมโครงการทั้ง 150 ราย โดยที่ผู้ค้าปลีกแต่ละร้าน สามารถเข้าร่วมสัมมนาได้ไม่เกิน 1 ท่าน ต่อรายโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย

Focus Group นี้ใช้ระยะเวลา 2 วัน จำนวน 2 ครั้ง โดยครอบคลุมหัวข้อ ดังนี้

- หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ ลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน สำหรับธุรกิจค้าปลีก
- การจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทานในธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก(ประสบการณ์จากผู้อยู่ในธุรกิจ)
- กิจกรรมกลุ่มการจำลองสถานการณ์โซ่อุปทาน (Supply Chain Simulation : Beer Game)
- วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) และการวัดสมรรถนะ (Performance Measurement) ลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน สำหรับธุรกิจค้าปลีก
- แนวทางการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] และประโยชน์ที่จะได้รับ
- ศึกษาดูงานนอกสถานที่ ในธุรกิจค้าส่งที่เข้าร่วมโครงการ

การจัดประชุมเฉพาะกลุ่ม (Focus Group) ครั้งที่ 1

ระหว่างวันเสาร์ที่ 9 ถึง วันอาทิตย์ที่ 10 ธันวาคม 2549 ณ โรงแรมสระบุรี อินน์
จังหวัดสระบุรี

ตารางที่ 4-14 ภาพบรรยากาศงานสัมมนา ครั้งที่ 1

ภาพงานสัมมนา	คำบรรยาย
	งานสัมมนาครั้งที่ 1
	ผู้เข้าร่วมสัมมนาดังใจฟังการบรรยาย

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ภาพงานสัมมนา	คำบรรยาย
	หัวหน้าทีมวิจัยให้ความเข้าใจในการพัฒนาดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ แก่ผู้เข้าร่วมสัมมนา
	ผู้เข้าร่วมสัมมนาดังใจฟัง และรับข้อมูลได้อย่างเต็มที่

การจัดประชุมเฉพาะกลุ่ม (Focus Group) ครั้งที่ 2

ระหว่างวันเสาร์ที่ 20 ถึง วันอาทิตย์ที่ 21 มกราคม 2550 ณ สโมสรสยามรีสอร์ท หาดแม่พิมพ์ จังหวัดระยอง

ตารางที่ 4-15 ภาพบรรยากาศงานสัมมนา ครั้งที่ 2

ภาพงานสัมมนา	คำบรรยาย
	งานสัมมนาครั้งที่ 2
	ผู้เข้าร่วมสัมมนาทั้งใจฟัง และรับข้อมูลได้อย่างเต็มที่
	ผู้เข้าร่วมสัมมนาทั้งใจฟัง และรับข้อมูลได้อย่างเต็มที่

ตารางที่ 4-15 (ต่อ)

ภาพงานสัมมนา	คำบรรยาย
	ทีมวิจัย สถานประกอบการ เป้าหมาย(บริษัทค้าส่ง) และ ร้านค้าปลีก ถ่ายภาพร่วมกัน

4.4 การเก็บข้อมูลแบบสอบถาม

การเก็บข้อมูลแบบสอบถามใช้ระยะเวลาระหว่างเดือน มกราคม 2550 ถึงเดือน กุมภาพันธ์ 2550 ที่ได้จัดทำแบบประเมินขึ้นสำหรับผู้ประกอบการค้าปลีก เพื่อให้ผู้ประกอบการที่เคยเข้าร่วมอบรม สัมมนา กับโครงการตอบคำถามด้วยตนเอง (Self Assessment) ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้น เกี่ยวกับดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] แล้ว

4.4.1 การคำนวณจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสม

จากแบบสอบถามจะเห็นได้ว่า ลักษณะของข้อมูลเป็นแบบต่อเนื่องในรูปแบบของ Likert-type scales ซึ่ง 1 แทน ความสัมพันธ์น้อยที่สุด 2 แทน ความสัมพันธ์น้อย 3 แทน ความสัมพันธ์ที่เป็นกลาง 4 แทนความสัมพันธ์มาก และ 5 แทนความสัมพันธ์มากที่สุด ในการคำนวณหาจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสม กฎโดยทั่วไปในการเลือกใช้ค่า ระดับสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Alpha Level) และค่าความผิดพลาดที่ยอมรับได้ (level of acceptable error) สำหรับการวิจัยโดยทั่วไป ค่า $\alpha = .05$ และค่าความผิดพลาดที่ยอมรับได้ (level of acceptable error) เป็น 3% ถือว่าเป็นค่าที่เหมาะสม (Krejcie and Morgan, 1970) ดังนั้นจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมสามารถคำนวณได้โดยใช้สูตรของ Cochran แสดงดังต่อไปนี้

$$n_0 = \frac{t^2 s^2}{d^2} \quad (1)$$

โดยที่ $t =$ ค่า z ที่ $\alpha = .025$ ซึ่งเท่ากับ 1.96

$s =$ ค่าประมาณความเบี่ยงเบนมาตรฐานของประชากร

$d =$ ค่าความขอบเขตผิดพลาดที่ยอมรับได้

โดยทั่วไปแล้วนักวิจัยมีความจำเป็นที่จะต้องประมาณค่าความแปรปรวนของข้อมูล โดยการประมาณความแปรปรวนของข้อมูลแบบสเกล นักวิจัยจะต้องทำการระบุค่าพิสัยของสเกลและหารด้วยจำนวนของค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ครอบคลุมค่าทั้งหมดในพิสัยนั้นๆและจึงทำการยกกำลังสองค่าที่ได้ (Bartlett, Kotrlík, and Higgins, 2001) ในกรณีนี้เราใช้ สเกลแบบที่มี 5 คะแนน และ 60 สมการที่จะครอบคลุมข้อมูลทั้งหมด ดังนั้นเราสามารถประมาณค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานได้ดังต่อไปนี้

$$s = \frac{5}{6} = 0.8333 \quad (2)$$

หลังจากนั้นค่าจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมจึงสามารถคำนวณได้ดังต่อไปนี้

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 (0.833)^2}{(5 * 0.03)^2} = 118 \quad (3)$$

จากการคำนวณพบว่า $n_0 = 118$ ดังนั้นจากแบบสอบถามจำนวน 150 ชุดที่ทางคณะวิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมจึงถือว่าสามารถครอบคลุมจำนวนแบบสอบถามที่จำเป็น

4.5 จัดทำรูปแบบการพัฒนาแบบจำลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจค้าปลีก-ค้าส่ง และการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีกของผู้ค้าปลีก

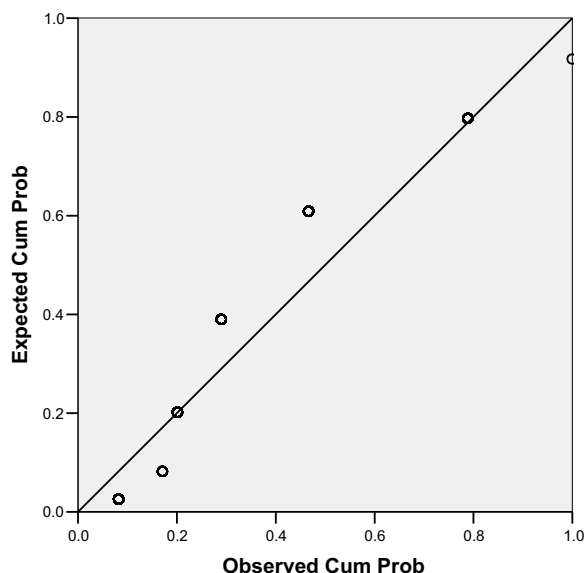
4.5.1 สมมุติฐานและวิธีการวิจัย

สมมุติฐานถูกสร้างขึ้นเพื่อหาความเกี่ยวข้องกันระหว่างตัวชี้วัดประสิทธิภาพดังที่กล่าวมาแล้วในข้างต้นของค้าปลีกและค้าส่ง โดยที่สมมุติฐานเหล่านี้จะถูกทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน หลังจากนั้นจึงทำการทดสอบความแตกต่างที่มีนัยสำคัญระหว่างมัชฌิมด้วยการทดสอบแบบ Duncan

4.5.2 สมมุติฐานของความเป็นปกติ

การตรวจสอบสมมุติฐานของความเป็นปกติสามารถทำได้ด้วยการพล็อตฮิสโตแกรมของส่วนตกค้าง ถ้าหากสมมุติฐานที่ว่า ความผิดพลาดมีการแจกแจงแบบ $N(0, \sigma^2)$ เป็นจริงแล้ว รูปแบบของส่วนตกค้างที่พล็อตออกมาควรมีลักษณะคล้ายกับตัวอย่างที่ได้จากการแจกแจงปกติซึ่งจะมีมัชฌิมเท่ากับ 0 ขั้นตอนที่สำคัญของการทดสอบสมมุติฐานแบบนี้คือ การสร้าง Normal Probability Plot ของส่วนตกค้าง ในการวิเคราะห์ความแปรปรวนขั้นตอนการพล็อตดังกล่าวนี้มีประโยชน์อย่างมาก และทำได้อย่างตรงไปตรงมา ถ้าหากการแจกแจงของความผิดพลาดเป็นแบบปกติ รูปที่พล็อตขึ้นมานี้จะเป็นเส้นตรง เราควรจะมีแนวโน้มการมองเห็นตรงนี้ไปยังมัชฌิมของรูปมากกว่าค่าที่มีค่าสูงสุดหรือต่ำสุด ในงานวิจัยนี้ Normal Probability Plot ถูกสร้างขึ้นโดยใช้โปรแกรม SPSS และยกตัวอย่างแสดงในรูปภาพ

ที่ ส่วน Normal Probability Plot ของ KPI ที่เหลือถูกรวมและแสดงในภาคผนวก จากการวิเคราะห์ Normal Probability Plot ของข้อมูลของแบบสอบถามพบว่าข้อมูลในแบบสอบถามทั้งหมดมีการแจกแจงแบบปกติ



ภาพที่ 4-18 Normal Probability Plot ของยอดขาย

4.5.3 การทดสอบพหุพิสัยของ Duncan

วิธีการเปรียบเทียบบุ้ทั้งหมดของมัชฌิมที่ใช้กันอย่างกว้างขวาง คือ การทดสอบพหุพิสัย (Multiple Range Test) ซึ่งพัฒนาโดย Duncan เพื่อใช้ในการทดสอบพหุพิสัยของ Duncan กับกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดเท่ากัน ค่าเฉลี่ยของระดับ a ค่าจะถูกเรียงจากน้อยไปมากและความผิดพลาดมาตรฐานของแต่ละเฉลี่ยจะถูกนำมาพิจารณาโดย

$$S_{\bar{y}_i} = \sqrt{\frac{MS_E}{n}} \quad (4)$$

สำหรับขนาดตัวอย่างที่ไม่เท่ากัน ให้แทนที่ n ในสมการ ด้วยมัชฌิมฮาร์โมนิก (Harmonic Mean) โดยที่

$$n_h = \frac{a}{\sum_{i=1}^a (1/n_i)} \quad (5)$$

สังเกตว่า $n_1 = n_2 = n_3 = \dots = n_a$ ดังนั้น $n_h = n$ จากตารางพิสัยนัยสำคัญของ Duncan (Duncan's Table of Significant Ranges) เราจะหาค่า $r_\alpha(p, f)$ สำหรับ $p = 2, 3, \dots, a$ ได้ โดยที่ α

คือ ระดับนัยสำคัญและ f คือ ระดับขึ้นความเสรีของความผิดพลาด ให้แปลงค่าพิสัยเหล่านี้ไปเป็นชุดของพิสัยนัยสำคัญต่ำที่สุด $a-1$ ค่า (แทนด้วย R_p) สำหรับ $p = 2, 3, \dots, a$ โดยการคำนวณ

$$R_p = r_\alpha(p, f) S_{\bar{y}} \quad \text{for } p = 2, 3, \dots, a \quad (6)$$

หลังจากนั้นเราจะทดสอบความแตกต่างระหว่าง มัชฌิมของค่าสังเกต เริ่มจากค่ามากที่สุดกับค่าที่เล็กที่สุด ซึ่งควรจะเปรียบเทียบกับพิสัยนัยสำคัญต่ำสุด ถัดมาให้หาความแตกต่างระหว่างค่ามากที่สุดกับค่าน้อยสุดอันดับสอง ซึ่งคำนวณและเปรียบเทียบโดยพิสัยนัยสำคัญต่ำสุด การเปรียบเทียบเหล่านี้ทำอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งมัชฌิมทุกตัวถูกเปรียบเทียบกับมัชฌิมที่มีขนาดใหญ่ที่สุด ในที่สุดให้คำนวณค่าความแตกต่างระหว่างมัชฌิมที่ใหญ่ที่สุดเป็นอันดับ 2 และค่าที่เล็กที่สุด แล้วเปรียบเทียบกับพิสัยนัยสำคัญต่ำสุด กระบวนการนี้จะดำเนินไปจนกระทั่งความแตกต่างของกลุ่มทั้งหมดที่เป็นไปได้ของมัชฌิมได้ถูกพิจารณา ถ้าความแตกต่างของค่าสังเกตมีค่ามากกว่าพิสัยนัยสำคัญน้อยที่สุดที่ตรงกัน เราจะสรุปว่าคู่ของมัชฌิมที่กำลังพิจารณาอยู่นั้น มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ขอกำหนดไว้ว่า จะไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างคู่ของมัชฌิม ถ้าหากมัชฌิมทั้งคู่ที่เกี่ยวข้องตกอยู่ระหว่างมัชฌิมอื่นๆ 2 ค่าซึ่งไม่มีความสำคัญ ในส่วนต่อไปจะทำการตรวจสอบหาความสัมพันธ์ระหว่าง KPI ของค่าปลีกกับ KPI ของค่าส่ง โดยจะนำตัวที่มีความสัมพันธ์กันไปทำการวิจัยในส่วนต่อไป

4.5.4 การทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างยอดขายของค่าปลีกกับ KPI ของค่าส่ง

สมมุติฐาน 1a. ยอดขายของค่าปลีกไม่มีความสัมพันธ์ใดๆกับ KPI ต่างๆ ของค่าส่ง

ในการทดสอบสมมุติฐาน 1a เราใช้การทดสอบความแปรปรวน (ANOVA) โดยผลลัพธ์ที่ได้แสดงในตารางที่ 4-16

ตารางที่ 4-16 ตารางแสดงผลลัพธ์ของการทดสอบความแปรปรวนสำหรับยอดขายของค่าปลีก

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	289.973	6	48.329	20.761	.000
Within Groups	2264.979	973	2.328		
Total	2554.952	979			

จากตารางที่ 4-16 เราสามารถคำนวณ ค่า $F_{\alpha, v_1, v_2} = F_{0.05, 8, 1251} = 2.01$ เนื่องจาก $F_0 = 20.761 > 2.01$ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่ายอดขายของค่าปลีกนั้นมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับ KPI ของค่าส่ง เพื่อทำการศึกษาต่อไปถึงระดับความแตกต่างของความสัมพันธ์การทดสอบ

ความแตกต่างที่มีนัยสำคัญระหว่างมัชฌิมด้วยการทดสอบแบบ Duncan จึงถูกนำมาประยุกต์ใช้ โดยผลลัพธ์ที่ได้แสดงดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-17 ตารางแสดงผลลัพธ์ของการทดสอบพหุพิสัยของ Duncan

KPI no. (ค่าส่ง)	Subset for alpha = .05			
	1	2	3	4
2	3.0286			
4	3.3000	3.3000		
1		3.5007		
5		3.5143		
3			4.1071	
6			4.2429	
7				4.6786

4.5.5 การทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างความแม่นยำในการพยากรณ์ของค่าปลีกกับ KPI ของค่าส่ง

สมมุติฐาน 2a. ความแม่นยำในการพยากรณ์ยอดขายของค่าปลีกไม่มีความสัมพันธ์ใดๆกับ KPI ต่างๆของค่าส่ง

ตารางที่ 4-18 ผลลัพธ์ของการทดสอบความแปรปรวนสำหรับความแม่นยำในการพยากรณ์ยอดขายของค่าปลีก

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	459.835	6	76.639	22.511	.000
Within Groups	3312.670	973	3.405		
Total	3772.505	979			

จากตารางที่ 4-18 เราสามารถคำนวณ ค่า $F_{\alpha, v_1, v_2} = F_{0.05, 8, 1251} = 2.01$ เนื่องจาก $F_0 = 22.511 > 2.01$ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าความแม่นยำในการพยากรณ์ยอดขายของค่าปลีกนั้นมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับ KPI ของค่าส่ง เพื่อทำการศึกษาต่อไปถึงระดับความแตกต่างของความสัมพันธ์ การทดสอบความแตกต่างที่มีนัยสำคัญระหว่างมัชฌิมด้วยการทดสอบแบบ Duncan จึงถูกนำมาประยุกต์ใช้ โดยผลลัพธ์ที่ได้แสดงดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-21 ผลลัพธ์ของการทดสอบพหุพหุพหุของ Duncan

KPI no. (ค่าส่ง)	Subset for alpha = .05				
	1	2	3	4	5
2	2.6929				
1		3.2414			
4		3.3000			
3		3.5429	3.5429		
5			3.8214	3.8214	
7				4.1357	4.1357
6					4.4571

4.5.7 การทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างยอดสินค้าขาดแคลนของค่าปลีกกับ KPI ของค่าส่ง
 สมมุติฐาน 4a. จำนวนสินค้าขาดแคลนของค่าปลีกไม่มีความสัมพันธ์ใดๆกับ KPI ต่างๆ ของค่าส่ง
 ผลลัพธ์ที่ได้แสดงในตารางที่ 4-22

ตารางที่ 4-22 ผลลัพธ์ของการทดสอบความแปรปรวนสำหรับจำนวนสินค้าขาดแคลนของค่าปลีก

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	133.430	6	22.238	6.966	.000
Within Groups	3106.315	973	3.193		
Total	3239.744	979			

จากตารางที่ 4-22 เราสามารถคำนวณ ค่า $F_{\alpha, v_1, v_2} = F_{0.05, 8, 1251} = 2.01$ เนื่องจาก $F_0 = 6.966 > 2.01$ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่ายอดสินค้าขาดแคลนของค่าปลีกนั้นมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับ KPI ของค่าส่ง เพื่อทำการศึกษาต่อไปถึงระดับความแตกต่างของความสัมพันธ์ การทดสอบความแตกต่างที่มีนัยสำคัญระหว่างมัธยฐานด้วยการทดสอบแบบ Duncan จึงถูกนำมาประยุกต์ใช้โดยผลลัพธ์ที่ได้แสดงดังต่อไปนี้

