

**การศึกษาปัญหาและและแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ
กล่องกระดาษของร้านสะดวกซื้อบริษัท AAA
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย**

หทัยวรรณ ศรีมหาดีไทย, วัชรวิ จันทรประกายกุล
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์
คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
โทรศัพท์: 082-961-7666, Email: hathaivas@hotmail.com
คณะวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยฯ
ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์: 089-7772633, Email: watvee@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาปัญหาและแนวทางเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจในการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยหาแนวทางและวิธีการทำงานที่เหมาะสม รวมถึงการนำระบบ POS (Point of Sale) ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ของบริษัท AAA จำกัด เป็นการศึกษาปัญหาระบบการจัดการกล่องกระดาษที่มีจำนวนมากและไม่ก่อให้เกิดรายได้ เริ่มดำเนินการคือ เดือนตุลาคม 2553 – ธันวาคม 2554 รวมระยะเวลา 3 เดือน โดยใช้ข้อมูลการขายกล่องกระดาษของร้านสะดวกซื้อ AAA ในปี 2552 - 2553 และการสอบถามข้อมูลจากผู้บริหารไปจนถึงพนักงานภายในร้าน นอกจากนี้ยังได้ออกแบบสอบถามสำรวจความต้องการจัดทำที่เก็บกล่องกระดาษและความต้องการเข้าร่วมเก็บกล่องกระดาษกับ Supplier ของร้านสาขาจำนวน 686 สาขา ข้อมูลทั้งหมดนี้ได้นำมาศึกษาหาแนวทางในการแก้ไขและกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานทางธุรกิจต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษาลักษณะของปัญหาและผลกระทบที่องค์กรต้องการแก้ไข ปัญหาด้านกล่องกระดาษที่มีปริมาณมากและไม่มีที่จัดเก็บที่แน่นอน การจัดหา Supplier ในการรับซื้อกล่องกระดาษให้กับร้านสาขา รวมไปถึงขั้นตอนและกระบวนการในการ

ควบคุมวิธีการทำงานและรายได้ที่เกิดขึ้นจากการขายกล่องกระดาษ และศึกษาการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบ POS (Point of Sale) มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

บทนำ

บริษัท AAA จำกัด เป็นผู้ดำเนินธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกที่ผ่านมา บริษัทได้บริหารจัดการในลักษณะร้านสะดวกซื้อที่มีเครือข่ายกระจายอยู่ในชุมชนต่างๆ ได้แก่ที่พิกอาศัย สำนักงาน สถานศึกษา แหล่งท่องเที่ยว และร้านที่ตั้งอยู่ในสถานบริการน้ำมัน ครอบคลุมพื้นที่ กรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัดทั่วประเทศ ในปี 2551 มีจำนวนร้านสาขาทั้งสิ้น 4,778 สาขา

ปัจจุบันบริษัทกำลังดำเนินการขยายร้านสาขาโดยการก่อสร้างร้านสาขาในพื้นที่ต่างๆ ที่มีประชาชนพลุกพล่านทั้งในกรุงเทพฯ และจังหวัดต่างๆ เพื่อขยายกิจการและเป็นการตอบสนองลูกค้าอย่างทั่วถึงเพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้บริการได้ใกล้บ้านหรือที่พิกอาศัย เพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้าเป็นอย่างมาก

ปัญหาและลักษณะปัญหาที่สำคัญของบริษัท

ประกอบด้วย

1. กล่องกระดาษที่รับจาก DC มีปริมาณมากทำให้ร้านสาขาไม่มีพื้นที่ในการจัดเก็บ
2. พนักงานต้องสูญเสียเวลาในการนำกล่องกระดาษออกมาขายให้กับชาเลนจ์
3. ไม่มีผู้รับซื้อกล่องกระดาษตามวันและเวลาที่แน่นอน/เวลาในการมารับซื้อไม่เหมาะสม
4. พนักงานเสียเวลาในการทำงานเนื่องจากต้องนำรายได้จากการขายกล่องกระดาษไปฝากธนาคาร
5. ขาด Process ในการควบคุมรายได้จากการขายกล่อง
6. สูญเสียโอกาสในการขาย/ การให้บริการลูกค้า

นิยามศัพท์

ระบบพีโอเอส (Point of Sale หรือ POS) หรือระบบข้อมูลจากจุดขาย คือระบบการทำงานที่เมื่อร้านขายสินค้าโดยการสแกน (Scan) บาร์โค้ดที่ตัวสินค้าด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์หน้าร้าน ข้อมูลยอดขายจะถูกเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์หลังร้าน ร้านสามารถใช้ข้อมูลชุดนี้ประกอบในการตัดสินใจสั่งสินค้า เมื่อร้านทำการสั่งสินค้าเรียบร้อยแล้ว ก็จะส่งข้อมูลออนไลน์ (Online) ไปที่สำนักงานใหญ่ เพื่อส่งต่อไปยังศูนย์กระจายสินค้าของบริษัท ศูนย์กระจายสินค้าก็จะจัดส่งสินค้าให้ร้านตามรอบการสั่งซื้อ