ยอดสินค้าขาดแคลน (retail out-of-stock) ระดับการให้บริการ (service level) และอัตราการเติมเต็ม (fill rate) มีความเกี่ยวข้องกับ KPI ของค้าส่ง ในระดับที่แตกต่างกัน ดังจะเห็นได้จากตารางที่กล่าวถึง ขอยกตัวอย่าง ยอดค้าปลีก (sales) นั้นมีระดับความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับ อัตราการเติมเต็มของค้าส่ง (fill rate) ซึ่งสมเหตุสมผลเนื่องจากเมื่อค้าปลีกมียอดขายที่เพิ่มขึ้นหากค้าส่งไม่สามารถจัดหาสินค้าครบถ้วนตามจำนวนสินค้าที่ค้าปลีกต้องการค้าปลีกย่อมที่จะไม่สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้ ระดับการให้บริการของค้าส่งและยอดขายของค้าส่งมีระดับความสัมพันธ์เป็นอันดับสองรองลงมา โดยทั้งสองมีระดับความสัมพันธ์ที่ใกล้เคียงกันหรือไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เหตุผลที่ค้าปลีกเห็นว่าระดับการบริการของค้าส่งนั้นมีผลเกี่ยวเนื่องกับยอดขายของตนเอง น่าจะเนื่องมาจากเหตุผลที่ว่า การที่ค้าส่งมีระดับการให้บริการที่สูงย่อมเปรียบเสมือนการรับประกันว่าค้าปลีกจะมีสินค้าที่ต้องการอยู่ เสมอถึงแม้ว่าความต้องการสินค้าของผู้บริโภคจะมีความแปรปรวนในแง่ของทั้งการเพิ่มจำนวนหรือลดจำนวนลง ส่วนยอดขายของค้าส่งทำไมจึงมีผลต่อยอดขายของค้าปลีกนั้นอาจเนื่องมาจากในการที่ค้าส่งจะทำการเพิ่มยอดขายของตนเอง อาจจะทำให้ค้าส่งต้องมีมาตรการยกตัวอย่างเช่น การลดราคา จำหน่ายสินค้าบางชนิดลง ดังนั้นเมื่อค้าปลีกสามารถซื้อสินค้าได้ในราคาที่ถูกลง ค้าปลีกเองย่อมที่จะสามารถขายสินค้าให้กับผู้บริโภคในราคาที่ต่ำลง ดังนั้นเองอาจส่งผลกระทบต่อยอดขายของค้าปลีกเพิ่มขึ้นตามกัน ในแนวทางเดียวกันตารางที่ 4-28 สามารถที่จะบอกถึงความสัมพันธ์ของ KPI ค้าปลีกตัวอื่นๆ กับ KPI ของค้าส่ง ผลลัพธ์สำคัญอย่างหนึ่งที่ได้จากการทดสอบความสัมพันธ์ข้างต้น ยืนยันว่า KPI ค้าปลีกทุกตัว กับ KPI ของค้าส่งทุกตัว มีความสัมพันธ์กัน แต่ยังไม่ได้อธิบายคำตอบที่ว่าปัจจัย (KPI) ตัวใดในมุมมองของค้าปลีกเห็นว่ามีผลมากที่สุด ดังนั้นจึงต้องมีการวิเคราะห์ต่อไปดังแสดงในส่วนต่อไป

4.5.10 การวิเคราะห์หาความต้องการที่แท้จริงของค้าปลีก

ในส่วนนี้จะอธิบายถึงการวิเคราะห์หาความต้องการที่แท้จริงของค้าปลีกต่อ KPI ของค้าส่ง โดยนำเทคนิค QFD (Quality Function Deployment) และ TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) มาประยุกต์ใช้ โดยจะขอกล่าวแนะนำสั้นๆถึง QFD และ TOPSIS ตามลำดับ QFD ถูกพัฒนาขึ้นในปี 1972 ที่โรงต่อเรือ Mitsubishi ณ จังหวัด โกเบ ของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งในปัจจุบันนี้เป็นที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป แนวความคิดหลักของ QFD คือการวางแผนอย่างมีระบบเพื่อทำการบ่งชี้ถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและถ่ายทอดความต้องการนี้ไปสู่การผลิตผลิตภัณฑ์ที่ตรงใจของลูกค้า จุดเด่นที่เห็นได้ชัดของวิธี QFD คือ

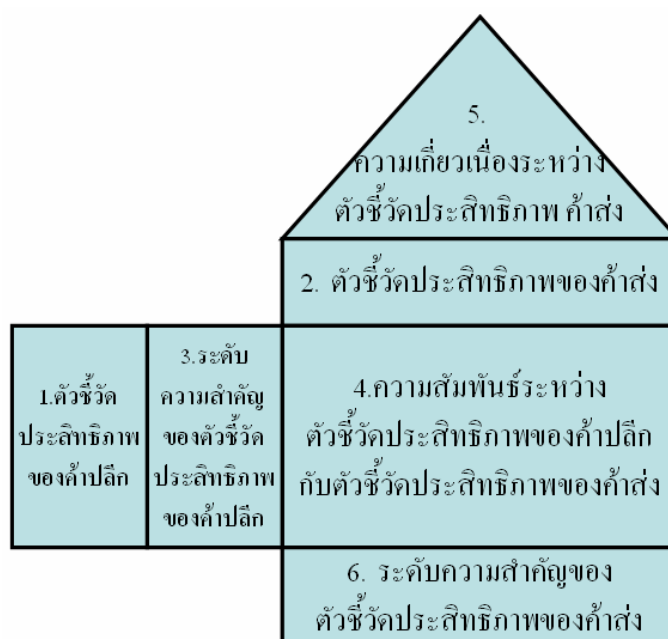
- การใช้เทคนิค QFD สามารถทำให้เข้าใจได้ดีขึ้นกับความสัมพันธ์ที่ยู่ยากซับซ้อนระหว่าง input และ output ของระบบ

- การใช้เทคนิค QFD ในการประเมินระดับการแข่งขันมีพื้นฐานบนการคำนวณเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ช่วยให้ได้ข้อวิสัย (Subjectivity) ลงถึงแม้ไม่ใช่ทั้งหมด แต่ก็ยังส่งผลทำให้ผลลัพธ์ที่ได้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

สำหรับผู้่านที่รู้สึกสนใจถึงประโยชน์ของ QFD สามารถหาอ่านได้เพิ่มเติมใน Griffin (1992) ถึงแม้ว่า QFD จะถูกใช้อย่างแพร่หลายในอุตสาหกรรมการผลิตมาเป็นเวลาหลายปี แต่โดยหลักๆแล้ว QFD ถูกนำมาใช้เพื่อแปลงความต้องการของผู้บริโภคไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่ต้องการของตลาด ตามงานวิจัยของ Chan และ Wu ในปี 2002 เสนอว่ายังมีการศึกษาน้อยมากที่ประยุกต์ใช้ QFD ในการวางแผนการจัดการโซ่อุปทาน (Li et al., 2001, Samuel and Hines, 1999, Sohn and Choi, 2001) ในงานวิจัยนี้จึงทำการประยุกต์ใช้ QFD เป็นตัวแบบในการวิเคราะห์ (Analytical Model) หาความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานสำหรับธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง

4.5.11 ตัวแบบ (The Model)

ในการสร้างตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างค้าส่งค้าปลีกในโซ่อุปทาน ผู้วิจัยได้ทำการประยุกต์ใช้ QFD โดยทำการพัฒนามาตรixของบ้านแห่งคุณภาพ (House of Quality) เป็นโครงสร้างหลัก เพื่อที่จะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดประสิทธิภาพของบริษัทค้าส่งกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพของบริษัทค้าปลีก โดยโครงสร้างหลักแสดงดังภาพที่ 4-14



ภาพที่ 4-19 โครงสร้างการบ่งบอกหาความต้องการที่แท้จริงของค้าปลีก

1. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของค้าปลีก ทีมงานวิจัยได้ทำการเลือกตัวชี้วัดประสิทธิภาพของค้าปลีกโดยมีพื้นฐานมาจาก CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment) ซึ่งได้ทำการกล่าวถึงและกำหนดไว้แล้วในเบื้องต้นใน

2. **ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของคำสั่ง** ทีมงานวิจัยได้ทำการเลือกตัวชี้วัดประสิทธิภาพของคำสั่งบางส่วนมาจาก SCOR และบางส่วนมาจาก CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment) ซึ่งได้ทำการกล่าวถึงและกำหนดไว้แล้วในเบื้องต้นใน
3. **ระดับความสำคัญของตัวชี้วัดประสิทธิภาพของคำสั่ง** เป็นการให้ระดับความสำคัญของตัวชี้วัดประสิทธิภาพโดยข้อมูลนี้ได้มาจากคำถามหาดัชนีความสำคัญใช้วิธี TOPSIS (ซึ่งจะอธิบายต่อไป) กับแบบสอบถามเรื่องการประเมินระดับความสำคัญของตัวชี้วัดประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน (ภาคผนวก ก) โดยพิจารณาแต่ตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่เกี่ยวกับคำสั่งโดยตรง
4. **ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดประสิทธิภาพของคำสั่งกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพของคำสั่ง** คือ การให้ระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดประสิทธิภาพของคำสั่งกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพของคำสั่ง โดยข้อมูลนี้ได้มาจากค่าที่ได้จากการคำนวณดัชนีความสัมพันธ์โดยวิธี TOPSIS โดยมีข้อสังเกตที่คณะวิจัยเลือกใช้วิธีนี้ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากการอ้างอิงถึงงานวิจัยของ Partovi ในปี 2006 ซึ่งได้ทำการประยุกต์ใช้ AHP (Analytical Hierarchy Process) กับ QFD เพื่อหาดัชนีความสัมพันธ์แทนที่จะใช้วิธีการให้คะแนนโดยทั่วไป โดยในงานวิจัยนั้นได้เน้นถึงข้อดีของการใช้ AHP ไว้หลายอย่างแต่ที่สำคัญ คือ การที่สามารถวัดได้ถึงความเสี่ยงของการตัดสินใจทำให้ได้ดัชนีความสัมพันธ์ที่แม่นยำ วิธี TOPSIS เองก็เป็นทางเลือกหนึ่งของ MADM (multi-attribute decision making problems) โดยมีความแม่นยำและรวดเร็วในการคำนวณมากกว่า วิธี AHP เมื่อมีจำนวนตัวแปรในการตัดสินใจ (Criteria) จำนวนน้อย (ZANAKIS et. al, 1998) ในงานวิจัยนี้มีตัวแปรในการตัดสินใจเพียง 7 ตัว จึงเห็นว่าเหมาะสมที่จะใช้วิธี TOPSIS
5. **ความเกี่ยวเนื่องระหว่างตัวชี้วัดของคำสั่ง** การให้ระดับความเกี่ยวเนื่องระหว่างตัวชี้วัดและมีสัญลักษณ์ความเกี่ยวเนื่องทางเทคนิคดัง ตารางที่ 4-29

ตารางที่ 4-29 สัญลักษณ์ความเกี่ยวเนื่องระหว่างตัวชี้วัด

ความเกี่ยวเนื่องในทางเทคนิค	
สัญลักษณ์	ความหมาย
++	มีผลกระทบทางบวกอย่างสูง
+	มีผลกระทบทางบวก
ช่องว่าง	ไม่มีผลกระทบ
-	มีผลกระทบทางลบ
--	มีผลกระทบทางลบอย่างสูง

6. **ระดับความสำคัญของตัวชี้วัด** คือผลคำนวณระหว่างระดับความสำคัญของตัวชี้วัดประสิทธิภาพของคำสั่งต่อค่าปลีก หรือ สามารถอธิบายได้อีกอย่างว่าเป็นการระบุถึงจุดที่คำสั่งควรเน้นพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความร่วมมือกันในโซ่อุปทาน

4.5.12 TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution)

หลักการของ TOPSIS

โดยทั่วไปปัญหา MADM ส่วนมากจะสามารถจัดให้อยู่ในรูปของเมทริกซ์ โดยมีแถวของเมทริกซ์แทนทางเลือกที่เป็นไปได้ (Alternatives) หรือให้แทนด้วยสัญลักษณ์ $(A_1, A_2, \dots, A_m)$ และหลักของเมทริกซ์แทนลักษณะเฉพาะต่างๆของแต่ละทางเลือก (Attributes) หรือให้แทนด้วยสัญลักษณ์ $(C_1, C_2, \dots, C_n)$ แสดงให้เห็นดังสมการต่อไป

$$D = \begin{matrix} & \begin{matrix} A_1 & A_2 & A_3 & \cdots & A_m \end{matrix} \\ \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ A_3 \\ \vdots \\ A_m \end{matrix} & \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & x_{13} & \cdots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & x_{23} & \cdots & x_{2n} \\ x_{31} & x_{32} & x_{33} & \cdots & x_{3n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{m1} & x_{m2} & x_{m3} & \cdots & x_{mn} \end{bmatrix} \end{matrix} \quad (7)$$

Hwang and Yoon, 1981 ทำการพัฒนา TOPSIS โดยมีพื้นฐานความคิดมาจากการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดโดยทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นสมควรจะมีระยะทางสั้นที่สุดจากค่าอุดมคติทางบวกและมีระยะทางที่ไกลที่สุดจากค่าอุดมคติทางลบ ขั้นตอนในการคำนวณหาดัชนีความสัมพัทธ์วิธี TOPSIS สามารถสรุปสั้นเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำการคำนวณหา Normalized ratings ของสมาชิกแต่ละตัวในเมทริกซ์ตัดสินใจ โดยใช้สูตรคำนวณดังสมการที่

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m x_{ij}^2}}, \quad i = 1, \dots, m; j = 1, \dots, n \quad (8)$$

ขั้นตอนที่ 2 ทำการ Weighted normalized ratings โดยใช้สูตรคำนวณดังสมการที่

$$v_{ij} = w_j r_{ij}, \quad i = 1, \dots, m; j = 1, \dots, n \quad (9)$$

ขั้นตอนที่ 3 ทำการหาค่าอุดมคติทางบวก (A^+) และค่าอุดมคติทางลบ (A^-) โดยค่าอุดมคติทางบวก และทางลบสามารถนิยามได้จากค่า Weighted normalized ratings ที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 แสดงดังสมการที่ 10

$$A^* = \{v_1^*, v_2^*, \dots, v_j^*, \dots, v_n^*\} = \left\{ \left(\max_i v_{ij} \mid j \in J_1 \right), \left(\min_i v_{ij} \mid j \in J_2 \right) \mid i = 1, \dots, m \right\} \quad (10)$$

$$A^- = \{v_1^-, v_2^-, \dots, v_j^-, \dots, v_n^-\} = \left\{ \left(\min_i v_{ij} \mid j \in J_1 \right), \left(\max_i v_{ij} \mid j \in J_2 \right) \mid i = 1, \dots, m \right\} \quad (11)$$

โดยที่ J_1 เป็นชุดของลักษณะที่เป็นประโยชน์ (ยิ่งมากยิ่งขึ้นดี) และ J_2 เป็นชุดของลักษณะที่เป็นโทษ (ยิ่งน้อยยิ่งดี)

ขั้นตอนที่ 4 ทำการคำนวณวัดระยะทางของการแยกกันของแต่ละทางเลือกกับค่าอุดมคติทางบวกและลบโดยใช้สมการที่ และ

$$S_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^*)^2}, \quad i = 1, \dots, m \quad (12)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}, \quad i = 1, \dots, m \quad (13)$$

ขั้นตอนที่ 5 ทำการคำนวณหาค่าความใกล้เคียงค่าอุดมคติ โดยใช้สมการที่ 14

$$C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^* + S_i^-}, \quad i = 1, \dots, m \quad \text{โดยที่ } 0 \leq C_i^* \leq 1 \quad (14)$$

ขั้นตอนที่ 6 ทำการจัดลำดับทางเลือกโดยทางเลือกที่มีค่า C_i^* มากที่สุดเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด และมีลำดับลดลงจากมากไปน้อย

4.5.13 ผลลัพธ์ของการวิจัย

เมื่อได้ทำการหาดัชนีความสัมพันธ์เรียบร้อยแล้วจากนั้นผลที่ได้มาทำการบูรณาการหลักการเทคนิคการแปลงหน้าที่คุณภาพ QFD เป็นเครื่องมือในการหาความสำคัญของตัวชี้วัดประสิทธิภาพของคำสั่งที่มีต่อคำปลีก โดยทำการประยุกต์และพัฒนาเมทริกซ์ของบ้านแห่งคุณภาพเป็นโครงสร้างหลัก ซึ่งมีส่วนประกอบโดยคร่าวๆ ดังตารางที่ 4-30

ตารางที่ 4-30 บ้านคุณภาพของความสัมพันธ์ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพค้าปลีกค้าส่ง

		1	2	3	4	5	6	7
		↑	↓	↑	↑	↑	↑	↑
	Importance Weights	Wholesaler's KPI						
		Perfect Order Fulfillment	Order Fulfillment Cycle Time	Sales	Forecast Accuracy	Inventory Turnover	Service Level	Fill Rate
		1	2	3	4	5	6	7
Retailer's KPI	IMP	1	2	3	4	5	6	7
Sales	0.413	0.495	0.380	0.588	0.453	0.502	0.711	0.864
Forecast Accuracy	0.630	0.385	0.374	0.500	0.697	0.520	0.573	0.559
Inventory Turnover	0.490	0.501	0.398	0.459	0.411	0.509	0.695	0.597
Retail Out-of-Stock	0.553	0.659	0.410	0.393	0.497	0.440	0.557	0.544
Service Level	0.404	0.384	0.444	0.456	0.566	0.438	0.416	0.490
Fill Rate	0.442	0.594	0.485	0.382	0.660	0.584	0.785	0.890
Importance index		0.136	0.111	0.125	0.150	0.135	0.168	0.175

จากตารางที่ 4-30 เราสามารถสรุปได้ว่าสิ่งที่ค้าปลีกต้องการจากค้าส่งต้องการมากไปจนถึงน้อยตามลำดับ ก็คือ

- 1) การที่ค้าส่งสามารถจัดหาสินค้าในปริมาณครบถ้วนตามที่ต้องการ
- 2) ระดับการให้บริการสูงของค้าส่ง หรือ คือการที่ค้าส่งมีสินค้าคงอยู่ในคลังสินค้าพร้อมที่จะสนองความต้องการของค้าปลีกทันทีทันใด
- 3) การที่ค้าส่งมีความแม่นยำในการพยากรณ์ยอดขายของสินค้าแต่ละชนิด
- 4) การที่ค้าส่งได้รับสินค้าที่มีสภาพสมบูรณ์ ถูกสถานที่ ทันตามกำหนดจากโรงงาน รวมถึงการที่ค้าส่งได้รับข้อมูลการสั่งสินค้าครบถ้วนจากโรงงาน
- 5) การหมุนเวียนสินค้าคงคลังที่ดีของค้าส่ง
- 6) การลดราคาจำหน่ายสินค้าบางชนิดของค้าส่ง
- 7) การที่ค้าส่งสั่งซื้อ ได้รับสินค้า ตรวจรับสินค้าที่ง่ายและรวดเร็วจากโรงงาน

4.6 สูตรการคำนวณ ดัชนีค่าปลีกค้าส่ง

จากการศึกษาข้อมูลดัชนีชี้วัดสมรรถนะของค้าปลีก ซึ่งจากการวิจัยได้เสนอ ดัชนีชี้วัดสมรรถนะ 6 ตัว ซึ่งประกอบด้วย

1. การเปรียบเทียบยอดขายกับค่าพยากรณ์ (Sales Increase/ Decrease vs. Target Event)

วิธีการคำนวณ ดังนี้

การเปรียบเทียบยอดขายกับค่าพยากรณ์ = ยอดขาย / เป้าหมาย

2. ความแม่นยำในการพยากรณ์ (Sales and Order Forecast Accuracy)

วิธีการคำนวณ

ความแม่นยำในการพยากรณ์ = $1 - (| \text{ยอดขายจริง} - \text{ค่าพยากรณ์} | / \text{ยอดขายจริง})$

3. อัตราหมุนเวียนสินค้าคงคลัง (Inventory Turns/ Periods of Supply)

วิธีการคำนวณดังนี้

อัตราหมุนเวียนสินค้าคงคลัง = ยอดขาย / ต้นทุนสินค้าคงคลัง

4. ยอดสินค้าที่ขาดแคลน (Retail Out of Stock)

วิธีการคำนวณ ดังนี้

ยอดสินค้าที่ขาดแคลน = สินค้าที่ขาดแคลน / (ยอดขาย + สินค้าที่ขาดแคลน)

5. ระดับการให้บริการ (Service Level)

วิธีการคำนวณ ดังนี้

ระดับการให้บริการ = $1 - (\text{สินค้าที่ขาดแคลน} / (\text{ยอดขาย} + \text{สินค้าที่ขาดแคลน}))$

6. อัตราการเติมเต็ม (Fill Rate)

วิธีการคำนวณ ดังนี้

อัตราการเติมเต็ม = ยอดขาย / (ยอดขาย + สินค้าขาดแคลน)

จากดัชนีข้างต้น สามารถกำหนดดัชนีของร้านค้าส่งและ คะแนน (SCORE) ดังนี้

ตารางที่ 4-31 ดัชนีชี้วัดสมรรถนะค้าส่ง จำนวน 2 ร้านค้า

	สูงสุด	ต่ำสุด	เฉลี่ย	จำนวน ข้อมูล	จำนวนร้านค้า ที่ไม่มีข้อมูล	จำนวน ทั้งหมด
1 การเปรียบเทียบยอดขายกับค่าพยากรณ์ Sales Increase/ Decrease vs. Target Event (%)	-	-	-	-	-	2
2.ความแม่นยำในการพยากรณ์ Sales and Order Forecast Accuracy (%)	-	-	-	-	-	2
3.อัตราหมุนเวียนสินค้าคงคลัง Inventory Turns/ Periods of Supply (เท่า)	13.43	10.83	12.13	2	-	2
4. ระดับการให้บริการ Service Level (%)	95.24%	78.43%	86.83%	2	-	2
5.อัตราการเติมเต็ม Fill Rate (%)	21.57%	4.76%	13.17%	2	-	2
6.การเติมเต็มคำสั่งซื้อที่สมบูรณ์ Perfect Order Fulfillment (%)	95.24%	78.43%	86.83%	2	-	2
7.รอบการจัดหา Order Cycle time (%)	31.00	11.00	21.00	2	-	2

4.7 ผลลัพธ์ที่ได้จากงานวิจัย

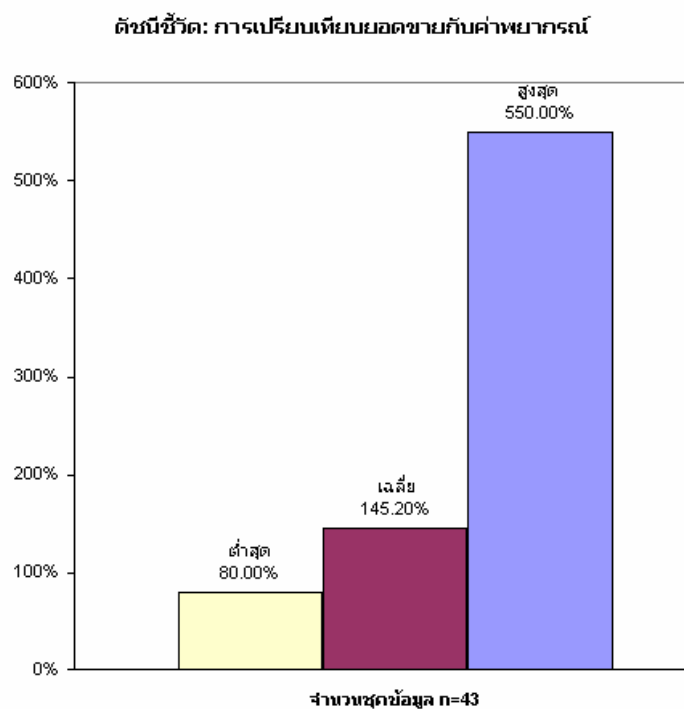
ตารางที่ 4-32 ดัชนีชี้วัดสมรรถนะค้าปลีก จำนวน 140 ร้านค้า

	สูงสุด	ต่ำสุด	เฉลี่ย	จำนวน ชุดข้อมูล	จำนวน ร้านค้าที่ไม่มี ข้อมูล	จำนวน ทั้งหมด
1 การเปรียบเทียบยอดขายกับค่าพยากรณ์ Sales Increase/ Decrease vs. Target Event (%)	550%	80%	145.20%	43	97	140
2.ความแม่นยำในการพยากรณ์ Sales and Order Forecast Accuracy (%)	100%	18.18%	80.39%	38	102	140
3.อัตราหมุนเวียนสินค้าคงคลัง Inventory Turns/ Periods of Supply (เท่า)	16.67	6.34	10.53	39	101	140
4.ยอดสินค้าที่ขาดแคลน Retail Out of Stock (%)	28.06	21.26	25.35	43	97	140
5 ระดับการให้บริการ Service Level (%)	78.74	71.94	71.65	43	97	140
6.อัตราการเติมเต็ม* Fill Rate (%)	78.74	71.94	71.65	43	97	140

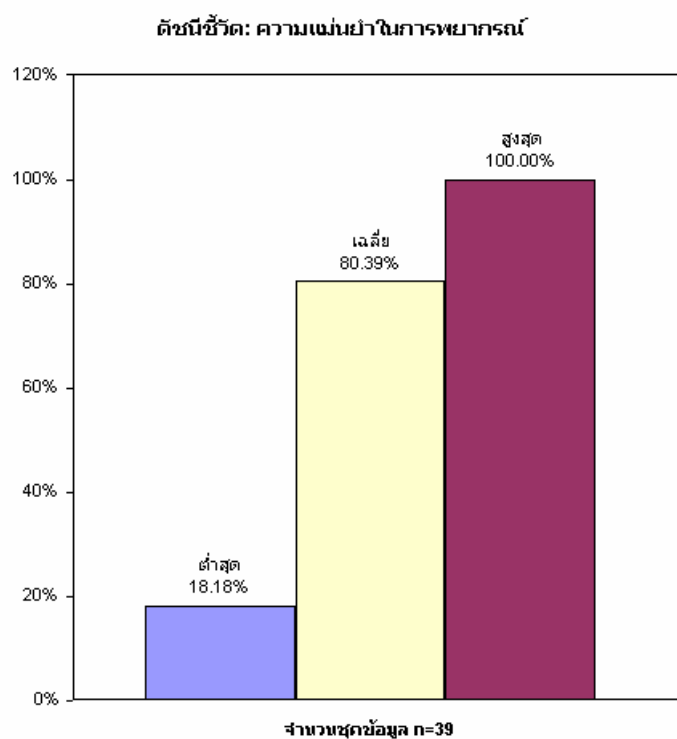
* เนื่องจากการค้าส่งเป็นการสั่งซื้อจากหน้าร้าน ดังนั้น มูลค่าคำสั่งซื้อจากใบสั่งซื้อที่ลูกค้าได้รับเทียบกับมูลค่าของค้าปลีก และยอดคำสั่งซื้อถูกค้าทั้งหมดเทียบกับมูลค่าของค้าปลีกพร้อมกับมูลค่าสินค้าที่ขาดแคลนของค้าปลีก ดังนั้น ในธุรกิจค้าส่งที่ได้รับคำสั่งซื้อจากหน้าร้าน อัตราการเติมเต็ม จึงมีค่าเท่ากับระดับการให้บริการ

ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัย แสดงเป็นแผนภูมิแท่งตามดัชนีชี้วัดสมรรถนะได้ ดังต่อไปนี้

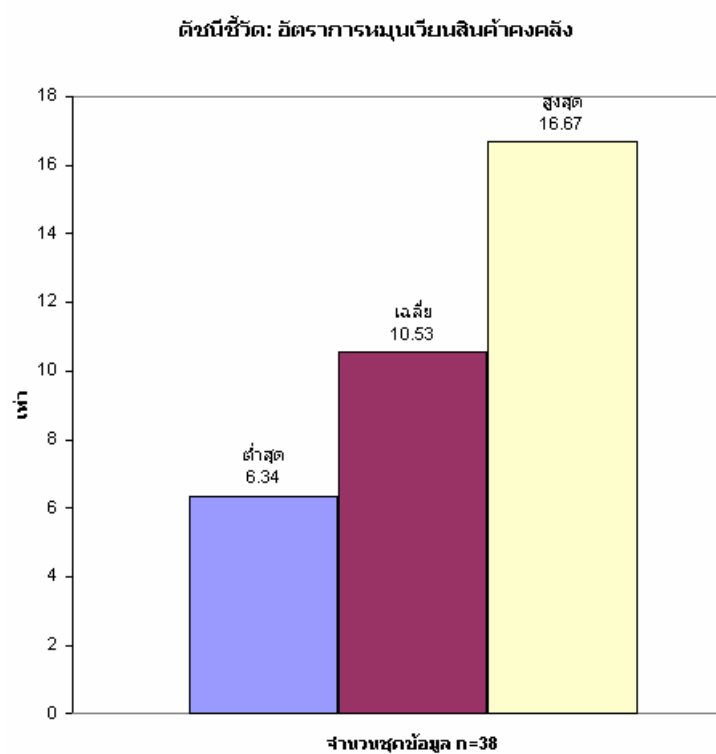
ภาพที่ 4-20 แผนภูมิแสดง ดัชนีชี้วัด: การเปรียบเทียบยอดขายกับค่าพยากรณ์



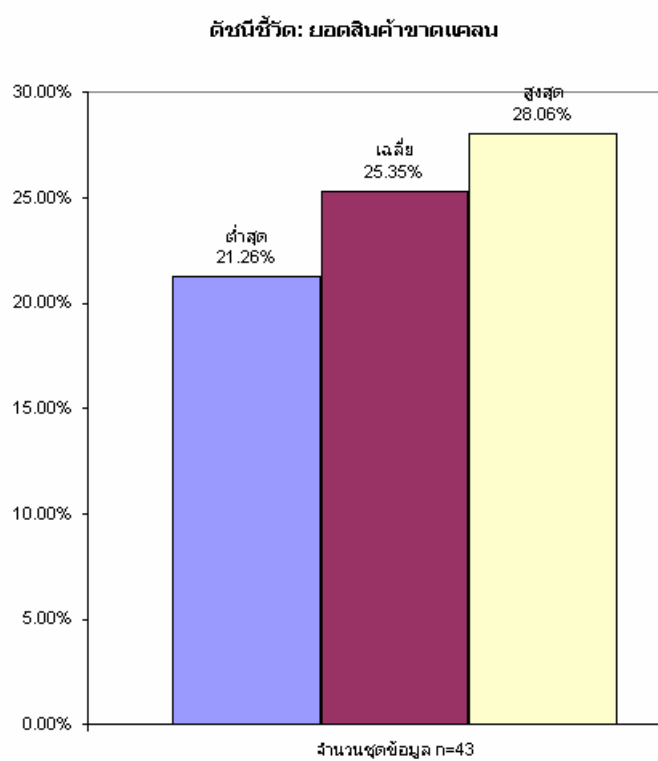
ภาพที่ 4-21 แผนภูมิแสดง ดัชนีชี้วัด: ความแม่นยำในการพยากรณ์



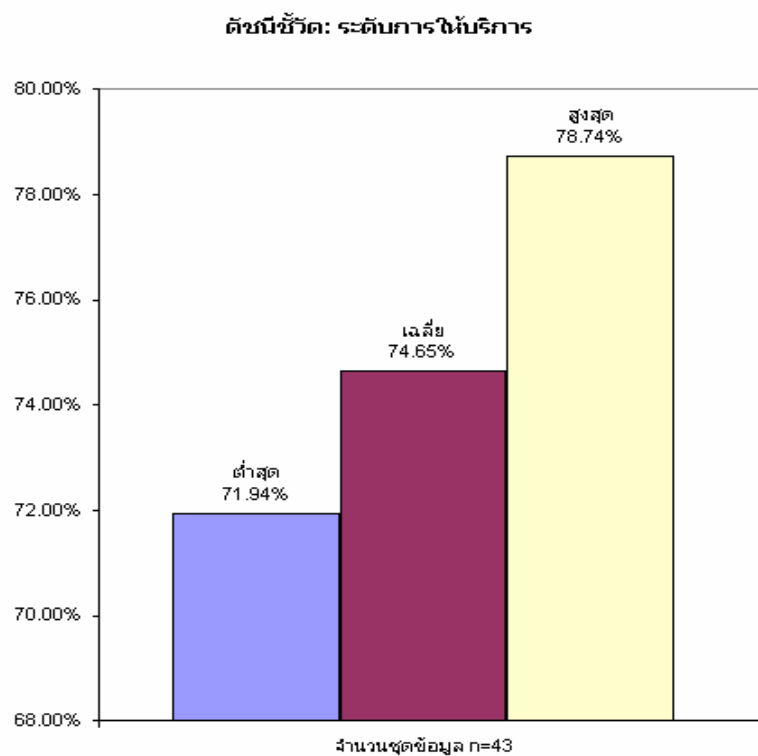
ภาพที่ 4-22 แผนภูมิแสดง ดัชนีชี้วัด: อัตราหมุนเวียนสินค้าคงคลัง



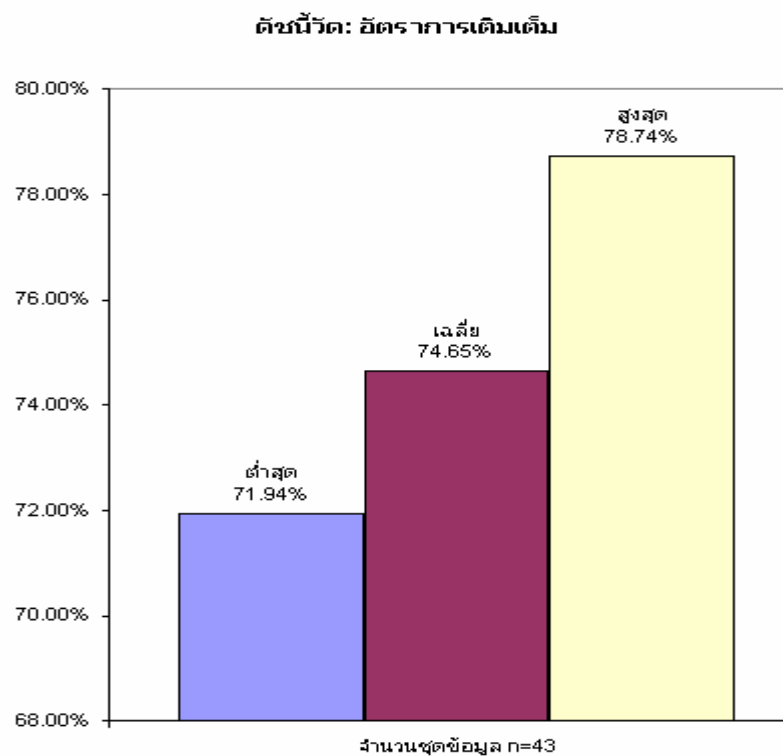
ภาพที่ 4-23 แผนภูมิแสดง ดัชนีชี้วัด: ยอดสินค้าที่ขาดแคลน



ภาพที่ 4-24 แผนภูมิแสดง ดัชนีชี้วัด: ระดับการให้บริการ



ภาพที่ 4-25 แผนภูมิแสดง ดัชนีชี้วัด: อัตราการเติมเต็ม



บทที่ 5

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผล

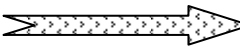
สถานะภาพการค้าปลีกค้าส่งแบบดั้งเดิมของไทยนั้นอยู่ในสถานะภาพที่เสียเปรียบค้าปลีกสมัยใหม่เป็นอย่างมากอย่างเห็นได้ชัด ทั้งในทางด้านรูปแบบการดำเนินงานและการบริหารจัดการการดำเนินงานสมัยใหม่ องค์ความรู้ เทคโนโลยีและเงินทุน ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ใช่ว่ากลุ่มธุรกิจค้าปลีกค้าส่งของไทยจะสู้ไม่ได้ เพียงแต่กลุ่มธุรกิจค้าปลีกค้าส่งของไทยต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยการเรียนรู้จากร้านค้าปลีกสมัยใหม่เหมือนกับเป็นการศึกษาจากคู่แข่งเพื่อปรับใช้ยุทธศาสตร์ให้เหมาะสม ประเด็นสำคัญของธุรกิจค้าปลีกค้าส่งของไทยยังคงเป็นการดำเนินธุรกิจแบบต่างคนต่างอยู่ ดำเนินธุรกิจแบบบริษัทเดียว ไม่ใช่ในลักษณะเครือข่าย ถ้ากลุ่มธุรกิจค้าปลีกค้าส่งต้องการสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อที่จะอยู่รอดคงต้องประสานความร่วมมือกันและการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ของค้าปลีกและค้าส่ง โดยมีธุรกิจค้าส่งเป็นแกนหลักรวมกับค้าปลีกรายย่อยเป็นเครือข่าย (Network) ทำงานร่วมกัน (Collaboration) เพื่อพัฒนากระบวนการ (Process) ทำงานร่วมกัน เมื่อเครือข่ายมีจำนวนสมาชิกและมีความแข็งแกร่งมากพอก็สามารถที่จะต่อรองกับทางผู้ผลิตสินค้า (Suppliers) ได้มากขึ้นและร่วมกันพัฒนาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliances) กันมากขึ้นมากว่าจะเป็นแค่คู่ค้าทางธุรกิจ โดยมีภาครัฐให้การส่งเสริมและร่วมเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการพัฒนา รวมทั้งให้การสนับสนุนทางด้านวิทยาการการจัดการสมัยใหม่ในการบริหารจัดการในการสร้างความเข้มแข็งในการแข่งขันอีกทาง

ในการดำเนินโครงการครั้งนี้เป็นการพัฒนาโครงการต่อจากโครงการที่ทางกระทรวงพาณิชย์ได้ให้การส่งเสริมในด้านการจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทานในธุรกิจค้าปลีก งานวิจัยนี้เป็นศึกษารูปแบบการพัฒนาแบบจำลองโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกค้าส่งและการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีก โดยใช้กลุ่มค้าปลีกค้าส่งในจังหวัดสระบุรีเป็นกรณีศึกษา จากที่ผู้วิจัยเข้าไปดำเนินการวิจัยพบว่าทางกลุ่มค้าปลีกค้าส่งได้ให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี ซึ่งเห็นได้ว่ากลุ่มค้าปลีกค้าส่งมีความตระหนักถึงผลกระทบต่อธุรกิจของตนเองอย่างมาก โดยเริ่มจากการไปสัมภาษณ์ ศึกษาการปฏิบัติงานในกระบวนการต่างๆ หลังจากนั้นได้มีการนำไปเปรียบเทียบกับแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (SCOR Model) เพื่อปรับปรุงโครงสร้างการทำธุรกิจแบบเดิมให้เป็นมาตรฐานยิ่งขึ้น กระบวนการจัดการโซ่อุปทานมาตรฐานเหล่านั้น ประกอบด้วยกระบวนการวางแผน กระบวนการจัดหา กระบวนการจัดเก็บ และกระบวนการจัดส่งสินค้า กระบวนการเหล่านี้จะต้องถูกเชื่อมโยงด้วยข้อมูลที่มีความถูกต้องแม่นยำและรวดเร็ว

ต่อมาทางทีมผู้วิจัยได้ทำการการจัดประชุมเฉพาะกลุ่ม(Focus Group) โดยใช้ระยะเวลา 2 วัน จำนวน 2 รุ่น รุ่นละ 75 ราย เพื่อให้ความรู้ ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทานสำหรับค้าปลีกและค้าส่ง เพื่อการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก [Retailing Supply Chain Performance Indicators (RSCPI)] โดยใช้แบบสอบถามในการหาความสัมพันธ์ของดัชนีชี้วัด โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ประกอบการค้าปลีกค้าส่งได้ร่วมกันตัดสินใจกำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก ที่เหมาะสมกับผู้ประกอบการค้าปลีกของไทยรวมถึงกิจกรรมในการให้บริการและการพัฒนาระบบลอจิสติกส์ร่วมกับผู้ค้าส่ง เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านการจัดการลอจิสติกส์ที่สามารถวัดได้ด้วยดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานธุรกิจการค้าปลีก ที่สามารถชี้บ่งถึงระดับของสินค้าคงคลัง ต้นทุนในการจัดเก็บความสามารถในการทำกำไร ความมั่นคงทางการเงิน อัตราการหมุนเวียนสินค้าที่จำหน่าย กลยุทธ์ทางการตลาด การพัฒนาบุคลากร และการส่งมอบสินค้าหรือการบริการ

ทีมผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลจากดัชนีชี้วัดสมรรถนะ ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของค้าปลีก และดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของค้าส่ง มีชุดข้อมูลทั้งหมด 140 ชุดข้อมูล จาก 150 กลุ่มตัวอย่าง คิดเป็น 93.33% ซึ่งเพียงพอต่อการหาความสัมพันธ์ของดัชนีชี้วัด แต่ในส่วนของข้อมูลการดำเนินงานวัดประสิทธิภาพ เก็บข้อมูลเฉลี่ย 41.5 ชุดข้อมูล จาก 140 ชุดข้อมูล เท่ากับ 29.65%