การรีเอนจิเนียริง (Reengineering) ให้ความหมายการรีเอนจิเนียริงว่าคือกลยุทธ์การออกแบบใหม่อย่างรวดเร็วและรุนแรงเพื่อเพิ่มคุณค่ากระบวนการทางธุรกิจ ระบบ นโยบาย และโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุน ทำให้เพิ่มผลผลิตขององค์กร

การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง การเพิ่มผลผลิต และการที่จะเพิ่มผลผลิตได้นั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกๆ คนในหน่วยงาน หากพิจารณาวิธีการเพิ่มผลผลิตแล้วจะมี 2 วิธี คือ ลดต้นทุนซึ่งจะเป็นค่าใช้จ่ายลง และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ผลผลิตมากขึ้น

ประสิทธิผล คือ ความสามารถบรรลุผลที่ต้องการ ความมีประสิทธิภาพเป็นผลที่บรรลุเทียบกับทรัพยากรที่ใช้

ระบบสารสนเทศ หมายถึง ระบบการเก็บและการกระทำข้อมูลต่างๆ ให้เป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระเบียบแบบแผน เพื่อสามารถนำไปใช้ประกอบการพิจารณา วินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมั่นใจ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะครอบคลุมถึงขอบข่ายของงานในองค์กรนั้นๆ รับผิดชอบดำเนินการอยู่ และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าเรื่องปัญหาและแนวทางเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจในการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยหาแนวทางและวิธีการทำงานที่เหมาะสม ของบริษัท AAA จำกัด ได้มุ่งศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจร้านสะดวกซื้อ ซึ่งแบ่งการพิจารณาได้ดังนี้

1. ทฤษฎีการรีเอนจิเนียริง (Reengineering) การพัฒนาองค์กร โดยใช้หลักของโครงสร้างองค์กรจากระดับสูงลงสู่ระดับล่าง และเทคนิคการบริหารงานแบบเอกาณูปภาพนี้สามารถสนับสนุนการรีเอนจิเนียริง ซึ่งเป็นรูปแบบของการบริหารอย่างมีโครงสร้างได้ หรือทั้งสองอย่างนี้สามารถและควรใช้ร่วมกัน ในการรวมสองแนวทางนี้เข้าด้วยกันก็จะได้ผลประโยชน์

หลักๆ ของทั้งสองแนวทางสำหรับการรีเอ็นจิเนียริ่ง ความสามารถในการกำหนดผลลัพธ์ของโครงการ ประเมินผลกระทบทั่วทั้งองค์กร และกำหนดสิ่งสนับสนุนเช่น ระบบสารสนเทศ จะต้องได้รับการเก็บรักษา โดยการพัฒนาองค์กรจะได้รับคำยัดมันจากบุคคลากร เพิ่มผลงานส่วนบุคคล และการสร้างการทำงานเป็นทีม

แนวทางทั่วไปในการรีเอ็นจิเนียริ่งกับการพัฒนาองค์กรจะเป็นเรื่องตรงไปตรงมาทั้งสอง จะมีความเหมือนกันในปรัชญา ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางซึ่งแนะนำแผนจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง แล้วนำไปปฏิบัติจากระดับล่างขึ้นบน

การรีเอ็นจิเนียริ่งเป็นสิ่งที่ต้องทำที่องค์กร และดำเนินการทุกด้าน ทั้งการตลาด การผลิต การบุคคลากร การบริหาร และกับทุกระบบที่สามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กร ดังนั้นการรีเอ็นจิเนียริ่งองค์กรจึงไม่ใช่เพียงการปรับปรุงเครื่องมือสมัยใหม่ (Retool) แต่จะต้องมีการคิดใหม่ (Rethink) และออกแบบใหม่ (Redesign)

องค์ประกอบสำคัญของการรีเอ็นจิเนียริ่ง

1. เป็นการสร้างแนวคิดตั้งแต่เริ่มต้นใหม่ ออกแบบกระบวนการดำเนินการโดยไม่ยึดติดกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่เคยใช้ในอดีต
2. ไม่ใช่การปรับปรุงของเดิมให้ดีขึ้น หรือตัดแปลงแก้ไขของเดิม
3. เป็นกระบวนการไม่ยึดติดกับบุคคลที่เคยทำงานวิธีการทำงาน หรือหน้าที่ความปลอดภัยของงาน
4. เป็นการทำงานเป็นทีมจากระดับผู้บริหารขององค์กรเพื่อร่วมมือกันออกแบบกระบวนการใหม่
5. ยึดหลักคุณธรรม (Merit system) เป็นพื้นฐานในการบริหารงานบุคคลภายหลังจากการรีระบบแล้วประกอบด้วย
 - 5.1 หลักความสามารถด้วยการสรรหาบุคคล ที่มีความรู้ให้ตรงกับความต้องการของตำแหน่งที่มี
 - 5.2 หลักความเสมอภาคในด้านโอกาสแก่บุคลากรที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ให้ได้สิทธิรับโอกาสเท่าเทียมกัน และได้รับการปฏิบัติเสมอภาคกัน
 - 5.3 หลักความมั่นคงในอาชีพด้วยการดึงบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร จูงใจให้บุคลากรมุ่งมั่นในอาชีพ และพัฒนาบุคลากรให้ก้าวหน้าเต็มที่