โดยมีผลสรุปความสัมพันธ์ KPI ระหว่าง KPI ค้าปลีก vs. ค้าส่ง ทุกๆตัว อันได้แก่ ยอดขาย (Sales) ความแม่นยำในการพยากรณ์ (Forecast Accuracy) อัตราการหมุนเวียนสินค้าคงคลัง (Inventory Turnover) ยอดสินค้าขาดแคลน (Retail Out-of-stock) ระดับการให้บริการ (Service level) และอัตราการเต็มเต็ม (Fill Rate) ซึ่งมีระดับความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันดังที่ได้แสดงในตารางสรุป

Retailer's KPI	Wholesaler's KPI			
	Strong Relationship  Weak Relationship			
Sales	FR ^a	SL, S	IT, POF, F	F, OFCT
Forecast Accuracy	F	SL, S, FR, IT		OFCT, POF
Inventory Turnover	SL, FR	FR, IT	IT, S S, F, POF	OFCT
Retail Out-of-Stock	POF, FR, SL	FR, SL, F		IT, S, OFCT
Service Level	F, FR, SL, IT	SL, IT, S	S, POF	POF, OFCT
Fill Rate	FR, SL	F, IT	IT, POF	OFCT, S

^a (FR = Fill Rate, SL = Service Level, S = Sales, IT= Inventory Turnover, POF = Perfect Order Fulfillment,

F = Forecast Accuracy, OFCT = Order Fulfillment Cycle Time)

และผลของการหาความสัมพันธ์ของดัชนีชี้วัดได้นำมาวิเคราะห์หาลำดับความสำคัญ ที่แท้จริงของค่าปลีกต่อ KPI ของค่าส่งพบว่าสิ่งที่ค่าปลีกต้องการจากค่าส่งต้องการมากไปจนถึงน้อยตามลำดับดังนี้

- 1) การที่ค่าส่งสามารถจัดหาสินค้าในปริมาณครบถ้วนตามที่ต้องการ
- 2) ระดับการให้บริการสูงของค่าส่ง หรือ การที่ค่าส่งมีสินค้าคงอยู่ในคลังสินค้าพร้อมที่จะสนองความต้องการของค่าปลีกในพื้นที่ทันใด
- 3) การที่ค่าส่งมีความแม่นยำในการพยากรณ์ยอดขายของสินค้าแต่ละชนิด
- 4) การที่ค่าส่งได้รับสินค้าที่มีสภาพสมบูรณ์ ถูกสถานที่ ทันตามกำหนดจากโรงงาน รวมถึงการที่ค่าส่งได้รับข้อมูลการส่งสินค้าครบถ้วนจากโรงงาน
- 5) การหมุนเวียนสินค้าคงคลังที่ดีของค่าส่ง
- 6) การลดราคาจำหน่ายสินค้าบางชนิดของค่าส่ง
- 7) การที่ค่าส่งสั่งซื้อ ได้รับสินค้า ตรวจรับสินค้าที่ง่ายและรวดเร็วจากโรงงาน

สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ธุรกิจค่าปลีกต้องการจากธุรกิจค่าส่ง โดยดัชนีชี้วัดสมรรถนะค่าปลีกค่าส่ง (บทที่ 4) นั้นจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงสภาพของการดำเนินธุรกิจของแต่ละรายว่าดีหรือไม่ดี มีจุดอ่อนตรงไหน จุดแข็งตรงไหน เพื่อที่จะนำไปปรับปรุงให้ดีขึ้น

แนวทางในการนำดัชนีชี้วัดสมรรถนะไปใช้งานนั้น ธุรกิจค่าปลีกค่าส่งใช้เพื่อประเมินประสิทธิภาพของตนเอง เพื่อนำไปปรับปรุงให้ดีขึ้น จากสภาพความเป็นจริงและแนวคิดของงานวิจัยดัชนีชี้วัดของธุรกิจค่าปลีกและธุรกิจค่าส่งนั้นมีความสัมพันธ์กัน เช่น ยอดขายธุรกิจของค่าปลีก (Sales) มีความสัมพันธ์กับอัตราการเต็มเต็มของค่าส่ง (Full Rate) เนื่องจากยอดขายของธุรกิจค่าปลีกเพิ่มขึ้นได้ ถ้าหากอัตราการเต็มเต็มของค่าส่งดี ผลจากการที่ทีมวิจัยเข้าไปสำรวจพบว่าอัตราการเต็มเต็มมีความสำคัญอย่างมาก เช่น ร้านค้าปลีกขายสินค้า A ได้วันละ 5 กล่อง ๆ ละ 100 บาท แต่เนื่องจากค่าส่งไม่สามารถเต็มเต็มได้เนื่องจากสินค้าหมด ในการสั่งซื้อจะต้องใช้เวลา 5 วันจึงจะได้สินค้ามา ซึ่งก็แสดงให้เห็นว่าร้านค้าปลีกเสียโอกาสทำรายได้ไป 500 บาท ซึ่งจากตัวอย่างนี้เป็นสินค้าแค่รายการเดียว จากสอบถามพบว่าธุรกิจค่าส่งสามารถเต็มเต็มได้แค่ประมาณ 70 % ของรายการทั้งหมด ซึ่งหมายความว่าในแต่ละเดือนนั้นค่าปลีกเสียรายได้ไปอย่างมาก ดังนั้นธุรกิจค่าส่งจะต้องหาทางแก้ไขปัญหานี้เป็นต้น

สำหรับภาครัฐที่ให้การดูแลเงินนโยบายและแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติเพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจของทั้งค่าปลีกและค่าส่งนั้น ดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทานค่าปลีกจะบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานว่าค่าปลีกค่าส่งเป็นอย่างไร สามารถให้การส่งเสริมตรงไหน จะพัฒนาในเรื่องหรือประเด็นไหนบ้าง สิ่งนี้จะเป็นแนวทางในการดำเนินนโยบายในการสนับสนุนและ

พัฒนาธุรกิจค้าปลีกและค้าส่งของไทยได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะเป็นแนวทางในการสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจค้าปลีกและค้าส่งได้เป็นอย่างดี

5.2 ข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนาระบบลอจิสติกส์และโซ่อุปทานของธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง

จากผลการศึกษาดัชนีชี้วัดสมรรถนะ ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของค้าปลีก และดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของค้าส่ง จากชุดข้อมูลทั้งหมด 140 ชุดข้อมูล จาก 150 กลุ่มตัวอย่าง คิดเป็น 93.33% ซึ่งเพียงพอต่อการหาความสัมพันธ์ของดัชนีชี้วัด แต่ในส่วนของข้อมูลการดำเนินงานวัดประสิทธิภาพ เก็บข้อมูลเฉลี่ย 41.5 ชุดข้อมูล จาก 140 ชุดข้อมูล เท่ากับ 29.65% แสดงให้เห็นว่า ร้านค้าปลีก นั้นขาดระบบการเก็บข้อมูลพื้นฐานที่ดี และขาดการพยากรณ์ สำหรับในส่วนของค้าส่งนั้น ระบบการเก็บข้อมูลพื้นฐานมี แต่ยังขาดระบบการวางแผน และการพยากรณ์ จากการเก็บข้อมูล และประเด็นสำคัญอีกอย่างก็คือ ธุรกิจค้าปลีกค้าส่งของไทยยังดำเนินธุรกิจแบบต่างคนต่างอยู่ และขาดระบบการจัดการที่เหมาะสม ดังนั้นทางทีมวิจัยจึงเสนอแนวทางการพัฒนาระบบลอจิสติกส์และโซ่อุปทานของธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง ดังนี้

• แนวทางการพัฒนาระบบลอจิสติกส์และโซ่อุปทานของธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง

1. ปรับปรุงความถูกต้องของระดับสินค้าคงคลัง

สินค้าคงคลังเป็นสิ่งรับประกันความพึงพอใจของลูกค้าในความพร้อม (Availability) ของผลิตภัณฑ์ แต่ในทางตรงกันข้าม สินค้าคงคลังยังแสดงถึงสัดส่วนที่มีนัยยะสำคัญของสินทรัพย์ทั้งหมดของร้านค้าด้วย หากร้านค้าใดสามารถปรับระดับสินค้าคงคลังได้อย่างถูกต้องอย่างมีนัยยะสำคัญ ก็สามารถที่ลดต้นทุนการถือครองสินค้า และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในความพร้อมของผลิตภัณฑ์ไปในคราวเดียวกัน นอกจากนี้ระดับสินค้าคงคลังยังมีส่วนสำคัญยิ่งในการตัดสินใจเชิงปฏิบัติการต่างๆ เพราะไม่ว่าจะเป็นการซื้อหรือตัดสินใจขายผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ข้อมูลของระดับสินค้าคงคลังในการตัดสินใจอยู่เสมอ ดังนั้นสำหรับการตัดสินใจการดำเนินงานที่ต้องการหรือผิดพลาดมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับระดับสินค้าคงคลังที่ถูกต้องซึ่งมีส่วนสำคัญมากต่อผลสำเร็จของการดำเนินงานดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับระดับสินค้าคงคลังจึงเป็นมาตรวัดที่มีความสำคัญยิ่งต่อการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน

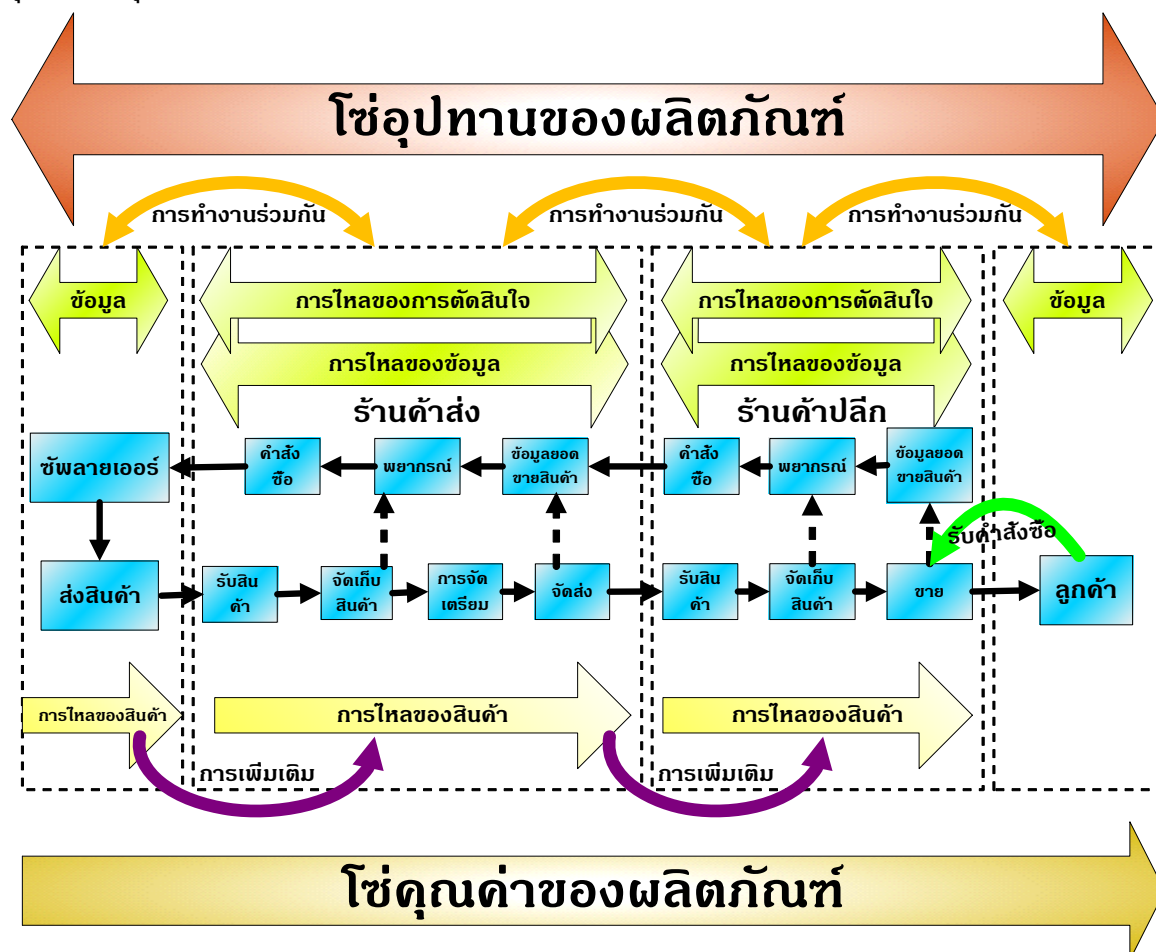
2. การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ

เมื่อระดับสินค้าคงคลังมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือแล้ว ก็จะสนับสนุนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาใช้ประโยชน์จากระดับข้อมูลระดับสินค้าคงคลังในการเชิงการจัดการมากกว่ารายงานผลการทำรายงานธุรกิจ โดยปกติแม้ร้านค้าจะมีการจัดเก็บข้อมูลแต่ก็ไม่ได้ใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการตัดสินใจ การตัดสินใจมักใช้ประสบการณ์หรือความรู้สึกของผู้ประกอบการ โดยที่จริงแล้วการตัดสินใจด้วย

ประสบการณ์ถือเป็นการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ แต่เป็นข้อมูลด้านเดียวและไม่มีความละเอียดเพียงพอ และที่สำคัญมักเป็นข้อมูลเก่าในอดีต มิใช่ข้อมูลที่ทันสมัย (Updated)

3. การพัฒนาระบบการวางแผนลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน

จากแนวคิดการจัดการลอจิสติกส์ และโซ่อุปทานสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง ดังที่แสดงให้เห็นในงานวิจัยนี้ โดยถือได้ว่าการจัดการลอจิสติกส์ และโซ่อุปทานเป็นพื้นฐานของการจัดการธุรกิจในปัจจุบัน และผลักดันให้การดำเนินธุรกิจไปให้ถึงเป้าหมายเพิ่มมากขึ้นอย่างชัดเจน แนวคิดการจัดการลอจิสติกส์ และโซ่อุปทาน เป็นการวิเคราะห์ และจัดการระบบการไหลของวัตถุดิบ และสินค้าโดยอาศัยการวางแผน และการตัดสินใจในการจัดการการไหลของสินค้าที่ถูกต้อง รวมถึงความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย ในที่นี้หมายถึงการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ประกอบการค้าส่ง และค้าปลีก รวมไปถึงลูกค้าด้วย โดยแสดงให้เห็นภาพโดยรวมของระบบลอจิสติกส์ และโซ่อุปทานในธุรกิจค้าปลีกค้าส่งในภาพที่ 4-15



ภาพที่ 5-1 ภาพรวมของระบบลอจิสติกส์ และโซ่อุปทานของธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง

4. การปรับปรุงการวางแผนการจัดซื้อ การไหลของข้อมูล และการตัดสินใจในกระบวนการจัดซื้อ

การดำเนินการในขั้นตอนนี้มีเป้าหมายเพื่อให้ร้านค้ามีการวางแผนการจัดซื้อจัดหาที่สัมพันธ์กับการสั่งซื้อที่เกิดขึ้นจริง แม้ว่าส่วนใหญ่ในธุรกิจค้าปลีกค้าส่งนั้นการสั่งซื้อจะไม่ได้ใช้ใบสั่งซื้อในการสั่งซื้อ การซื้อสินค้าที่เกิดขึ้นจะเป็นในลักษณะการซื้อสินค้าจากหน้าร้านค้าส่ง แต่จำเป็นต้องมีข้อมูลการสั่งซื้อ เพื่อเชื่อมโยงแผนการจัดซื้อให้เชื่อมโยงกับแผนการขายและการตลาด เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มการบริโภคและสภาพการตลาดว่ามีแนวโน้มเปลี่ยนไปอย่างไร ยอดขายควรเป็นอย่างไร ระดับสินค้าคงคลังควรมีเท่าใด และต้องซื้อสินค้าเข้าร้านเมื่อใด

5. การปรับปรุงการวางแผนการจัดเก็บ การไหลของข้อมูล และการตัดสินใจในกระบวนการจัดเก็บ

ขั้นตอนนี้มีเป้าหมายในการวางแผนและกำหนดกระบวนการจัดเก็บ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดเก็บและการรับสินค้า แผนการจัดเก็บนี้จะเชื่อมโยงระหว่างแผนบัญชี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งครอบคลุมกระบวนการตั้งแต่การรับสินค้าเพื่อนำไปจัดเก็บ การตรวจรับสินค้า การจัดเก็บสินค้า การบันทึกรายการสินค้า และการปรับปรุงสต็อกสินค้า แผนการจัดเก็บจะต้องมีความสัมพันธ์กับระดับสินค้าคงคลัง หรือระดับสินค้า ณ จุดขาย พื้นที่การจัดวาง และรอบระยะเวลาการสั่งซื้อสินค้า อย่างไรก็ตามกิจกรรมความเชื่อมโยงของแผนการจัดเก็บจะมีประสิทธิภาพได้จะต้องมีระดับความแม่นยำของรายการสินค้าคงคลังที่เชื่อมั่นได้

6. ปรับปรุงการวางแผนการจัดส่ง การไหลของข้อมูล และการตัดสินใจในกระบวนการจัดส่ง

ขั้นตอนนี้มีเป้าหมายในการวางแผนและกำหนดกระบวนการจัดส่ง ที่ต้องคำนึงถึงกิจกรรมในการขายสินค้า เมื่อมีการรับคำสั่งซื้อ แม้ว่าการค้าปลีกจะหมายถึงการซื้อของจากหน้าร้านก็ตาม สำหรับร้านค้าส่งนั้นต้องมีแผนการจัดส่งที่ครอบคลุมถึงข้อกำหนดในการจัดส่งทั้งด้านสถานที่การส่งมอบ เส้นทางการขนส่ง การใช้นานพาหนะที่เหมาะสมทั้งในด้านประเภทและปริมาณ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการจัดส่งเพียงครั้งเดียว สิ่งสำคัญของการจัดส่ง คือทำอย่างไรที่จะให้ลูกค้าได้รับมอบสินค้าตรงตามที่มีการสั่งซื้อ มีการส่งมอบที่ถูกต้องตรงสถานที่และตามกำหนดเวลา สำหรับร้านค้าปลีกนั้นหมายถึง การจัดสถานที่ของร้านค้า และการจัดวางสินค้าให้ลูกค้าค้นหาได้อย่างสะดวกได้ และมีสินค้าตามความต้องการของลูกค้าเสมอ

7. ปรับปรุงการวางแผนการขาย การไหลของข้อมูล และการตัดสินใจในกระบวนการจัดการขายและการตลาด

ขั้นตอนนี้มีเป้าหมายในการวางแผนและกำหนดกระบวนการขาย ที่สอดคล้องต่อยอดขาย มีกระบวนการในการวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้า มีการดำเนินการในกิจกรรมการส่งเสริมการขายอย่างมีเป้าหมายและการคำนึงถึงการกำหนดราคาสินค้า ที่ต้องมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางการตลาด และแผนการจัดส่งสินค้า รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากหน่วยงานอื่นๆ เช่น ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน

8. การวางแผนโซ่อุปทาน

ขั้นตอนนี้มีเพื่อวัตถุประสงค์การวางแผนและกำหนดกระบวนการลอจิสติกส์และโซ่อุปทานขององค์กรโดยภาพรวม ซึ่งจะบูรณาการความสัมพันธ์ของแผนงานและการตัดสินใจของแต่ละฝ่ายและข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดกิจกรรมลอจิสติกส์ของสินค้าจากต้นธารไปสู่ปลายธาร สามารถที่จะพยากรณ์ความต้องการสินค้าเพื่อจัดเตรียมสินค้าไว้ล่วงหน้าได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ทำให้ลูกค้าได้รับสินค้าอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเท่าทันความต้องการของลูกค้า

9. ปรับปรุงความร่วมมือในการทำงานร่วมกันกับผู้ผลิตสินค้า ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก และลูกค้าในการแบ่งปันข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน

หากพิจารณาความสัมพันธ์ของผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก และลูกค้า นั้น ผู้ค้าปลีกจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดลูกค้าโดยตรงทำให้ทราบข้อมูลความต้องการที่แท้จริง ถ้าผู้ค้าปลีกและผู้ค้าส่งมีความร่วมมือในด้านการส่งผ่านข้อมูล ก็จะช่วยให้เกิดประโยชน์ คือ ผู้ค้าปลีกมีโอกาสที่จะสร้างยอดขายเพิ่มมากขึ้นเพราะสินค้ามีพอเพียง นั่นคือปริมาณสินค้าที่ขาดแคลนต่ำ ผู้ค้าส่งก็ไม่จำเป็นต้องรับภาระในการจัดเก็บสินค้าคงคลังไว้มากเกินไป ผู้ผลิตสินค้าก็จะได้ประโยชน์จากการรับรู้ความต้องการที่แท้จริงของตลาด เพื่อจะนำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ตรงความต้องการของลูกค้า

ความสัมพันธ์อีกระดับหนึ่งในเชิงลอจิสติกส์และโซ่อุปทานระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทานของธุรกิจค้าปลีกค้าส่งทั้งหมดก็คือ ความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนจาก “คู่ค้า (Trading Partner)” ไปเป็น “พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliances)” โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก แนวคิดที่สำคัญคือการเปลี่ยนจากการประสานงาน (Coordination) ในความสัมพันธ์แบบคู่ค้า ไปเป็นการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ในความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ การทำงานระหว่างผู้ค้าส่งกับค้าปลีกจะตั้งอยู่บนพื้นฐานที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefits) และมีการพัฒนาไปด้วยกัน ความสัมพันธ์ของการทำงานร่วมกันจะรวมไปถึงการวางแผนร่วมกัน (Collaboration Planning) การพยากรณ์ร่วมกัน (Collaboration Forecasting) และการเติมเต็มสินค้าร่วมกัน (Collaboration Replenishment) หรือเรียกรวมกันว่า Collaboration, Planning, Forecasting, Replenishment (CPFR) ดังที่แสดงรายละเอียดไว้ในงานวิจัยฉบับนี้ โดยแนวคิดนี้เน้นความเข้าใจไปในทิศทางกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน โดยการสร้างแผนธุรกิจร่วมกันอันนำไปสู่การวางแผน การพยากรณ์ และการเติมเต็มสินค้าร่วมกัน ซึ่งทำให้ผู้ค้าส่งสามารถส่งสินค้าในปริมาณที่เหมาะสมไม่มากไม่น้อยเกินไป ส่วนร้านค้าปลีกก็สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคสุดท้ายได้อย่างแม่นยำด้วยระดับการบริการที่พึงพอใจและมีสภาพของกิจกรรมลอจิสติกส์ของผู้ค้าปลีกที่เหมาะสม คือ ขายได้เร็ว ไม่มีสินค้าที่จัดเก็บไว้มากเกินไป และที่สำคัญสินค้าไม่ขาดแคลนด้วย

จากคำนิยามของ CPFR (Collaboration Planning Forecasting and Replenishment) ว่า “เป็นโครงการริเริ่ม (Initiative) ระหว่างผู้ร่วมโครงการในโซ่อุปทาน (Supply Chain) ที่มีความตั้งใจในการ

ปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมโครงการทั้งหลายโดยการร่วมกันจัดการกระบวนการวางแผนและใช้ข้อมูลร่วมกัน” ในโครงการริเริ่มนี้จะมีหลักการอยู่ 3 ข้อ ดังนี้

- 1) กรอบการทำงานของหุ้นส่วนการค้าจะถูกจัดตั้งระหว่างผู้ร่วมโครงการ กรอบการทำงานที่จะมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ภารกิจและมีความเชื่อมโยงกับความเชี่ยวชาญเฉพาะของผู้ร่วมโครงการ กรอบการทำงานจะประกอบไปด้วยภาวะผู้นำของผู้ร่วมโครงการและความรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมของกระบวนการของ CPFR ตามพื้นฐานและความเชี่ยวชาญของผู้ร่วมโครงการ
- 2) ผู้ร่วมโครงการตกลงว่าในโครงการ CPFR ที่พวกเขาได้ใช้ข้อมูลการพยากรณ์ของอุปสงค์ร่วมกัน ในกระบวนการ CPFR ผู้ร่วมโครงการจะตกลงกันในเรื่องเทคนิคในการใช้ข้อมูลร่วมกัน เทคนิคการพยากรณ์ รวมถึงจะแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการพยากรณ์ที่ไม่ตรงกัน อย่างไรก็ตามผลลัพธ์คือ มีเพียงผล “การพยากรณ์เดียว” ที่ใช้ในการวางแผน
- 3) ผู้ร่วมโครงการจะต้องยอมรับในการลดข้อจำกัดในกระบวนการจัดหาต่าง ๆ (Supply Process) คุณค่าของการมีค่า “การพยากรณ์เดียว” คือ “การบูรณาการ” กระบวนการวางแผนจุดนี้ คือ สิ่งที่จะให้ประโยชน์ได้ในความเป็นไปได้ในการลดต้นทุนในโซ่อุปทาน ตัวอย่าง เช่น ผู้ผลิตสินค้าที่ผลิตสินค้าคงคลังไว้ก็สามารถที่จะลดระดับสินค้าคงคลังลงได้ ถ้าค่าการพยากรณ์นั้นสอดคล้องกันไปกับรอบเวลาของการผลิต ถ้าปราศจาก CPFR แล้ว การพยากรณ์ของผู้ค้าปลีกและรอบของการสั่งซื้อนั้นจะสั้นกว่ามาก ดังนั้นจะเป็นผลให้เกิดการกักตุนเก็บสินค้าคงคลังเพิ่มขึ้น

จุดมุ่งหมายของโครงการส่งเสริมความร่วมมือในธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง ก็เพื่อกำจัดความไม่มีประสิทธิภาพของแผนธุรกิจและโซ่อุปทาน ผ่านการสร้างความร่วมมือ (Collaboration) การส่งเสริมการขายและเทศกาลต่าง ๆ ในธุรกิจค้าปลีกทำให้เกิดการแปรเปลี่ยนไปอย่างมากในด้านอุปสงค์ ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกทั้งหลายขาดแคลนสินค้าหรือมีสินค้าอยู่ในคลังสินค้ามากจนเกินความจำเป็น รวมทั้งต้นทุนลอจิสติกส์ที่เพิ่มมากขึ้น การแก้ไขปัญหาที่ผ่านทางการร่วมมือกันระหว่างผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก จะสามารถรองรับความต้องการของลูกค้าและทำให้ธุรกิจสามารถทำอะไรได้ทั้งผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก โดยสรุปเป็นแผนปฏิบัติงาน CPFR โดยสังเขปได้ ดังนี้

- **แผนการปฏิบัติงาน CPFR**

1. บริษัทค้าส่ง จะทำการเลือก ร้านค้าปลีก เพิ่มเติมจากสาขาเดิม 14 สาขาอีก ประมาณ 50-100 ร้านค้า
2. บริษัทค้าส่งจะกำหนดข้อตกลงร่วมกันระหว่าง บริษัทค้าส่ง กับร้านค้าปลีก โดยกำหนดแผนธุรกิจร่วมกัน

3. บริษัทค้าส่ง ทำการพัฒนา โปรแกรมทางด้านการพยากรณ์ (Forecasting Program) ร่วมกับทีมวิจัย โดยกระทำเชื่อมต่อกับโปรแกรมทางด้าน Point of Sale เดิม
4. บริษัทค้าส่งกับร้านค้าปลีก จะเชื่อมโยงข้อมูลการขาย สถานะระดับสินค้าคงคลัง ระหว่าง ค้าปลีกกับค้าส่ง
5. กำหนดแผนการเติมเต็มสินค้า แต่ละชนิดในแต่ละร้านค้าร่วมกัน เพื่อลดระดับสินค้าคงคลังของร้านค้าปลีก

บทที่ 6

การประยุกต์งานวิจัย

ในบทนี้จะกล่าวถึงการนำดัชนีชี้วัดสมรรถนะค้าปลีกค้าส่งไปประยุกต์ใช้ ซึ่งจะกล่าวถึงส่วนหลัก ๆ เพื่อนำใช้ในการประเมินตนเอง ซึ่งประกอบด้วย การเก็บข้อมูลหรือการทำบัญชี และการวัดผล ซึ่งผลที่ได้จากการวัดสมรรถนะจะทำให้เรารู้สภาพของตนเอง และเห็นโอกาสในการพัฒนาธุรกิจของตน และหากค้าปลีกและค้าส่งสามารถรวมกันพัฒนา สร้างความร่วมมือระหว่างกัน ก็จะ สามารถพัฒนารูปแบบการค้าขายแบบดั้งเดิมไปสู่ก้าวแรกในพัฒนาโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

6.1 การนำไปใช้ในส่วนผู้ค้าปลีก

• การเก็บข้อมูล

จากการสัมภาษณ์และจากแบบสอบถามชี้ให้เห็นว่า ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมนั้นส่วนใหญ่ยังไม่ได้มีการบันทึกรายการสินค้าเข้าออกและยอดขายในแต่ละวัน การทำบัญชีนั้นจัดได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในธุรกิจค้าปลีก เนื่องจากเราจำเป็นต้องรู้ว่ากำไรหรือขาดทุนในแต่ละวัน แต่ละเดือน เท่าไร และสินค้าชนิดไหนขายดี ขายไม่ดี ข้อมูลที่ได้จะสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจในด้านต่างๆ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกจึงต้องมีบันทึกรายการสินค้าเข้าหรือสินค้าออกและยอดขายเป็นระบบเพื่อการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ร้านค้าปลีกควรมีการจัดเก็บบันทึกรายการสินค้าที่นำเข้ามาขายในร้าน และสินค้าที่ขายออกไปในแต่ละวัน ว่าเป็นสินค้าใด มีจำนวนเท่าไร ขายไปในราคาเท่าไร ทั้งนี้เพื่อเราจะได้ทราบยอดขายและนำตัวเลขที่ได้นั้นมาคำนวณเป็นรายรับรายจ่าย ของแต่ละวันหรือแต่ละเดือน นอกจากเราจะได้ตัวเลขต้นทุนและกำไรแล้วนั้น เรายังสามารถนำข้อมูลที่ได้มาบริหารสินค้าเข้าร้านได้ด้วยการวิเคราะห์ยอดขายของสินค้าว่าตัวไหนขายดี ตัวไหนขายไม่ดี เพื่อเราจะได้นำมาตัดสินใจว่าควรจะนำสินค้าประเภทใด เป็นจำนวนเท่าใดเข้าร้าน หากร้านค้าปลีกยังไม่มีการจัดทำบัญชีก็จะทำให้ไม่สามารถวางแผนการในอนาคตได้เลย

จากที่กล่าวมานั้นร้านค้าปลีกคงเห็นถึงความสำคัญของการจัดทำบัญชีมากขึ้น ปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งที่ว่า ทำไมร้านค้าปลีกถึงไม่ค่อยมีการจัดทำบัญชี ก็เพราะจำนวนสินค้าในร้านมีปริมาณมากยากต่อการจัดทำ ปัญหานี้สามารถแก้ไขได้โดยการนำเทคโนโลยีและโปรแกรมสำเร็จรูปเข้ามาใช้ในการทำบัญชีและบริหารร้าน จะทำให้สะดวกขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพ แต่หากร้านค้าปลีกมีขนาดเล็กและเงินลงทุนน้อย สินค้าไม่มากก็สามารถทำบัญชีเบื้องต้นได้ โดยใช้สมุดบันทึก

ข้อมูลทางบัญชีเหล่านี้ ควรจะมีไว้และพร้อมที่จะบอกให้ทราบได้ในเวลาที่ต้องการ ดังนั้นควรจะต้องมีการเก็บบันทึกข้อมูลที่เกิดขึ้นในธุรกิจไว้อย่างสม่ำเสมอ ตลอดเวลา และเก็บในสภาพที่พร้อม

จะนำมาใช้ได้เมื่อต้องการ และข้อมูลทางบัญชีที่เก็บบันทึกสามารถใช้ในการบริหารร้านแล้ว ยังสามารถใช้วัดสมรรถนะของกิจการได้อีกด้วย

- **ข้อแนะนำหากเป็นร้านค้าขนาดเล็ก**

การทำบัญชีอย่างง่าย ๆ สำหรับร้านค้าปลีกขนาดเล็กและมีจำนวนสินค้าไม่มาก โดยปกติมีสินค้าไม่เกิน 100 รายการ หากเกินกว่านี้ขอแนะนำให้ใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยเพราะจะสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่า และเมื่อได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามที่แนะนำข้างต้นก็จะสามารถช่วยลดต้นทุนได้อย่างมาก สำหรับข้อมูลที่จะบันทึกทำบัญชีนั้นจะเกิดจากการทำกิจกรรมในการกิจการ ซึ่งเราเรียกกิจกรรมนี้ว่า **รายการค้า** ในที่นี้จะขอกล่าวเฉพาะ **การซื้อและการขาย และการดูความเคลื่อนไหวของสินค้า** เท่านั้น

- **วิธีการบันทึกข้อมูลการขาย**

การขายถือเป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจ เป็นรายการค้าที่ทำให้มีเงินไหลเข้าในกิจการหรือธุรกิจมีรายได้เกิดขึ้น ผู้ประกอบกิจการควรจะต้องทราบว่า การขายที่ดีจะทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้กิจการมีกำไรมากขึ้น ถ้าผู้ประกอบการทราบว่าลูกค้าของตนต้องการสินค้าประเภทอะไร ข้อมูลนี้จะเป็นข้อมูลที่ดียิ่งแรกสำหรับการเตรียมสินค้าไว้ขายในร้าน จะทำอย่างไรจึงจะทำให้ขายของได้ คำถามนี้ตอบได้หากเราทราบว่า กลุ่มลูกค้าเป็นใคร ต้องการอะไร ซึ่งปกติร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมจะใกล้ชิดกับลูกค้าอยู่แล้ว และข้อมูลนี้สามารถหาได้จาก การมองดู การถาม การพูด เพื่อค้นหาข้อมูลที่ต้องการ ตัวอย่างเช่น การพูดคุยสนทนากับบุคคลต่างๆ ที่เป็นลูกค้าของเรา บางครั้งก็ถามสิ่งที่เขาต้องการ หรือดูว่าลูกค้าซื้ออะไรไปบ้าง ประเภทไหน จำนวนมากน้อยเพียงใด เราก็จะได้ข้อมูลในการตัดสินใจเบื้องต้นที่จะหาสินค้าเหล่านั้นมาขายไม่ให้ขาด เมื่อมีการขายเกิดขึ้นควรทำการบันทึกดังนี้

ตารางที่ 6-1 ตัวอย่างสมุดบันทึกรายรับเงินสด

สมุดรายวันเงินสด		หน้าที่.....
วัน เดือน ปี	รายการ	รวมเงินสดรับ

- **วิธีการบันทึกข้อมูลการซื้อขาย**

ในขณะที่การขายเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่ทำให้รายได้เพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันการขายที่ดีจะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและต่อเนื่องถ้าหากมีการซื้อที่ดีด้วย

ตารางที่ 6-2 ตัวอย่างสมุดบันทึกการขาย

สมุดรายวันเงินสดจ่าย				หน้าที่.....
วัน เดือน ปี	รายการ	เงินสดจ่ายให้แก่		
		เจ้าหนี้		อื่นๆ จำนวนเงิน
		ชื่อ	จำนวนเงิน	

- **การดูความเคลื่อนไหวของสินค้า**

ก่อนอื่นในฐานะที่ท่านเป็นผู้ประกอบการ ขอให้ท่านตอบคำถามดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6-3 ตัวอย่างคำถามตรวจสอบความเคลื่อนไหวของสินค้า

	ท่านทราบหรือไม่ว่า	ทราบ	ไม่ทราบ
1.	ท่านมีสินค้าอยู่ที่ประเภทใด		
2.	สินค้าแต่ละประเภทยี่มีจำนวนเหลืออยู่เท่าใด		
3.	มูลค่ารวมของสินค้าทั้งหมดเป็นเท่าไรขณะนี้		
4.	จะต้องสั่งซื้อสินค้าประเภทไหนเพิ่มเติม เมื่อไหร่		
5.	สินค้าประเภทไหนขายดีที่สุด		
6.	สินค้าประเภทไหนขายไม่ดีเลย		
7.	สินค้าประเภทไหนราคาไม่เปลี่ยนแปลงในช่วงระยะเวลาหนึ่งปีที่ผ่านมา		
8.	สินค้าประเภทไหนราคาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ		
9.	สินค้าประเภทไหนที่ต้องสั่งซื้อบ่อยที่สุดเมื่อเทียบกับสินค้าทั้งหมด		
10.	ในเดือนหนึ่งๆสินค้าที่ขายไปมีต้นทุนที่ซื้อมาจำนวนเท่าไร		

ถ้าหากว่าท่านตอบคำถามว่า “ทราบ” ได้ 5 ข้อขึ้นไปแสดงว่า ท่านมีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าไว้ดีพอสมควร แต่หากน้อยกว่า 5 แสดงว่ากิจการของท่านต้องการที่จะมีระบบบันทึกสินค้าที่ดี ซึ่งจะช่วยให้ท่านทราบข้อมูลเกี่ยวกับราคา ต้นทุน และการสั่งซื้อได้อย่างทันเวลา อีกทั้งยังช่วยในเรื่องการควบคุมสินค้าขาดหาย สินค้าไม่พอขายอีกด้วย

การบันทึกเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของสินค้าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการประกอบกิจการ ถ้าหากกิจการมีระบบบันทึกความเคลื่อนไหวของสินค้าที่ดีพอจะทำให้ผู้ประกอบการนั้นๆ มีความสบายใจใน 2 สิ่งด้วยกันคือ

1. แน่ใจว่ามีสินค้าไว้พอขาย อย่างต่อเนื่อง
2. ไม่ต้องเก็บสินค้าไว้มากเกินความจำเป็น การเก็บสินค้าไว้มากถึงแม้จะช่วยให้ผู้ประกอบการสบายใจว่าจะไม่มีของขาด แต่ก็จะทำให้ธุรกิจสูญเสียโอกาสของการใช้เงิน ที่นำไปใช้ประโยชน์ในด้านอื่นก่อน

ดังนั้นจะอย่างไรดีจึงจะทำให้จำนวนสินค้ามีไว้พอประมาณ ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป คำตอบคือผู้ประกอบการควรยึดหลักการ 4 ข้อ เกี่ยวกับการจัดการสินค้านี้

หลักการที่ 1 ทำการตรวจนับสินค้าเป็นเวลาและสม่ำเสมอ คือ ผู้ประกอบการอาจจะทำการตรวจนับสินค้าทุกวัน หรือทุกอาทิตย์ ตามความเหมาะสมที่จะกำหนด ผลจากการสำรวจผู้ประกอบการจะทราบว่าในร้านมีสินค้าที่ประเภท ตรีหายหรืออะไรบ้าง แต่ละประเภทมีขนาดอย่างไร มีจำนวนมากน้อยเพียงใด มูลค่ารวมของสินค้าเป็นกี่ปาท

หลักการที่ 2 จัดสินค้าให้เป็นหมวดหมู่ แยกการค้นหาและตรวจนับ หากผู้ประกอบการวางสินค้าร่วมกันจะทำให้ยากต่อการค้นหา ไม่ว่าจะเป็นเวลาขายหรือเวลาตรวจนับ และไม่สามารถควบคุมได้ถ้าหากมีการสูญหาย

หลักการที่ 3 แยกสินค้าแต่ละประเภทตามขนาดเพื่อความสะดวกในการสั่งซื้อ นอกจากผู้ประกอบการจะต้องจัดสินค้าออกเป็นหมวดหมู่ตามประเภทแล้ว สำหรับสินค้าแต่ละประเภทควแยกตามขนาดอีกด้วย เพื่อจะได้สั่งซื้อเพิ่มเติมได้ถูกเวลาสินค้าประเภทใด ขนาดใดใกล้จะหมด

หลักการที่ 4 ถ้ามีสินค้าหลายประเภท ควรจะต้องมีสมุดบัญชีสินค้า เพื่อการจดบันทึกข้อมูลความเคลื่อนไหว ผู้ประกอบการควรจะต้องมีสมุดบัญชีสินค้าเพื่อเก็บบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า ไม่ว่าจะเป็นการซื้อเพิ่มขึ้นหรือทำการขายออกไป หรือเมื่อมีการตรวจนับสินค้าตามกำหนดระยะเวลา