5.4 หลักความเป็นกลาง ไม่เอนเอียง เพราะมีความสัมพันธ์กับผู้บริหาร

6. การทำการริเริ่มจริงจังต้องทำแบบทันทีทันใด เป็นการก้าวกระโดดไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง การเพิ่มผลผลิต และการที่จะเพิ่มผลผลิตได้นั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกๆ คนในหน่วยงาน หากพิจารณาวิธีการเพิ่มผลผลิตแล้ว จะมี 2 วิธี คือ ลดต้นทุนซึ่งจะเป็นค่าใช้จ่ายลง และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ผลผลิตมากขึ้น

การลดต้นทุนสามารถทำได้โดยการลดการสูญเสีย ซึ่งในการทำงานต่างๆ จะมีความสูญเสียเกิดขึ้นแทบทุกกระบวนการผลิตซึ่งนั่นก็คือต้นทุนที่ไม่จำเป็น หากเราไม่ให้ความสนใจสังเกต และพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ และวิธีการขจัดปัญหาเหล่านั้นให้หมดสิ้นไป ก็จะทำให้ผลผลิตของบริษัทสูงขึ้นด้วย

3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลและความมีประสิทธิภาพ ความหมายของความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness and Efficiency) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการ ดังที่ มาตรฐานสากล ISO 9000 : 2000 ใน Guideline on concept and use of the approach for management. 2005 ได้อธิบายว่าความมีประสิทธิภาพ คือ ความสามารถบรรลุผลที่ต้องการ ความมีประสิทธิภาพเป็นผลที่บรรลุเทียบกับทรัพยากรที่ใช้

4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ หมายถึง กระบวนการในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล มาจัดกระทำให้เป็นสารสนเทศ ที่ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน เป็นปัจจุบัน เทียบตรง มีความถูกต้อง โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบ เป็นระเบียบ แยกแยะเป็นหมวดหมู่ และสะดวกต่อการเรียกใช้โดยมีประโยชน์และความสำคัญของสารสนเทศไว้ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ถูกต้อง
2. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจและวางแผนการทำงานได้อย่างดี
3. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกในการทำงานได้อย่างดี
4. ช่วยให้ผู้บริหารมีความรู้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ
5. ช่วยให้ผู้บริหารมีเวลาปฏิบัติงานได้มากขึ้น เพราะมีสารสนเทศพร้อมอยู่แล้ว

6. ช่วยให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ต่างระดับได้ดี ระบบสารสนเทศมีมาตรฐานเดียวกัน และยังช่วยขจัดความซ้ำซ้อนในการเก็บรวบรวมข้อมูล
7. สามารถใช้ประโยชน์ในการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์หน่วยงานและบริการข้อมูลต่างๆ แก่ผู้ต้องการใช้

5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลจากจุดขาย (Point of sale หรือ POS)

การเก็บข้อมูลโดยใช้การอ่านบาร์โค้ดของสินค้าที่ขายได้มักเกิดขึ้น ณ ระดับผู้ค้าปลีกซึ่งข้อมูลอาจถูกส่งผ่านไปยังผู้จัดจำหน่ายที่เกี่ยวข้องที่สามารถเติมสินค้าคงคลังให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสมกับยอดขายได้ เป็นผลให้ผู้ค้าปลีกไม่ต้องเสียเวลาในกระบวนการสั่งซื้อและสามารถส่งผ่านข้อมูลโดยตรงไปยังผู้จัดจำหน่ายได้เลย ระบบประเภทนี้ใช้ในห้างวอลมาร์ท (Wal-Mart) ในส่วนกรณีอื่นๆ ผู้ค้าปลีกอาจชอบที่จะแทรกแซงและใช้ข้อมูลจากจุดขาย (Point of Sale หรือ POS) เพื่อการรับคำสั่งซื้อให้กิจกรรมของตน การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response หรือ QR) และการตอบสนองลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Consumer Response หรือ ECR) ใช้การผสมผสานเทคโนโลยีข้างต้นเพื่อความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด โดยเฉพาะตลาดที่ต้องอาศัยเวลาเป็นปัจจัยกำหนดการแข่งขันในขณะที่ระบบที่จะช่วยลดสินค้าคงคลังและเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าตัวอย่าง เช่น Levi Strauss & Company ได้ผสมผสานระบบประมวลคำสั่งซื้อของลูกค้าเข้าระบบ QR ซึ่งใช้ชื่อว่า “LeviLink” ผู้ค้าปลีกสามารถสั่งซื้อสินค้าของ Levi ได้โดยตรงโดยใช้ EDI หลังจากนั้น Levi จะส่งใบกำกับสินค้าต่อไปให้ลูกค้าจาก EDI และลูกค้าจะจ่ายเงินกลับมาโดยใช้การโอนเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Fund Transfer) การใช้ Levilink ทำให้บริษัทมียอดขายเพิ่มขึ้นและระดับสินค้าคงคลังลดลงส่งผลให้มีผลกำไรเพิ่มขึ้นร้อยละ 35 ในขณะที่เดียวกันผู้ค้าปลีกก็ได้รับผลประโยชน์เพิ่มขึ้นเพราะระบบ Levilink ได้สร้างสลิปของหีบห่ออิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยการผ่านบาร์โค้ดที่ติดอยู่กับฉลากบนกล่องซึ่งช่วยประหยัดเวลาในการนับและเตรียมงานเอกสาร เช่นสลิปใบกำกับภาษี และเอกสารที่รับเข้ามา นอกจากบาร์โค้ดยังเพิ่มความรวดเร็วของการเก็บสินค้าไว้บนชั้นช่วยให้พนักงานของร้านค้าปลีกใช้เวลาให้บริการลูกค้าได้มากขึ้น

6. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก การค้าปลีก หมายถึงการขายสินค้าให้ผู้บริโภคคนสุดท้าย ซึ่งซื้อไปเพื่อบริโภคของตนเองหรือบุคคลในครอบครัว โดยผู้ขายอาจจะ

เป็นใครก็ได้คืออาจจะเป็นผู้ผลิตที่ขายผลิตผลของตนให้ผู้บริโภคโดยตรง ไม่จำเป็นต้องเป็นพ่อค้าปลีกเสมอไป

ประเภทของธุรกิจค้าปลีก ร้านค้าปลีกแบ่งออกเป็น7ประเภทดังนี้

1. ร้านขายของชำ (Grocery Store) เป็นธุรกิจค้าปลีกรูปแบบดั้งเดิม มีลักษณะเป็นร้านค้าขนาดเล็กเป็นอาคารพาณิชย์ตั้งอยู่ในเขตชุมชนหรือย่านการค้า บริหารกิจการแบบครอบครัว แม้ว่าธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จะมีแนวโน้มขยายตัวมากขึ้น แต่ธุรกิจค้าปลีกประเภทนี้ยังคงอยู่ได้ด้วย ข้อ ได้เปรียบหลายประการ เช่นมีต้นทุนที่ต่ำอาศัยความเข้าถึงชุมชนและความต้องการของบริโภคเป็นต้น ปัจจุบันมีการประมาณการว่ามีร้านชำกระจุกกระจายอยู่จำนวนมากทั่วกรุงเทพมหานครประมาณ 8,000 – 12,000 ร้าน

2. ศูนย์การค้าครบวงจร (Shopping Complex) ศูนย์การค้าครบวงจรมีการพัฒนาการมาจากห้างสรรพสินค้า โดยทั่วไปๆ จะมีพื้นที่ไม่น้อยกว่า 25,000 ตารางเมตร แต่บางแห่งมีพื้นที่มากกว่า100,000 ตารางเมตร เป็นธุรกิจค้าปลีกที่ลงทุนค่อนข้างสูง ให้ความสำคัญการจับจ่ายใช้สอยของลูกค้าสมบูรณ์ ณ ที่เดียว (One-Stop Shopping) ที่ให้บริการครบถ้วนมากขึ้น ที่ศูนย์การค้าครบวงจรผู้บริโภคสินค้าสามารถเลือกซื้อสิ่งที่ต้องการได้ในสถานที่แห่งเดียว กล่าวคือ นอกจากจะมีห้างสรรพสินค้าและร้านค้าแล้ว ยังเพิ่มแหล่งบันเทิง เช่นสวนสนุก ศูนย์อาหารขนาดใหญ่ และโรงภาพยนตร์เข้าไปด้วย ทำให้ผู้บริโภคสามารถจับจ่ายซื้อของพร้อมกับการหาความบันเทิงไปพร้อมกัน

3. ดิสคานท์สโตร์ (Discount Store) เป็นร้านค้าปลีกอีกประเภทหนึ่งที่ขายสินค้าราคาถูกลงสินค้าที่จำหน่ายเป็นสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วๆ ไป มีกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้บริโภคระดับกลางถึงระดับล่างโดยเน้นการบริการตนเอง (Self – Service) และขายสินค้าจำนวนมากในราคาถูกลงและมีคุณภาพพอประมาณ ร้านค้าปลีกในลักษณะนี้ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ การให้บริการสินค้าอย่างครบครันในสถานที่เดียวกันในราคาที่ต่ำและบริการจอดรถฟรี ในปัจจุบันการเจริญเติบโตของดิสคานท์สโตร์มีลักษณะสวนทางกับลักษณะเศรษฐกิจที่ซบเซาผู้บริโภคต่างเข้ามาจับจ่ายใช้สอยกันมากขึ้นเพราะสินค้ามีราคาสูง ในขณะที่ผู้ประกอบการก็ขยายสาขากระจายไปตามพื้นที่เพื่อครอบคลุมลูกค้าเป้าหมายให้มากขึ้น ทำให้การจับจ่ายใช้สอยในร้านค้าประเภทนี้ เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันมากขึ้น

ระเบียบวิธีการศึกษาและผลการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาที่มุ่งวิเคราะห์ถึงกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรรวมถึงหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานภายในองค์กรถึงกระบวนการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคจากการทำงาน เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้งการเก็บข้อมูลบริหารจัดการกล่องกระดาษที่มีปริมาณมาก โดยสอบถามวิธีการและขั้นตอนในการทำงานแต่ละขั้นตอนโดยละเอียด นอกจากนี้ยังได้ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) จากเอกสารและข้อมูลในอดีตที่ผ่านมาเพื่อวิเคราะห์ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการขั้นตอนที่เคยปฏิบัติมาเพื่อมาทำการวิเคราะห์สาเหตุและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังศึกษาปัญหาและอุปสรรคต่างที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานในปัจจุบัน

จากผลการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว ผู้ศึกษาได้นำมาวิเคราะห์เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท AAA จำกัด โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

แนวทางที่ 1 จัดทำที่เก็บกล่องกระดาษให้กับร้านสาขาโดยประยุกต์ใช้พื้นที่ที่จำกัดในการทำแบบที่จะสร้างเป็นที่เก็บกล่องให้มีความเหมาะสมกับขนาดพื้นที่ของร้านโดยคำนึงถึงความเหมาะสมและภาพลักษณ์ของบริษัทฯ สำหรับแนวทางนี้การจัดทำที่เก็บกล่องกระดาษจะมีต้นทุนเกิดขึ้นกับร้านสาขาที่ 2,500 บาท – 5,000 บาท โดยขึ้นอยู่กับขนาดของร้านสาขาและร้านสาขาจะสามารถคุ้มทุนได้เมื่อทำการขายกล่องกระดาษภายใน 2 – 3 เดือน

แนวทางที่ 2 จัดหา Supplier ในการรับซื้อกล่องกระดาษโดยระบุวันเวลารับซื้อที่แน่นอน รวมทั้งกำหนดเงื่อนไขการซื้อขายและกำหนดขั้นตอนการทำงานร่วมกันระหว่าง Supplier กับร้านสาขา กำหนดขั้นตอนการควบคุมรายได้ที่เกิดขึ้นจากการขายกล่อง สำหรับแนวทางนี้เมื่อจัดหา Supplier ในการรับซื้อได้นั้นก็ทำการระบุขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนให้กับพนักงานร้านสาขาและ Supplier ได้ ทำให้ในแนวทางที่ 2 นี้สามารถสร้างมูลค่ากล่องกระดาษได้จากการขายกล่องโดยเปรียบเทียบจำนวนสาขาในปี 2552 มีร้านสาขาที่ทำการขายกล่อง 324 สาขา แต่เมื่อทำการกำหนดกระบวนการทำงานและจัดหา Supplier เข้ารับซื้อได้จำนวนสาขาที่ทำการขายกล่องเพิ่มขึ้นเป็น 686 สาขา โดยรายได้จากการขายกล่องในปี 2552 เท่ากับ 689,981 บาท และรายได้ในปี 2553 เท่ากับ 1,620,866 บาท สร้างรายได้เพิ่มขึ้นจากปี 2552 มีมูลค่าถึง 930,885 บาท โดยเปรียบเทียบจากเดือนตุลาคม – ธันวาคม ในปี 2552 และ ปี 2553

แนวทางที่ 3 นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศระบบ POS (Point of Sale) ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แนวทางนี้เป็นการแก้ไขปัญหาให้กับร้านสาขาที่ไม่สามารถทำที่เก็บกล่องกระดาษได้เนื่องจากมีพื้นที่ร้านที่จำกัดและเปิดให้บริการแค่ 2 ผลัด ดังนั้นจึงทำการแก้ไขโดยนำระบบ POS เข้ามาใช้ในเรื่องของการนำเงินรายได้จากการขายกล่องกระดาษฝากผ่านเข้าระบบ POS เพื่อลดเวลาของพนักงานในการนำเงินรายได้ไปฝากที่ธนาคาร และแก้ปัญหาตามที่กล่าวมาข้างต้นโดยมีต้นทุนในการปรับปรุงพัฒนาระบบ Pos โดยมีค่าใช้จ่ายอยู่ที่ 123,000 บาท

ดังนั้นทั้ง 3 แนวทางที่ได้กล่าวมาจะเป็นแนวทางที่จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการกล่องกระดาษให้กับร้านสะดวกซื้อ AAA ได้ และยังสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นจากกล่องกระดาษที่ดูไม่มีมูลค่า ให้มีมูลค่าได้ และแนวทางทั้ง 3 แนวทางนี้ยังเป็นการกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กรได้นำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อไป

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า จากแนวทางทั้ง 3 แนวทางข้างต้นสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเก็บกล่องกระดาษได้โดยการแก้ไขปัญหาโดยการสร้างที่เก็บกล่องกระดาษให้กับร้านสาขาพบว่าร้านสาขาสามารถมีพื้นที่เก็บกล่องกระดาษเป็นสัดส่วนรวมถึงยังสามารถใช้ประโยชน์จากที่เก็บกล่องในการเก็บวัสดุอื่นๆ ได้อีกด้วย อีกทั้งยังช่วยให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในร้าน รวมถึงยังสามารถสร้างรายได้จากการขายกล่องกระดาษได้เพิ่มขึ้นจากเดิมที่จัดเก็บอย่างไม่เป็นระเบียบเมื่อมีที่จัดเก็บที่ถูกต้องแล้วทำให้ปริมาณกระดาษมีเพิ่มขึ้นไม่ต้องนำไปทิ้งเหมือนอย่างที่ผ่านมาสร้างรายได้ให้กับบริษัทเพิ่มขึ้น และแนวทางในด้านการจัดหา Supplier ในการรับซื้อกล่องกระดาษโดยระบุวันเวลาในการมารับซื้อที่แน่นอน รวมทั้งกำหนดเงื่อนไขการซื้อขายรวมถึงขั้นตอนในการทำงานร่วมกันระหว่าง Supplier กับร้านสาขา และขั้นตอนการควบคุมรายได้ที่เกิดขึ้นจากการขายกล่อง ในส่วนนี้ทางผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์และเล็งเห็นว่าการจัดหา Supplier ในการรับซื้อกระดาษนั้นควรใช้บริการ Supplier ที่เป็นบริษัทในเครือซึ่งก็คือบริษัท DM ซึ่งข้อดีของการใช้บริษัทในเครือนั้นก็คือสามารถควบคุมได้ และต่อรองได้ จากการศึกษพบว่ากรณีที่ มี Supplier เข้าเก็บกล่องกระดาษให้กับร้านสาขาส่งผลให้การปฏิบัติงานมีกระบวนการที่ถูกต้องมากขึ้นและรายได้ก็เพิ่มมากขึ้น ลดปริมาณการนำเงินไปใช้ในทางที่มิชอบของพนักงานได้ ส่วนในในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามา

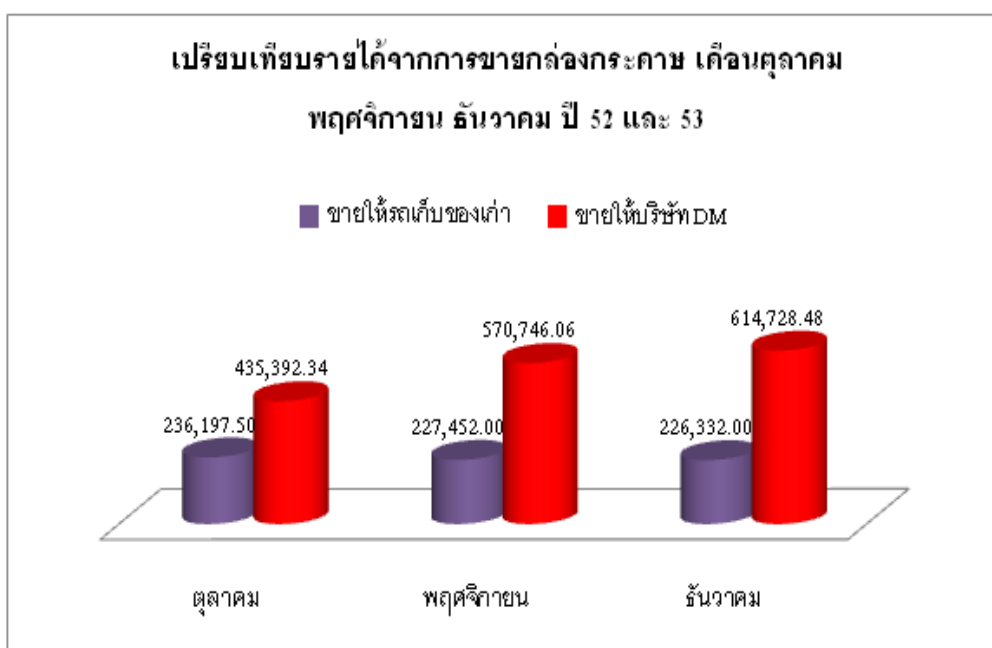
ใช้ในกระบวนการเก็บกล่องของ Supplier ก็เพื่อให้เกิดประโยชน์ในด้านการลดเวลาการนำฝากเงินของพนักงานที่ต้องเดินทางไปฝากเงินรายได้ที่ธนาคารรวมถึงยังช่วยให้ขั้นตอนการทำงานมีการทำงานที่ง่ายขึ้นและมีความทันสมัยเหมาะสมกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน

สรุปผลการเปรียบเทียบรายได้จากการขายกล่อง ก่อนปรับปรุงและหลัง

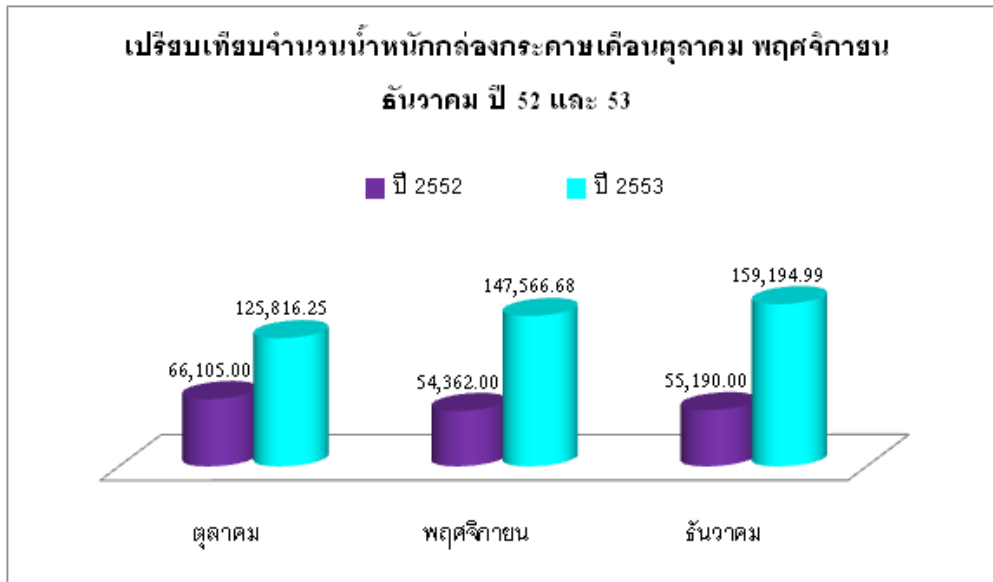
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
ปี 52	44,081.00	56,339.00	51,805.00	52,497.00	62,194.00	50,280.00	50,403.00	66,285.00	53,184.00	66,105.00	54,362.00	55,190.00
ราคาขายต่อ	2.0	2.0	2.5	2.5	1.5	1.8	1.5	2.0	2.5	2.3	2.5	3.0
รายได้สุทธิ	88,162.00	112,678.00	129,512.50	131,242.50	93,291.00	87,990.00	75,604.50	132,570.00	132,960.00	148,736.25	135,905.00	165,570.00

	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
ปี 53	56,583.00	61,219.00	68,968.00	56,847.00	66,918.00	50,890.00	51,252.00	66,501.00	56,805.00	125,816.25	147,566.68	159,194.99
ราคาขายต่อ (ก.ก)	2.00	1.75	2.50	2.50	2.00	2.50	3.00	2.75	3.00	3.45	4.00	4.00
รายได้สุทธิ	113,166.00	107,133.25	172,420.00	142,117.50	133,836.00	127,225.00	153,756.00	182,877.75	170,415.00	435,392.34	570,746.06	614,728.48

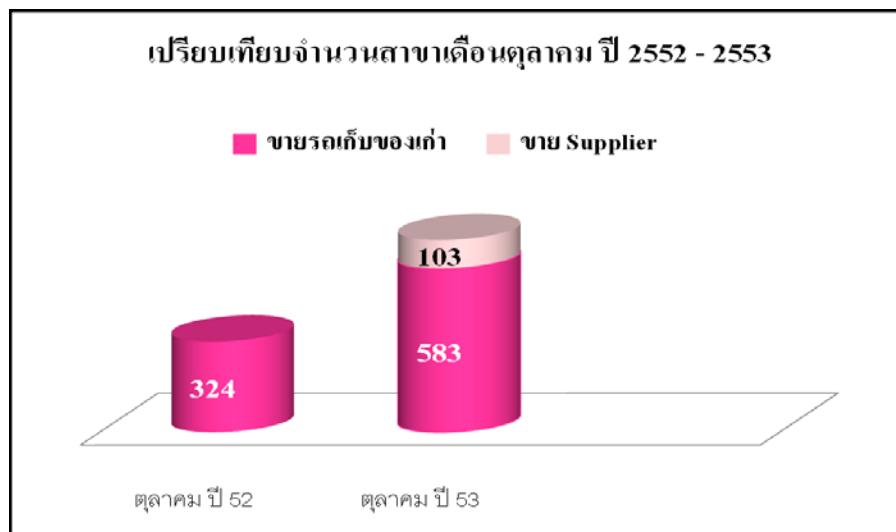
เปรียบเทียบรายได้ค่ากล่องกระดาษ ปี 2552 - 2553



เปรียบเทียบน้ำหนักร่องกระดาษ ปี 2552 – 2553



เปรียบเทียบจำนวนสาขาที่ขายกล่องกระดาษเพิ่มขึ้นของเดือนตุลาคม ปี 2552 – 2553



เปรียบเทียบรายได้จากการขายกล่องเดือนตุลาคม – ธันวาคม ปี 2552
และเดือนตุลาคม – ธันวาคม ปี 2553