- การวัดสมรรถนะ

หลังจากที่ได้แนะนำวิธีการเก็บข้อมูลและวิธีสังเกตแล้ว ต่อไปเราก็สามารถนำข้อมูลเหล่านั้น มาวัดสมรรถนะของร้านได้ ว่าสภาพเป็นอย่างไร ข้อมูลที่สำคัญประกอบด้วย

ตารางที่ 6-6 ข้อมูลตัววัดสมรรถนะที่ต้องการ

	ข้อมูลที่ต้องการ	สมุดรายวันเงินสด	สมุดรายวันเงินสดจ่าย	สมุดความเคลื่อนไหวของสินค้า	หมายเหตุ
1.	ยอดขาย	◎			จำนวนเงินที่ขายได้
2.	ค่าพยากรณ์			◎	เป็นที่คาดคะเนความต้องการสินค้าโดยใช้ข้อมูลการซื้อขาย
3.	เป้าหมาย	◎	◎	◎	เป้าหมายยอดขายที่คาดหวัง
4.	จำนวนสินค้าขาดแคลน			◎	มูลค่าสินค้าขาดแคลน
5.	ต้นทุนสินค้าคงคลังเฉลี่ย			◎	มูลค่ารวมของสินค้าเป็นกิโลบาท

**** หากผู้ประกอบการกำหนดระยะเวลาในการวัดสมรรถนะเดือนละครั้ง ผู้ประกอบการต้องสรุปข้อที่เก็บเป็นรายวัน รวมเป็นรายเดือน

6.2 ดัชนีชี้วัดสมรรถนะค้าปลีก

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของค้าปลีก

Key Performance Index ^a	ตัววัดประสิทธิภาพบริษัทค้าปลีก
1. Sales Increase/ Decrease vs. Target Event (%)	1. ยอดขายของค้าปลีก
2. Sales and Order Forecast Accuracy (%)	2.ความแม่นยำในการพยากรณ์ยอดขายสินค้าของค้าปลีก
3.Inventory Turns/ Periods of Supply(เท่า)	3. การหมุนเวียนสินค้าคงคลังของค้าปลีก
4. Retail Out of Stock (%)	4. จำนวนสินค้าขาดแคลนของค้าปลีก
5. Service Level (%)	5. ระดับการให้บริการต่อลูกค้าของค้าปลีก
6. Fill Rate (%)	6.เปอร์เซ็นต์ได้รับสินค้าของค้าปลีกในปริมาณครบถ้วนจากคำสั่ง

สำหรับคำสั่งใช้เทคโนโลยีและโปรแกรมสำเร็จรูปอยู่แล้ว เพียงมีการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบก็จะสามารถใช้ดัชนีชี้วัดสมรรถนะคำสั่งได้ สิ่งสำคัญคำสั่งต้องให้ความสำคัญของระดับความสำคัญของตัวชี้วัดสมรรถนะของค้ำปลีก และความสัมพันธ์ระหว่างKPI ค้ำปลีกกับคำสั่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่ค้ำปลีกคาดหวังที่จะให้คำสั่งตอบสนอง

Key Performance Index ^a	ตัววัดประสิทธิภาพบริษัทคำสั่ง
1. Perfect Order Fulfillment (%)	1.คำสั่งได้รับสินค้าสภาพสมบูรณ์ ถูกสถานที่ ทันตามกำหนดเวลาจากโรงงาน
	2.คำสั่งได้รับเอกสารและข้อมูลที่ใช้ประกอบการสั่งสินค้าจากโรงงาน
2. Order Fulfillment Cycle Time (%)	3. คำสั่งสั่งซื้อ ได้รับสินค้า ตรวจรับสินค้าที่ง่ายและรวดเร็วจากโรงงาน
3. Sales	4. การลดราคาจำหน่ายสินค้าบางชนิดของคำสั่ง
4. Forecasting (%)	5.คำสั่งได้รับข้อมูลยอดขายสินค้าจากค้ำปลีก
	6. ความแม่นยำในการพยากรณ์ความต้องการสินค้าของคำสั่ง
5. Inventory Turnover (เท่า)	7. คำสั่งมีการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังที่ดี
6. Service Level (%)	8.ระดับการให้บริการสูงของคำสั่ง (การที่มีสินค้าคงอยู่ในคลังสินค้า พร้อมสนองความต้องการของค้ำปลีก)
7. Fill Rate (%)	9. การที่คำสั่งสามารถจัดหาสินค้าในปริมาณครบถ้วนตามที่ค้ำปลีกต้องการ

สำหรับการนำดัชนีชี้วัดค้ำปลีกคำสั่งมาประยุกต์ใช้ ตามที่ได้แนะนำหวังจะทำให้ค้ำปลีกคำสั่งนำมาใช้เพื่อพัฒนากิจการ และหากติดตามวัดสมรรถนะโดยตลอดก็จะสร้างให้ผู้ประกอบการรู้สึกได้ไว้ต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะมาถึง และสามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องการความเปลี่ยนแปลงนั้นได้ทันทั่วทั้งที่

เมื่อมีการจัดการเป็นระบบการจะเชื่อมโยงเข้ากับคำสั่งก็จะทำได้ไม่ยาก และเป็นประเด็นสำคัญที่จะต้องปรับปรุงความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน แบ่งปันข้อมูล ซึ่งข้อมูลที่ค้ำปลีกเก็บบันทึกติดตามความเคลื่อนไหวของสินค้าแล้วนั้นสำคัญยิ่ง เพราะเป็นข้อมูลความต้องการของลูกค้าโดยแท้ หากร่วมแบ่งปันข้อมูลตรงนี้ก็就能ทำให้คำสั่งวางแผนจัดหาสินค้าให้ค้ำปลีกได้ไม่ขาด ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อค้ำปลีกในด้านการเพิ่มโอกาสที่จะเพิ่มยอดขาย และปริมาณสินค้าขาดแคลนจะลดต่ำลงได้มาก สำหรับคำสั่งและค้ำปลีกก็จะต้องรับภาระในการจัดเก็บสินค้าคงคลังไว้มากเกินไป แนวทางที่ได้กล่าวมานี้เป็นสิ่งที่ต้องร่วมกันสร้างและร่วมพัฒนาของทั้งคู่

บทบาทของหน่วยงานภาครัฐในการส่งเสริม

ปัจจุบันภาครัฐเริ่มให้ความสำคัญกับการจัดการด้านโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ ของภาคค้าปลีกค้าส่งในฐานะที่เป็นตัวที่จะเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับประเทศได้ ดังจะเห็นได้จากการที่รัฐบาลมีการกำหนดทิศทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ โดยมีแผนแม่บทโลจิสติกส์ (Strategic Mapping) ซึ่งจะกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาด้านโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ของประเทศ สำหรับโครงการนี้ภาครัฐที่ให้การสนับสนุนสามารถนำผลของดัชนีชี้วัดสมรรถนะค้าปลีกค้าส่งที่ได้รับจากการประเมินจากผู้ประกอบการ โดยอาจกำหนดรวบรวมข้อมูลจากค้าปลีกค้าส่งเดือนละครั้งเพื่อติดตามความก้าวหน้า และจะต้องเป็นระยะยาวด้วย จากดัชนีชี้วัดที่ได้ศึกษาในครั้งนี้ จะทำให้หน่วยงานที่รับผิดชอบเห็นถึงจุดอ่อนจุดแข็งของแต่ละสถานประกอบการหรือกลุ่มการค้า และสามารถจะให้การส่งเสริมได้ตรงจุด รวมถึงนโยบายต่างๆที่ส่งเสริม

ปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งคือการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากร การพัฒนาเทคโนโลยีและเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลต่างๆ ซึ่งธุรกิจค้าปลีกจะได้รับผลดีในแง่ของต้นทุนสินค้าที่อาจจะลดต่ำลง อันเนื่องมาจากระบบโครงสร้างพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาให้ก้าวสู่โครงการ CPFR ซึ่งต้องการพื้นฐานโครงสร้างที่ดี

แนวทางในการดำเนินโครงการนำร่อง CPFR

จากส่วนที่ผ่านมาได้แนะนำการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานสำหรับร้านค้าปลีก ซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญในการช่วยในการตัดสินใจ รวมถึงบทบาทภาครัฐในการนำผลที่ได้จากดัชนีชี้วัดเพื่อให้การส่งเสริมในด้านต่างๆเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพ สำหรับส่วนนี้จะกล่าวถึงแนวทางในการประสานความร่วมมือกันระหว่างค้าปลีกกับค้าส่ง ในโครงการ CPFR โดยหลักการแล้วจะเป็นการบริหารงานให้มีสต็อกสินค้าอยู่ที่ผู้ขายให้อยู่ในปริมาณที่พอเพียง และเมื่อผู้ซื้อใช้ไปใกล้จะหมดผู้ขายก็จะมาเติมสินค้าให้ ดังนั้นการใช้รูปแบบของ CPFR นี้จำเป็นที่จะต้องมีการตกลงทำสัญญากันล่วงหน้าก่อน และยังต้องการการวางแผนการดำเนินงานให้ดีพอ จากหลักการหากพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างค้าปลีกค้าส่งและผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์ไปด้วยกันแล้ว ก็จะช่วยให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น ค้าปลีกมีโอกาสที่จะสร้างยอดขายเพิ่มมากขึ้นเพราะมีสินค้าเพียงพอ นั้นหมายความว่าสินค้าขาดแคลนต่ำ และผู้ค้าส่งก็ไม่จำเป็นต้องรับภาระในการจัดเก็บสินค้าคงคลังมากเกินไป ผู้ผลิตสินค้าก็ได้รับผลประโยชน์จากการรับรู้ความต้องการที่แท้จริงของตลาด เพื่อจะนำข้อมูลมาปรับปรุงวางแผน และพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ตรงความต้องการ

สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำโครงการ CPFR เข้ามาดำเนินการประยุกต์ใช้นั้นจะขึ้นอยู่กับความร่วมมือกันระหว่างพันธมิตรในโซ่อุปทาน สิ่งที่ต้องคำนึงถึงและยึดถือร่วมกันระหว่าง

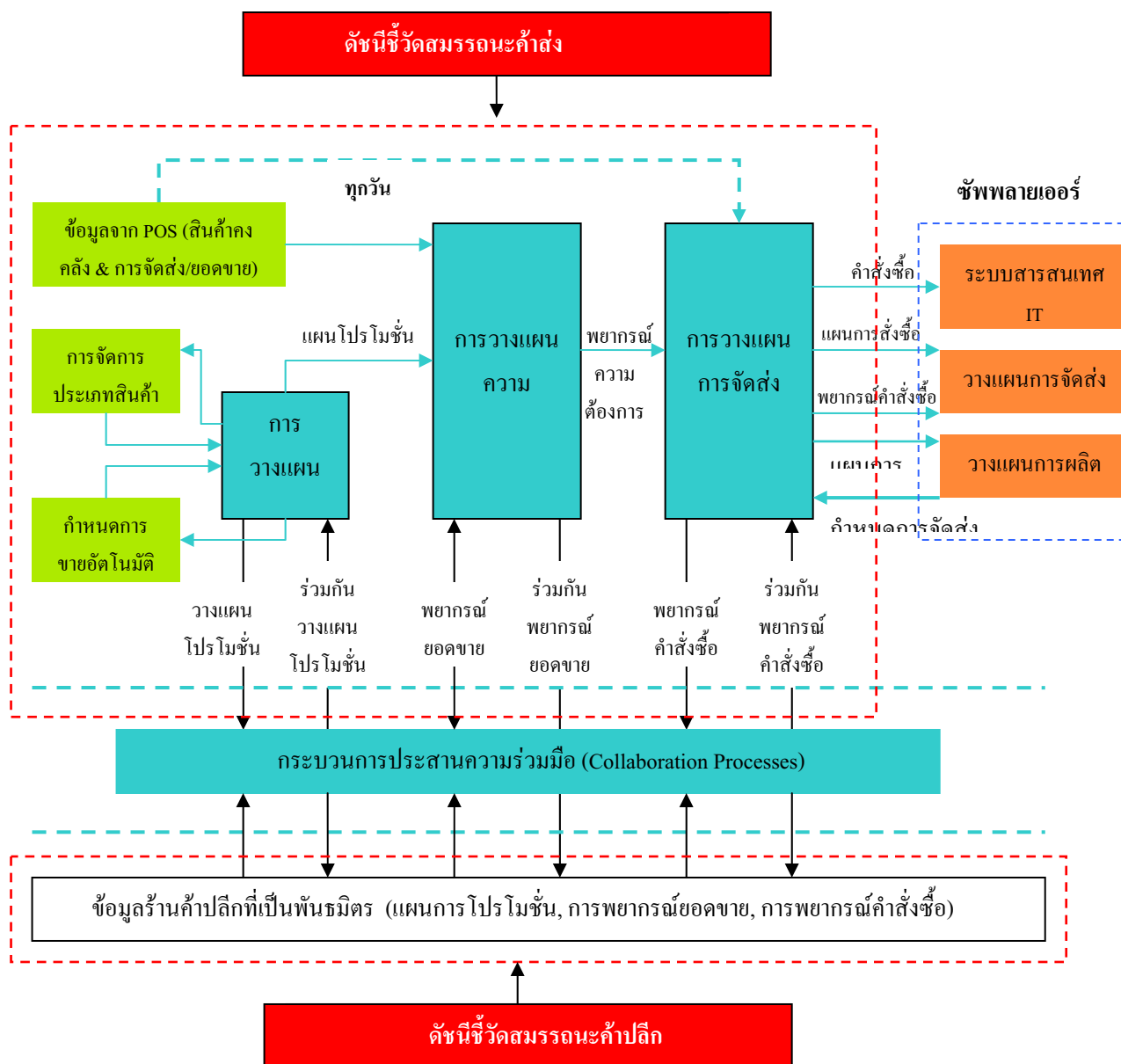
พันธมิตรคือ การใช้แหล่งข้อมูลร่วมกันโดยไม่ปิดบัง การมีเป้าหมายการบริหารร่วมกัน การพัฒนาความเชื่อใจระหว่างกัน การจัดทำข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน

เมื่อได้พันธมิตรที่เหมาะสมกันแล้ว พันธมิตรแต่ละฝ่ายต้องดำเนินการสร้างระบบดำเนินงานร่วมกัน โดยการกำหนดทิศทาง เวลา และทรัพยากรที่ต้องใช้ ซึ่งขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นเตรียมการ ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ดังนั้นสิ่งที่จะต้องร่วมกันสร้างและพัฒนาในโครงการ CPFR มีดังนี้

- การวางแผนโปรโมชันหรือส่งเสริมการขาย
- การพยากรณ์
 - ยอดขาย (การวางแผนความต้องการ)
 - คำสั่งซื้อ (การวางแผนการจัดส่ง)
- การวางแผนการขนส่ง
- การวางแผนการผลิต (ผู้ผลิต, ซัพพลายเออร์)
- กระบวนการประสานความร่วมมือ (Collaboration Processes)

และรวมถึงการจัดการด้านการสื่อสาร (Information technology) เพื่อถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นไปยังจุดต่างๆ ข้อมูลที่แบ่งปันอย่างเช่น ข้อมูลรายการสินค้า ข้อมูลขายที่จุดขาย คำสั่งซื้อที่เสนอ แจ้งเตือนสินค้าหมด เป็นต้น ในประเด็นของเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างองค์กร CPFR อาจจะถูกดำเนินการโดยปราศจากเครื่องมือพิเศษใดๆ อย่างเช่นวิธีง่ายๆ ก็การใช้ตารางเก็บข้อมูลที่จัดทำขึ้นก็ได้และส่งข้อมูลระหว่างกันหรือใช้ e-mail, Fax, โทรศัพท์ หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยสำหรับการดำเนินงานที่มีความซับซ้อนยิ่งกว่า

ในส่วนต่อไปนี้จะแสดงให้เห็นกรอบของความสัมพันธ์ในการดำเนินการ CPFR และกระบวนการตามรายละเอียดโครงสร้างที่เป็นหน้าที่ของคำสั่งที่จะต้องผสานกันระหว่างค้าปลีก และซัพพลายเออร์รวมถึงดัชนีชี้วัดสมรรถนะของโครงการนี้เมื่อผสานโครงการ สำหรับขั้นตอนการดำเนินการเพื่อประสานหรือบูรณาการระหว่างค้าปลีกค้าส่งมีแบบจำลอง CPFR ดังรูป



กรอบนี้อาจถูกปรับให้เข้ากับความต้องการและสถานการณ์เฉพาะระหว่างองค์กรที่ร่วมมือกัน

โครงการนำร่อง CPFR จะใช้เวลา ประมาณ 5 เดือน ขอบเขตของโครงการนำร่องนี้ไม่ควรเกิน 10 บริษัท และส่วนใหญ่จำกัดผลิตภัณฑ์ 1-2 หมวด และระดับ SKUs ตั้งแต่ 20 -100 ถ้ามากกว่านั้น จะทำให้จัดการได้ยาก เพื่อไม่ให้เกิดความซับซ้อนจนเกินไป โดยเน้นไปที่การทำงานร่วมกันในระดับร้าน ซึ่งก็คือการเชื่อมระหว่างค้าปลีก คำสั่งกับผู้บริโภค จุดนี้เป็นจุดที่มีโอกาสในการพัฒนาด้านความร่วมมือของสินค้าบนชั้นวางขายให้ได้มากที่สุด ซึ่งเป้าหมายคือไม่ต้องมีสินค้าคงคลังมากเกินไป แต่จะใช้ระบบแจ้งข้อมูลใหม่เกี่ยวกับสถานการณ์ของร้านทั้งหมดผ่านช่องทางการสื่อสาร(ตามความ

เหมาะสมที่ตกลงกัน) จนถึงข้อมูลการจำหน่ายสินค้าออกไป ระดับสินค้าคงคลังในร้าน ข้อมูลเกี่ยวกับโปรโมชั่น และแจ้งสินค้าที่หมดจากชั้นวางด้วย

สาเหตุหลักของโครงการนำร่องที่ไม่สามารถขยายผลได้ เนื่องจากขาดไอทีที่ผนวกเข้ากับขั้นตอนการทำงานมาตรฐานที่ร่วมกันสร้างขึ้น สำหรับแนวทางแก้ปัญหาขณะนี้ไม่พ้นต้องมีการลงทุนร่วมกัน และปัจจุบันระบบสารสนเทศที่ราคาขอมเยาว์ก็มีอยู่จำนวนมากในท้องตลาดให้เลือกนำมาใช้ ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้จะเข้ามาช่วยในการทำงานที่เร็วขึ้น ง่ายขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ระบบสารสนเทศที่ดียังเดียวไม่สามารถช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานได้ ฉะนั้นต้องอาศัยการจัดการระบบขั้นตอนการทำงาน การอบรมพนักงาน ควบคู่ไปกับระบบสารสนเทศด้วย