จากกราฟแสดงผลการเปรียบเทียบรายได้จะเห็นได้ว่ารายได้เพิ่มขึ้นจากเดิมเป็นจำนวนมาสาเหตุมาจากในปี 2552 มีร้านสาขาที่ทำการขายกล่องกระดาษเพียง 234 สาขาจากทั้งหมด 686 สาขา แต่ในปี 2553 ผู้ศึกษาได้ทำการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บกล่องกระดาษโดยทดลองกับร้านสาขาจำนวน 686 สาขาแต่มีร้านที่เข้าร่วมโครงการทั้งหมด 583 สาขาดังนั้นจะเห็นได้ว่ารายได้ที่เพิ่มขึ้นจึงมาจากจำนวนร้านสาขาที่ทำการขายกล่องเพิ่มขึ้นด้วยนั่นเอง ซึ่งมีจำนวนสาขาแตกต่างกันถึง 349 สาขา

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กมลวรรณ สงวนสิริกุล. 2550. แนวทางการลดขั้นตอนกระบวนการทำงาน. งานวิจัย.
- กอบกุล อุสาโท. 2550. การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานวิจัยในชั้นเรียนด้วยการเทียบรอย
ศึกษากรณี โรงเรียนวัดสระเกศ. งานวิจัย.
- ชำ แสงจันทร์. 2550. การพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารงานสำมะโนนักเรียน
โรงเรียนบ้านเขาชะโงก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1: งานวิจัย.
- คณิน ยะตัน. 2551. การปรับปรุงวิธีการทำงานของคนงานในส่วนของเครื่องบ่มชิ้นส่วน
รองเท้า กรณีศึกษาบริษัท พิจิตร พี.เอส.อาร์ ฟุตแวร์ จำกัด. งานวิจัย.
- ชัยยา นุรักษ์เซ. 2541. การขนส่งสินค้าของห้าง โอ.ซี.ซี.พัพลาย. งานวิจัย.
- ฐาปราณี มาดี. 2550. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการประกอบธุรกิจร้านสะดวกซื้อ
ในจังหวัดสุรินทร์ : งานวิจัย
- ทับทิม ชำนาญกิจ. 2545. กระบวนการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการ
ผลิตใน จังหวัดเชียงราย : งานวิจัย.
- ธัญนาฏ ญาณพิบูลย์. 2552. การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภายในองค์กร กรณีศึกษา
ร้านกบกีฟชอป อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช : งานวิจัย.
- ผศ. เจริญ ไวรวัจนกุล. 2530. การพัฒนารูปแบบเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของ
คณะครูในโรงเรียนประถมศึกษา. งานวิจัย.
- พนมศักดิ์ งามสม. 2551. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการร้านสะดวกซื้อ. งานวิจัย.
- มยุรี ศิริพัฒนกุลขจร. 2549. การศึกษาเรื่องปัจจัยในการคัดเลือกผู้รับเหมาขนส่งผลิตภัณฑ์
ปิโตรเคมี ของผู้ประกอบการธุรกิจปิโตรเคมีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล:
งานวิจัย.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- เลิศมงคล มารศรี. 2549 การศึกษาระบบการควบคุมการจัดการภายในองค์กร กรณีศึกษา
โรงงานประกอบรถยนต์. งานวิจัย.
- วิภากร มากดี. 2550. โครงการวิจัยและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร จัดการ
งานวิจัย.
- ศิโรรัตน์ ไกรสุริยวงศ์. 2551. ความต้องการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการของ
ครูโรงเรียน เอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริม การศึกษาเอกชน
จังหวัด ปทุมธานี: งานวิจัย.
- เสฏฐวุฒิ ชุมทอง. 2552. การวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการคลังสินค้า
สาธารณะของสหกรณ์โคนมน้ำพอง จำกัด จังหวัดขอนแก่น: งานวิจัย.
- สุวณัฐ ตันตนาตระกูล. 2546. การศึกษาและเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการทำงานใน
องค์กรกรณีศึกษาการจัดทำผังเมืองรวม. งานวิจัย.
- แสงรวี อุ่ณจันทร์. 2550. การสร้างรายได้จากการใช้ประโยชน์จากป่าชุมชนบ้านร่มโพธิ์ทอง
จังหวัดฉะเชิงเทรา : งานวิจัย.
- เสาวลักษณ์ กลิ่นสุคนธ์. 2551. การพัฒนาองค์กรโดยการรีเอ็นจิเนียริงกรณีศึกษา
วิทยาลัยเทคนิคอ่างทอง: งานวิจัย.
- สำอาน เกาสูตร. 2550. การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานทะเบียนและวัดผลโรงเรียนสังเวช
งานวิจัย.
- สมชาย ชูสกุล. 2550. ปรับปรุงองค์กรขนาดเล็ก โดยใช้ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2000
กรณีศึกษาบริษัท ที เค เอส พีริซัน จำกัด. งานวิจัย.
- แสงระวี อุ่ณจันทร์. 2550. การสร้างรายได้จากการใช้ประโยชน์จากป่าชุมชนบ้านร่มโพธิ์ทอง
จังหวัดฉะเชิงเทรา: งานวิจัย.
- เอกประวัต สวัสดิ์โรจน์. 2545. โครงการวิจัยฉบับนี้ได้ศึกษาถึง ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ
ภายในองค์กร. งานวิจัย.