สำหรับโครงการนำร่อง CPFR ดังที่ได้กล่าว ทีมวิจัยได้ทำแผนการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งครอบคลุมสำหรับการพัฒนาสำหรับโครงการนำร่องและเป็นแนวทางในการขยายผลต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- [1] ประชาชาติธุรกิจ, วันที่ 01 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2550 ปีที่ 30 ฉบับที่ 3867, หน้า 7.
- [2] รายงานการประชุม คณะอนุกรรมการด้านการค้าบริการ ครั้งที่ 8/2549 ในวันศุกร์ที่ 16มิถุนายน 2549
- เวลา 12.00 น. ณ ห้องประชุม 2201 ชั้น 2 อาคารจตุรฤกษ์ สี่นุญเรื่อง สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย.
- [3] ธนาคารแห่งประเทศไทย, สายนโยบายการเงินที่มเกยตรกรรมและบริการฝ่ายภาคการผลิต, “สรุปทิศทางธุรกิจค้าปลีกไทย”, <http://www.bot.or.th>.
- [4] จรินทร์ อาสารถงธรรม “การบริหารการค้าปลีกในยุค 2000”, วารสาร “นักบริหาร” ปีที่ 20 ฉบับที่ 1
- มกราคม – มีนาคม 2543.
- [5] จริยา เปรมศิลป์, 2544, “ภาวะธุรกิจค้าปลีกปี 2544 และแนวโน้มปี 2545”, ธนาคารแห่งประเทศไทย, <http://www.bot.or.th>.
- [6] ฝ่ายวิจัย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน), 2549, “การขยายตัวของคิสเคานท์สโตร์...ผลกระทบต่อธุรกิจค้าปลีกไทย”.
- [7] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2543, “การคาดการณ์ประมาณประชากรไทย”.
- [8] กรุงเทพธุรกิจ และมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ, 2548, “ผลการสำรวจทัศนคติ และพฤติกรรมคนไทยต่อธุรกิจค้าปลีก”, www.sarakadee.net.
- [9] รศ.ดร.ศักดิ์ รัตนกุล คณะนิติศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, น.ส.พ. กรุงเทพธุรกิจ ฉบับวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2549.
- [10] ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, “โซว์ห่วยยุคใหม่”, 1 ตุลาคม 2545
- [11] ประชาชาติธุรกิจ, “ผลศึกษาอนุกรมการพาณิชย์ จะหยุดการขยายสาขา Modern Trade ได้อย่างไร”, วันที่ 01 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2550 ปีที่ 30 ฉบับที่ 3867, หน้า 7
- [12] ประชาชาติธุรกิจ, “สาระสำคัญของ... ร่าง พ.ร.บ.การประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง”, วันที่ 01 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2550 ปีที่ 30 ฉบับที่ 3867, หน้า 6
- [13] กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์, สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2543, “การค้าส่งค้าปลีกไทย”.
- [14] ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2545, “ภาครัฐ: หน่วยเสริมทัพ...ตัวช่วยเสริมศักยภาพการแข่งขัน”

- [15] Oxford Institute of retail Management, Templeton College, University of Oxford, 2004, “Assessing the productivity of the UK Retail Sector”, April 2004.
- [16] กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2548, “โครงการศึกษาวิจัยการพัฒนาระบบโซ่อุปทาน (Supply Chain) ธุรกิจค้าปลีก”
- [17] กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2548, “โครงการศึกษาวิจัยการพัฒนาระบบโซ่อุปทาน (Supply Chain) ธุรกิจค้าปลีก”
- [18] กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2548, “โครงการศึกษาวิจัยการพัฒนาระบบโซ่อุปทาน (Supply Chain) ธุรกิจค้าปลีก”
- [19] กฎฎารัตน์ วัฒนสุวรรณ และเสก เมธาสุรารักษ์, 2545, “พฤติกรรมผู้บริโภค”, การค้าปลีกของไทย: ผลกระทบของการแข่งขันจากผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างประเทศ, นิพนธ์และคณะ,
สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, สิงหาคม 2545.
- [20] คริสโตเฟอร์ มาร์ติน และเฮเลน เพค, 2549, ลอจิสติกส์การตลาด: Marketing Logistics, แปลโดย วิทยา
สุหฤทธดำรง, อี. ไอ. สแควร์พับลิชชิง, กรุงเทพมหานคร.
- [21] นิพนธ์ พัวพงศกร, จีรภา โตสมบุญ และนริทิพย์ หุ่นกาวิ, 2545, “การขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่: ผลกระทบโครงสร้างและการแข่งขัน”, การค้าปลีกของไทย: ผลกระทบของการแข่งขันจากผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างประเทศ, นิพนธ์และคณะ, สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนา
ประเทศไทย, สิงหาคม 2545.
- [22] ปราณี จิตกรรมกิจศิลป์, 2546, ลอจิสติกส์ระหว่างประเทศ, สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร -
ศาสตร์. พนิต กุลศิริ, 2548, “ความพึงพอใจของผู้บริโภคต่อร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม”
จุฬาลงกรณ์วารสาร, ปีที่ 17, ฉบับที่ 68, ก.ค.-ก.ย. 2548
- [23] เรวดี รัตนานูบาล และสุนันทา จารุวัฒนชัย, 2544, “ทิศทางธุรกิจค้าปลีกไทย”, เอกสาร
ประกอบการ
ศึกษาวิชา กต. 321 การค้าปลีก, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, ม.ธรรมศาสตร์.
- [24] วิทยา สุหฤทธดำรง, 2546, ลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน, ซีเอ็ดดูเคชั่น, กรุงเทพมหานคร
- [25] Klein, S. and Roth, V., 1993 “Satisfaction with International Marketing Channels”, Journal of the Academy of

Marketing Science, Vol.21 (1993) (1), pp. 39–44

- [26] Lambert, D.M., Cooper, M.C. and Pagh, J.D., 1998, "Supply chain management: Implementation issues and research opportunities", The International Journal of Logistics Management, Vol. 9, pp. 1–18.
- [27] Lu, Nhiem, Swatman, Paula, M. and Daly, Paul, 2005, "Extending the Integrated Grocery Supply chain: Linking Australian primary producers via mCommerce", School of CIS, University of South Australia Adelaide, South Australia.
- [28] Makinnon, Alan, 1996, "The development of Retail Logistics in the UK", UK Technology Foresight Programme Retail and Distribution Panel, School of Management, Heriot-Watt University, November, 1996.
- [29] Mentzer, John, T., 2001, Supply Chain Management, Sage Publish Inc., 1st edition, Thousand Oaks, California.
- [30] Morchett, Dirk, Swoboda, Bernard and Schramm-Klein, 2006, "Competitive strategies in retailing- an investigation of the applicability of Porter's framework for food retails", Journal of Retailing and Consumer services, Vol. 13, pp.275-287
- [31] Moonen, Hans, 2001, CPFR-The First Link in a chain of collaboration, Technische university Eindhoven, Deloitte& Touche Bakkenist
- [32] Rabin, steve, 2001 "Untegrating Trading Partner", www.Line56.com, Oct. 25, 2001
- [33] Rajamani, Divakarand Guha, Sachin, 2006, "Retail Industry Process& Metrics", The Center for Intelligent Supply Networks(C4ISN), School of Management, The University of Texas at Dallas.
- [34] Sparks, Leigh, 1998, "The retail Logistics Transformation", Logistics and Retail Management: Insights into current practice and trends from leading experts, Kogan Page, London.
- [35] Stock, J.R. and Lambert, D.M., 2001, Strategic Logics Management, McGraw-Hill.
- [36] Taylor, Don and Archer, Jeanne, Smalling, 2005, Up Against the Wall-Mart, 2nd Ed., AMACOM, USA.

- [37] Whiteoak, P, 1994, “The realities of quick response in grocery sector: a supplier viewpoint”, International Journal of Physical Distribution&Logistics Management, Vol.24 No.10, pp33-39.
- [38] Vogt J.J.,Pienaaaf, W.J and De Wit P.W.C., 2002, Business Logistics Management, Cape Town, Oxford University Press Southern Africa.

บรรณานุกรม

- Bromehead, Ian, 2005, “Supply Chain Visibility: Aligning Business and IT to meet the business Objectives”, Hewlett-Packard Development Company, L.P.
- Chen, I.J, A., Paulraj, and A., Lado, 2004, “Strategic purchasing, supply management and firm performance”, Journal of Operation Management, Vol.22, Iss.5;505.
- Frohlick, M.T. and Westbrook, R., 2001. “Arcs of integration: An international study of supply chain strategies”. Journal of Operations Management.
- Hofman, D, 2004, “The Hierarchy of Supply Chain Metrics”, Supply Chain Management Review, Sep., 2004.
- Lapide, Larry and Shen, Ting, 2005, “Linking Supply Chain Practics to Operational and Finacial Performance”, Supply Chain 2020 Project Working paper, August, 2005.
- Mckinnon, Alan, Ge, Yongli and Leuchars, Dunvan, 2002, “Anlysis of Transport Efficiency in UK Food Supply Chain”, Full report of the 2002 Key Performance Indicator Survey, Logistics Research Center, School of Management and Languages, Heriot-Watt University, Edinburgh, UK.

แบบสอบถามที่ 1 แบบสอบถามเรื่องการประเมินระดับความสำคัญของตัวชี้วัดประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน

การประเมินระดับความสำคัญของตัวชี้วัดประสิทธิภาพของโซ่อุปทานจะช่วยให้สามารถระบุระดับความสำคัญของตัวชี้วัดนั้นๆ เพื่อจะให้องค์กรรู้จุดที่จะนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพของโซ่อุปทานตามลำดับความสำคัญ **“ซึ่งตัวชี้วัดแต่ละตัวจะมีคะแนนระดับความสำคัญไม่เท่ากัน”** จึงขอรับทราบข้อมูลและการให้คะแนนระดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัว

กรุณาใส่คะแนนแสดงระดับความสำคัญในมุมมองของคุณลงในช่องว่างของแต่ละข้อ (โดยกำหนดให้ 1=สำคัญมากที่สุด จนถึง 9=ไม่มีความสำคัญ)

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ	ระดับความสำคัญ
1. การที่คุณได้รับสินค้าสภาพสมบูรณ์, ถูกสถานที่, ทันตามกำหนดเวลา	
2. การที่คุณได้รับเอกสารและข้อมูลเกี่ยวกับการส่งสินค้า	
3. การที่คุณสั่งซื้อ, ได้รับสินค้า, ตรวจรับสินค้าที่ง่ายและรวดเร็ว	
4. การลดราคาจำหน่ายสินค้าบางชนิดของบริษัทค้าส่ง	
5. การที่คุณแบ่งปันข้อมูลยอดขายสินค้ากับบริษัทค้าส่ง	
6. การที่คุณสามารถพยากรณ์ความต้องการสินค้าได้อย่างแม่นยำ	
7. การที่คุณมีการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังที่ดี	
8. ระดับการให้บริการสูง (การที่มีสินค้าคงอยู่ในคลังสินค้าพร้อมสนองความต้องการของลูกค้า)	
9. การที่คุณสามารถจัดหาสินค้าในปริมาณครบถ้วนตามที่ลูกค้าต้องการ	

แบบสอบถามที่2 แบบสอบถามเรื่องการประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพกับยอดขายของบริษัทค้าปลีก

การประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพกับยอดขายของบริษัทค้าปลีกจะช่วยให้สามารถตรวจสอบว่าตัวชี้วัดตัวใดของค้าส่งที่มีผลกระทบต่อยอดขายของค้าปลีก ผลลัพธ์ที่ได้จะสามารถบอกจุดที่ค้าส่งและค้าปลีกสามารถร่วมมือกันที่จะทำการปรับปรุงเพื่อเพิ่มยอดขายได้ **“ซึ่งตัวชี้วัดแต่ละตัวจะมีระดับความสัมพันธ์กับยอดขายไม่เท่ากัน”** จึงขอรับทราบข้อมูลและการให้คะแนนระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดแต่ละตัวกับยอดขาย

ตารางความสัมพันธ์แบ่งการตอบคำถามออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน

ส่วนที่ 1 เมื่อคุณคิดว่าตัวชี้วัดของคำส่งตัวนั้นๆมีความสัมพันธ์กับ ยอดขายสินค้าของคำปลีก ไส่

เครื่องหมาย (X) ลงในช่อง **มี**

เมื่อคุณคิดว่าตัวชี้วัดของคำส่งตัวนั้นๆไม่มีความสัมพันธ์กับ ยอดขายสินค้าของคำปลีก ไส่

เครื่องหมาย (X) ลงในช่อง **ไม่มี**

ส่วนที่ 2 เป็นการให้คะแนนระดับความสัมพันธ์ (โดยใส่เครื่องหมาย (X) ลงในช่องว่างของแต่ละข้อโดยกำหนดให้ 5=มีความสัมพันธ์มากที่สุด จนถึง 1=มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด)

คำสั่ง	ยอดขายของค้าปลีก						
ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ	มีความสัมพันธ์		คะแนนระดับความสัมพันธ์				
	มี	ไม่มี	1	2	3	4	5
1. คำสั่งได้รับสินค้าสภาพสมบูรณ์, ถูกสถานที่, ทันตามกำหนดเวลาจากโรงงาน							
2. คำสั่งได้รับเอกสารและข้อมูลที่ใช้ประกอบการสั่งสินค้าจากโรงงาน							
3. คำสั่งสั่งซื้อ, ได้รับสินค้า, ตรวจรับสินค้าที่ง่ายและรวดเร็วจากโรงงาน							
4. การลดราคาจำหน่ายสินค้าบางชนิดของบริษัทคำสั่ง							
5. คำสั่งได้รับข้อมูลยอดขายสินค้าจากค้าปลีก							
6. ความแม่นยำในการพยากรณ์ความต้องการสินค้าของคำสั่ง							
7. คำสั่งมีการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังที่ดี							
8. ระดับการให้บริการสูงของคำสั่ง(การที่มีสินค้าคงอยู่ในคลังสินค้าพร้อมสนองความต้องการของค้าปลีก)							
9. การที่คำสั่งสามารถจัดหาสินค้าในปริมาณครบถ้วนตามที่ค้าปลีกต้องการ							

แบบสอบถามที่ 3 แบบสอบถามเรื่องการประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพกับการพยากรณ์ยอดขายของบริษัทคำปลีก

การประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพของบริษัทคำส่งกับการพยากรณ์ยอดขายของบริษัทคำปลีกจะช่วยให้สามารถตรวจสอบว่าตัวชี้วัดของบริษัทคำส่งตัวใดที่มีผลกระทบต่อการพยากรณ์ยอดขายของบริษัทคำปลีก ผลลัพธ์ที่ได้จะสามารถบอกจุดที่สมควรร่วมมือกันระหว่างบริษัทคำส่งกับบริษัทคำปลีกเพื่อปรับปรุงการพยากรณ์ยอดขายในโซ่อุปทานให้เกิดความแม่นยำมากขึ้น “ซึ่ง

ตัวชี้วัดแต่ละตัวจะมีระดับความสัมพันธ์กับการพยากรณ์ยอดขายไม่เท่ากัน” จึงขอรับทราบข้อมูลและการให้คะแนนระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดแต่ละตัวกับการพยากรณ์ยอดขาย

ตารางความสัมพันธ์แบ่งการตอบคำถามออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน

ส่วนที่ 1 เมื่อคุณคิดว่าตัวชี้วัดของคำสั่งตัวนั้นๆ มีความสัมพันธ์กับความแม่นยำในการพยากรณ์

ยอดขายสินค้าของค้าปลีก ใส่เครื่องหมาย (X) ลงในช่อง **มี**

เมื่อคุณคิดว่าตัวชี้วัดของคำสั่งตัวนั้นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กับความแม่นยำในการพยากรณ์

ยอดขายสินค้าของค้าปลีก ใส่เครื่องหมาย (X) ลงในช่อง **ไม่มี**

ส่วนที่ 2 เป็นการให้คะแนนระดับความสัมพันธ์ (โดยใส่เครื่องหมาย (X) ลงในช่องว่างของแต่ละข้อ โดยกำหนดให้ 5=มีความสัมพันธ์มากที่สุด จนถึง 1=มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด)

คำสั่ง	ความแม่นยำในการพยากรณ์ยอดขาย สินค้าของค้าปลีก						
	มี ความสัมพันธ์		คะแนนระดับ ความสัมพันธ์				
	มี	ไม่มี	1	2	3	4	5
1. คำสั่งได้รับสินค้าสภาพสมบูรณ์, ถูกสถานที่, ทันตามกำหนดเวลาจากโรงงาน							
2. คำสั่งได้รับเอกสารและข้อมูลที่ใช้ประกอบการสั่งสินค้าจากโรงงาน							
3. คำสั่งสั่งซื้อ, ได้รับสินค้า, ตรวจรับสินค้าที่ง่ายและรวดเร็วจากโรงงาน							
4. การลดราคาจำหน่ายสินค้าบางชนิดของบริษัทค้าส่ง							
5. คำสั่งได้รับข้อมูลยอดขายสินค้าจากค้าปลีก							
6. ความแม่นยำในการพยากรณ์ความต้องการสินค้าของคำสั่ง							
7. คำสั่งมีการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังที่ดี							
8. ระดับการให้บริการสูงของคำสั่ง(การที่มีสินค้าคงอยู่ในคลังสินค้าพร้อมสนองความต้องการของค้าปลีก)							
9. การที่คำสั่งสามารถจัดหาสินค้าในปริมาณครบถ้วนตามที่ค้าปลีกต้องการ							

แบบสอบถามที่ 4 แบบสอบถามเรื่องการประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพกับการหมุนเวียนสินค้าคงคลังของบริษัทค้าปลีก

การประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพกับการหมุนเวียนสินค้าคงคลังของบริษัทค้าปลีกจะช่วยให้สามารถตรวจสอบว่าตัวชี้วัดตัวใดที่มีผลกระทบต่อการหมุนเวียนสินค้าคงคลัง ผลลัพธ์ที่ได้จะสามารถบอกจุดที่ค้าส่งและค้าปลีกสมควรที่จะทำการปรับปรุงเพื่อเพิ่มการหมุนเวียนสินค้าคงคลัง **“ซึ่งตัวชี้วัดแต่ละตัวจะมีระดับความสัมพันธ์กับการหมุนเวียนสินค้าคงคลังไม่เท่ากัน”** จึงขอรับทราบข้อมูลและการให้คะแนนระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดแต่ละตัวกับการหมุนเวียนสินค้าคงคลัง

ตารางความสัมพันธ์แบ่งการตอบคำถามออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน

ส่วนที่ 1 เมื่อคุณคิดว่าตัวชี้วัดของค้าส่งตัวนั้นๆมีความสัมพันธ์กับความแม่นยำในการพยากรณ์

ยอดขายสินค้าของค้าปลีก ใส่ เครื่องหมาย (X) ลงในช่อง **มี**

เมื่อคุณคิดว่าตัวชี้วัดของค้าส่งตัวนั้นๆไม่มีความสัมพันธ์กับความแม่นยำในการพยากรณ์

ยอดขายสินค้าของค้าปลีก ใส่ เครื่องหมาย (X) ลงในช่อง **ไม่มี**

ส่วนที่ 2 เป็นการให้คะแนนระดับความสัมพันธ์ (โดยใส่เครื่องหมาย (X) ลงในช่องว่างของแต่ละข้อ โดยกำหนดให้ 5=มีความสัมพันธ์มากที่สุด จนถึง 1=มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด)

ค้าส่ง	การหมุนเวียนสินค้าคงคลังของ ค้าปลีก						
ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ	มี ความสัมพันธ์		คะแนนระดับ ความสัมพันธ์				
	มี	ไม่มี	1	2	3	4	5
1. ค้าส่งได้รับสินค้าสภาพสมบูรณ์, ถูกสถานที่, ทันตามกำหนดเวลาจากโรงงาน							
2. ค้าส่งได้รับเอกสารและข้อมูลที่ใช้ประกอบการส่งสินค้าจากโรงงาน							
3. ค้าส่งสั่งซื้อ, ได้รับสินค้า, ตรวจรับสินค้าที่ง่ายและรวดเร็วจากโรงงาน							
4. การลดราคาจำหน่ายสินค้าบางชนิดของบริษัทค้าส่ง							
5. ค้าส่งได้รับข้อมูลยอดขายสินค้าจากค้าปลีก							
6. ความแม่นยำในการพยากรณ์ความต้องการสินค้าของค้าส่ง							
7. ค้าส่งมีการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังที่ดี							
8. ระดับการให้บริการสูงของค้าส่ง(การที่มีสินค้าคงอยู่ในคลังสินค้าพร้อมสนองความต้องการของค้าปลีก)							
9. การที่ค้าส่งสามารถจัดหาสินค้าในปริมาณครบถ้วนตามที่ค้าปลีกต้องการ							

แบบสอบถามที่ 5 แบบสอบถามเรื่องการประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพกับของ จำนวนสินค้าขาดแคลนของค้าปลีก

การประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพกับจำนวนสินค้าขาดแคลนของค้าปลีกจะช่วยให้สามารถตรวจสอบว่าตัวชี้วัดตัวใดที่มีผลต่อจำนวนสินค้าขาดแคลนของค้าปลีก ผลลัพธ์ที่ได้จะสามารถบอกจุดที่ค้าส่งและค้าปลีกสมควรที่จะทำการปรับปรุงเพื่อลดจำนวนสินค้าขาดแคลน “ซึ่งตัวชี้วัดแต่ละตัวจะมีระดับความสัมพันธ์กับจำนวนสินค้าขาดแคลนไม่เท่ากัน” จึงขอรับทราบข้อมูลและการให้คะแนนระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดแต่ละตัวกับจำนวนสินค้าขาดแคลน

ตารางความสัมพันธ์แบ่งการตอบคำถามออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน

ส่วนที่ 1 เมื่อคุณคิดว่าตัวชี้วัดของค้าส่งตัวนั้นๆ มีความสัมพันธ์กับความแม่นยำในการพยากรณ์

ยอดขายสินค้าของค้าปลีก ใส่เครื่องหมาย (X) ลงในช่องมี

เมื่อคุณคิดว่าตัวชี้วัดของค้าส่งตัวนั้นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กับความแม่นยำในการพยากรณ์

ยอดขายสินค้าของค้าปลีก ใส่เครื่องหมาย (X) ลงในช่องไม่มี

ส่วนที่ 2 เป็นการให้คะแนนระดับความสัมพันธ์ (โดยใส่เครื่องหมาย (X) ลงในช่องว่างของแต่ละข้อโดยกำหนดให้ 5=มีความสัมพันธ์มากที่สุด จนถึง 1=มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด)

คำสั่ง	จำนวนสินค้าขาดแคลนของค้าปลีก						
ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ	มีความสัมพันธ์		คะแนนระดับความสัมพันธ์				
	มี	ไม่มี	1	2	3	4	5
1. คำสั่งได้รับสินค้าสภาพสมบูรณ์, ถูกสถานที่, ทันตามกำหนดเวลาจากโรงงาน							
2. คำสั่งได้รับเอกสารและข้อมูลที่ใช้ประกอบการสั่งสินค้าจากโรงงาน							
3. คำสั่งสั่งซื้อ, ได้รับสินค้า, ตรวจรับสินค้าที่ง่ายและรวดเร็วจากโรงงาน							
4. การลดราคาจำหน่ายสินค้าบางชนิดของบริษัทค้าส่ง							
5. คำสั่งได้รับข้อมูลยอดขายสินค้าจากค้าปลีก							
6. ความแม่นยำในการพยากรณ์ความต้องการสินค้าของคำสั่ง							
7. คำสั่งมีการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังที่ดี							
8. ระดับการให้บริการสูงของคำสั่ง(การที่มีสินค้าคงอยู่ในคลังสินค้าพร้อมสนองความต้องการของค้าปลีก)							
9. การที่คำสั่งสามารถจัดหาสินค้าในปริมาณครบถ้วนตามที่ค้าปลีกต้องการ							

แบบสอบถามที่ 6 แบบสอบถามเรื่องการประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพกับระดับการให้บริการต่อลูกค้าของค้าปลีก

การประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพกับระดับการให้บริการต่อลูกค้าของบริษัทค้าปลีกจะช่วยให้สามารถตรวจสอบว่าตัวชี้วัดตัวใดที่มีผลกระทบต่อระดับการให้บริการต่อลูกค้า ผลลัพธ์ที่ได้จะสามารถบอกจุดที่ค้าส่งและค้าปลีกสมควรที่จะทำการปรับปรุงเพื่อเพิ่มระดับการให้บริการต่อลูกค้า **“ซึ่งตัวชี้วัดแต่ละตัวจะมีระดับความสัมพันธ์กับระดับการให้บริการต่อลูกค้าไม่เท่ากัน”** จึงขอรับทราบข้อมูลและการให้คะแนนระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดแต่ละตัวกับระดับการให้บริการ

ตารางความสัมพันธ์แบ่งการตอบคำถามออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน

ส่วนที่ 1 เมื่อคุณคิดว่าตัวชี้วัดของค้าส่งตัวนั้นๆ มีความสัมพันธ์กับความแม่นยำในการพยากรณ์

ยอดขายสินค้าของค้าปลีก ใส่เครื่องหมาย (X) ลงในช่อง **มี**

เมื่อคุณคิดว่าตัวชี้วัดของค้าส่งตัวนั้นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กับความแม่นยำในการพยากรณ์

ยอดขายสินค้าของค้าปลีก ใส่เครื่องหมาย (X) ลงในช่อง **ไม่มี**

ส่วนที่ 2 เป็นการให้คะแนนระดับความสัมพันธ์ (โดยใส่เครื่องหมาย (X) ลงในช่องว่างของแต่ละข้อโดยกำหนดให้ 5=มีความสัมพันธ์มากที่สุด จนถึง 1=มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด)

คำสั่ง	ระดับการให้บริการต่อลูกค้าของค้าปลีก							
ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ	มีความสัมพันธ์		คะแนนระดับความสัมพันธ์					
	มี	ไม่มี	1	2	3	4	5	
1. คำสั่งได้รับสินค้าสภาพสมบูรณ์, ถูกสถานที่, ทันตามกำหนดเวลาจากโรงงาน								
2. คำสั่งได้รับเอกสารและข้อมูลที่ใช้ประกอบการสั่งสินค้าจากโรงงาน								
3. คำสั่งสั่งซื้อ, ได้รับสินค้า, ตรวจรับสินค้าที่ง่ายและรวดเร็วจากโรงงาน								
4. การลดราคาจำหน่ายสินค้าบางชนิดของบริษัทคำสั่ง								
5. คำสั่งได้รับข้อมูลยอดขายสินค้าจากค้าปลีก								
6. ความแม่นยำในการพยากรณ์ความต้องการสินค้าของคำสั่ง								
7. คำสั่งมีการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังที่ดี								
8. ระดับการให้บริการสูงของคำสั่ง(การที่มีสินค้าคงอยู่ในคลังสินค้าพร้อมสนองความต้องการของค้าปลีก)								
9. การที่คำสั่งสามารถจัดหาสินค้าในปริมาณครบถ้วนตามที่ค้าปลีกต้องการ								

**แบบสอบถามที่ 7 แบบสอบถามเรื่องการประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพกับ
เปอร์เซ็นต์การได้รับสินค้าของค้าปลีกในปริมาณครบถ้วนตามที่ต้องการจากค้าส่ง**

การประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพกับเปอร์เซ็นต์การได้รับสินค้าในปริมาณ
ครบถ้วนจากบริษัทค้าส่งของบริษัทค้าปลีกจะช่วยให้สามารถตรวจสอบว่าตัวชี้วัดตัวใดที่มีผลกระทบ
ต่อเปอร์เซ็นต์การได้รับสินค้าในปริมาณครบถ้วน ผลลัพธ์ที่ได้จะสามารถบอกจุดที่ค้าส่งและค้าปลีก
สมควรที่จะทำการปรับปรุงเพื่อเพิ่มการเปอร์เซ็นต์การได้รับสินค้าในปริมาณครบถ้วน ซึ่งตัวชี้วัดแต่ละ
ตัวจะมีระดับความสัมพันธ์กับเปอร์เซ็นต์การได้รับสินค้าในปริมาณครบถ้วนไม่เท่ากัน จึงขอรับทราบ
ข้อมูลและการให้คะแนนระดับความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดแต่ละตัวกับเปอร์เซ็นต์การได้รับสินค้าใน
ปริมาณครบถ้วน

ตารางความสัมพันธ์แบ่งการตอบคำถามออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน

ส่วนที่ 1 เมื่อคุณคิดว่าตัวชี้วัดของค้าส่งตัวนั้นๆ มีความสัมพันธ์กับความแม่นยำในการพยากรณ์

ยอดขายสินค้าของค้าปลีก ใส่เครื่องหมาย (X) ลงในช่อง **มี**

เมื่อคุณคิดว่าตัวชี้วัดของค้าส่งตัวนั้นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กับความแม่นยำในการพยากรณ์

ยอดขายสินค้าของค้าปลีก ใส่เครื่องหมาย (X) ลงในช่อง **ไม่มี**

ส่วนที่ 2 เป็นการให้คะแนนระดับความสัมพันธ์ (โดยใส่เครื่องหมาย (X) ลงในช่องว่างของแต่ละข้อ โดย
กำหนดให้ 5=มีความสัมพันธ์มากที่สุด จนถึง 1=มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด)

ค้าส่ง	เปอร์เซ็นต์การได้รับสินค้าของค้าปลีก ในปริมาณครบถ้วนจากค้าส่ง						
ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ	มีความสัมพันธ์		คะแนนระดับ ความสัมพันธ์				
	มี	ไม่มี	1	2	3	4	5
1. ค้าส่งได้รับสินค้าสภาพสมบูรณ์, ถูกสถานที่, ทันตามกำหนดเวลา จาก โรงงาน							
2. ค้าส่งได้รับเอกสารและข้อมูลที่ใช้ประกอบการสั่งสินค้าจากโรงงาน							
3. ค้าส่งสั่งซื้อ, ได้รับสินค้า, ตรวจรับสินค้าที่ง่ายและรวดเร็วจากโรงงาน							
4. การลดราคาจำหน่ายสินค้าบางชนิดของบริษัทค้าส่ง							
5. ค้าส่งได้รับข้อมูลยอดขายสินค้าจากค้าปลีก							
6. ความแม่นยำในการพยากรณ์ความต้องการสินค้าของค้าส่ง							

คำสั่ง	เปอร์เซ็นต์การได้รับสินค้าของค้าปลีก ในปริมาณครบถ้วนจากคำสั่ง						
ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ	มีความสัมพันธ์		คะแนนระดับ ความสัมพันธ์				
	มี	ไม่มี	1	2	3	4	5
7. คำสั่งมีการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังที่ดี							
8. ระดับการให้บริการสูงของคำสั่ง(การที่มีสินค้าคงอยู่ในคลังสินค้าพร้อม สนองความต้องการของค้าปลีก)							
9. การที่คำสั่งสามารถจัดหาสินค้าในปริมาณครบถ้วนตามที่ค้าปลีก ต้องการ							

แบบสอบถามเพื่อสำรวจเกี่ยวกับลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน (ชุดที่ 2)

แบบสอบถามเรื่อง ข้อมูลจริงที่ได้เพื่อทำการคำนวณตัวชี้วัดประสิทธิภาพของบริษัทค้าปลีก

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ร่วมมือในการเก็บข้อมูลจริงจากบริษัทค้าปลีกเพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์
และคำนวณค่าของตัวชี้วัดประสิทธิภาพต่อไป ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
ดังต่อไปนี้

ข้อมูลที่ต้องการ	มีการเก็บข้อมูล		ค่าที่ได้	หน่วย (ต่อ ปี)
	มี	ไม่มี		
1. ยอดขายรวมของผลิตภัณฑ์ทั้งหมด				
2. เป้าของยอดขายรวมของผลิตภัณฑ์ทั้งหมด				
3. ค่าพยากรณ์ยอดขายรวมของผลิตภัณฑ์ทั้งหมด				
4. ต้นทุนของสินค้าขายทั้งหมด				
5. ยอดเฉลี่ยสินค้าคงคลัง				
6. จำนวนรวมสินค้าขาดแคลน หรือมูลค่าสินค้าที่ ขาดแคลน				

เอกสารอ้างอิง

- [1] ประชาชาติธุรกิจ, วันที่ 01 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2550 ปีที่ 30 ฉบับที่ 3867, หน้า 7.
- [2] รายงานการประชุม คณะอนุกรรมการด้านการค้าบริการ ครั้งที่ 8/2549 ในวันศุกร์ที่ 16มิถุนายน 2549
- เวลา 12.00 น. ณ ห้องประชุม 2201 ชั้น 2 อาคารจตุรฤกษ์ สี่นุญเรื่อง สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย.
- [3] ธนาคารแห่งประเทศไทย, สายนโยบายการเงินที่มเกศตรกรรมและบริการฝ่ายภาคการผลิต, “สรุปทิศทางธุรกิจค้าปลีกไทย”, <http://www.bot.or.th>.
- [4] จรินทร์ อาสารถงธรรม “การบริหารการค้าปลีกในยุค 2000”, วารสาร “นักบริหาร” ปีที่ 20 ฉบับที่ 1
- มกราคม – มีนาคม 2543.
- [5] จริยา เปรมศิลป์, 2544, “ภาวะธุรกิจค้าปลีกปี 2544 และแนวโน้มปี 2545”, ธนาคารแห่งประเทศไทย, <http://www.bot.or.th>.
- [6] ฝ่ายวิจัย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน), 2549, “การขยายตัวของคิสเคานท์สโตร์...ผลกระทบต่อธุรกิจค้าปลีกไทย”.
- [7] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2543, “การคาดการณ์ประมาณประชากรไทย”.
- [8] กรุงเทพธุรกิจ และมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ, 2548, “ผลการสำรวจทัศนคติ และพฤติกรรมคนไทยต่อธุรกิจค้าปลีก”, www.sarakadee.net.
- [9] รศ.ดร.ศักดิ์ รัตนกุล คณะนิติศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, น.ส.พ. กรุงเทพธุรกิจ ฉบับวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2549.
- [10] ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, “โศว์ห่วยยุคใหม่”, 1 ตุลาคม 2545
- [11] ประชาชาติธุรกิจ, “ผลศึกษาอนุกรมการพาณิชย์ จะหยุดการขยายสาขา Modern Trade ได้อย่างไร”, วันที่ 01 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2550 ปีที่ 30 ฉบับที่ 3867, หน้า 7
- [12] ประชาชาติธุรกิจ, “สาระสำคัญของ... ร่าง พ.ร.บ.การประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง”, วันที่ 01 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2550 ปีที่ 30 ฉบับที่ 3867, หน้า 6
- [13] กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์, สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2543, “การค้าส่งค้าปลีกไทย”.
- [14] ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2545, “ภาครัฐ: หน่วยเสริมทัพ...ตัวช่วยเสริมศักยภาพการแข่งขัน”

- [15] Oxford Institute of retail Management, Templeton College, University of Oxford, 2004, “Assessing the productivity of the UK Retail Sector”, April 2004.
- [16] กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2548, “โครงการศึกษาวิจัยการพัฒนาระบบโซ่อุปทาน (Supply Chain) ธุรกิจค้าปลีก”
- [17] กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2548, “โครงการศึกษาวิจัยการพัฒนาระบบโซ่อุปทาน (Supply Chain) ธุรกิจค้าปลีก”
- [18] กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2548, “โครงการศึกษาวิจัยการพัฒนาระบบโซ่อุปทาน (Supply Chain) ธุรกิจค้าปลีก”
- [19] กฎฎารัตน์ วัฒนสุวรรณ และเสก เมธาสุรารักษ์, 2545, “พฤติกรรมผู้บริโภค”, การค้าปลีกของไทย: ผลกระทบของการแข่งขันจากผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างประเทศ, นิพนธ์และคณะ,
สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, สิงหาคม 2545.
- [20] คริสโตเฟอร์ มาร์ติน และเฮเลน เพค, 2549, ลอจิสติกส์การตลาด: Marketing Logistics, แปลโดย วิทยา
สุหฤทธดำรง, อี. ไอ. สแควร์พับลิชชิง, กรุงเทพมหานคร.
- [21] นิพนธ์ พัวพงศกร, จีรภา ไตสมบุญ และนริทิพย์ หุ่นกาวิ, 2545, “การขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่: ผลกระทบโครงสร้างและการแข่งขัน”, การค้าปลีกของไทย: ผลกระทบของการแข่งขันจากผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างประเทศ, นิพนธ์และคณะ, สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนา
ประเทศไทย, สิงหาคม 2545.
- [22] ปราณี จิตกรรมกิจศิลป์, 2546, ลอจิสติกส์ระหว่างประเทศ, สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร -
ศาสตร์. พนิต กุลศิริ, 2548, “ความพึงพอใจของผู้บริโภคต่อร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม”
จุฬาลงกรณ์วารสาร, ปีที่ 17, ฉบับที่ 68, ก.ค.-ก.ย. 2548
- [23] เรวดี รัตนานูบาล และสุนันทา จารุวัฒนชัย, 2544, “ทิศทางธุรกิจค้าปลีกไทย”, เอกสาร
ประกอบการ
ศึกษาวิชา กศ. 321 การค้าปลีก, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, ม.ธรรมศาสตร์.
- [24] วิทยา สุหฤทธดำรง, 2546, ลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน, ซีเอ็ดดูเคชั่น, กรุงเทพมหานคร
- [25] Klein, S. and Roth, V., 1993 “Satisfaction with International Marketing Channels”, Journal of the Academy of

Marketing Science, Vol.21 (1993) (1), pp. 39–44

[26] Lambert, D.M., Cooper, M.C. and Pagh, J.D., 1998, "Supply chain management: Implementation

issues and research opportunities", The International Journal of Logistics Management, Vol. 9, pp.

1–18.

[27] Lu, Nhiem, Swatman, Paula, M. and Daly, Paul, 2005, "Extending the Integrated Grocery Supply chain: Linking Australian primary producers via mCommerce", School of CIS, University of South Australia Adelaide, South Australia.

[28] Makinon, Alan, 1996, "The development of Retail Logistics in the UK", UK Technology Foresight

Programme Retail and Distribution Panel, School of Management, Heriot-Watt University, November, 1996.

[29] Mentzer, John, T., 2001, Supply Chain Management, Sage Publish Inc., 1st edition, Thousand Oaks, California.

[30] Morchett, Dirk, Swoboda, Bernard and Schramm-Klein, 2006, "Competitive strategies in retailing-

an investigation of the applicability of Porter's framework for food retails", Journal of Retailing and Consumer services, Vol. 13, pp.275-287

[31] Moonen, Hans, 2001, CPFR-The First Link in a chain of collaboration, Technische university Eindhoven, Deloitte& Touche Bakkenist

[32] Rabin, steve, 2001 "Untegrating Trading Partner", www.Line56.com, Oct. 25, 2001

[33] Rajamani, Divakarand Guha, Sachin, 2006, "Retail Industry Process& Metrics", The Center for Intelligent Supply Networks(C4ISN), School of Management, The University of Texas at Dallas.

[34] Sparks, Leigh, 1998, "The retail Logistics Transformation", Logistics and Retail Management: Insights into current practice and trends from leading experts, Kogan Page, London.

[35] Stock, J.R. and Lambert, D.M., 2001, Strategic Logics Management, McGraw-Hill.

[36] Taylor, Don and Archer, Jeanne, Smalling, 2005, Up Against the Wall-Mart, 2nd Ed., AMACOM, USA.

- [37] Whiteoak, P, 1994, “The realities of quick response in grocery sector: a supplier viewpoint”, International Journal of Physical Distribution&Logistics Management, Vol.24 No.10, pp33-39.
- [38] Vogt J.J.,Pienaaaf, W.J and De Wit P.W.C., 2002, Business Logistics Management, Cape Town, Oxford University Press Southern Africa.

บรรณานุกรม

- Bromehead, Ian, 2005, “Supply Chain Visibility: Aligning Business and IT to meet the business Objectives”, Hewlett-Packard Development Company, L.P.
- Chen, I.J, A., Paulraj, and A., Lado, 2004, “Strategic purchasing, supply management and firm performance”, Journal of Operation Management, Vol.22, Iss.5;505.
- Frohlick, M.T. and Westbrook, R., 2001. “Arcs of integration: An international study of supply chain strategies”. Journal of Operations Management.
- Hofman, D, 2004, “The Hierarchy of Supply Chain Metrics”, Supply Chain Management Review, Sep., 2004.
- Lapide, Larry and Shen, Ting, 2005, “Linking Supply Chain Practics to Operational and Finacial Performance”, Supply Chain 2020 Project Working paper, August, 2005.
- Mckinnon, Alan, Ge, Yongli and Leuchars, Dunvan, 2002, “Anlysis of Transport Efficiency in UK Food Supply Chain”, Full report of the 2002 Key Performance Indicator Survey, Logistics Research Center, School of Management and Languages, Heriot-Watt University, Edinburgh, UK.