

กรณีศึกษาเรื่อง การกระจายสินค้าสู่ร้านค้าย่อยของรัฐบาลอินเดีย

(นี่เป็นส่วนหนึ่งของชุดวิชาที่ผมเขียนให้ มสธ. ซึ่งมีบรรณานุกรมในชุดวิชานั้น แต่ตอนนี้จำไม่ได้ว่ามาจากหนังสือเล่มไหนครับ ต้องขออภัยด้วย...ครรชิต 1 มีค. 47)

รัฐบาลอินเดียได้นำเอาระบบการกระจายสินค้าสาธารณะมาใช้ในปี ค.ศ. 1954 เพื่อกระจายสินค้าที่จำเป็นในราคาถูกขี้นไปยังร้านค้าย่อยราคาเยาทั้งหลาย วัตถุประสงค์ของระบบนี้ก็คือการกระจายสินค้าประเภทอาหารไปยังชุมชนเมืองและชนบทที่ยากจน ตลอดจนไปยังพื้นที่ซึ่งเข้าถึงได้ยากด้วย รัฐบาลอินเดียยังหวังว่ากระบวนการนี้จะมีอิทธิพลต่อการตั้งราคาสินค้าในตลาดด้วย ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าร่วมโครงการนี้ได้เพื่อซื้อสินค้าอาหารในราคาคงที่ซึ่งถูกกว่าราคาในตลาดมาก ในปี 1985 ระบบนี้ได้โตขึ้นเป็นเครือข่ายซึ่งประกอบด้วยร้านค้าประมาณ 320,000 แห่ง และ โกดังเก็บสินค้ากว่า 6,000 แห่ง กระทรวงสินค้าพลเรือนกลางได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับสินค้าว่าจะนำไปขายที่ใดบ้าง ตลอดจนกำหนดราคาสินค้าด้วย หน่วยงานของรัฐบาลกลางเป็นผู้รับผิดชอบต่อการจัดซื้อ จัดเก็บ และ การขนส่งสินค้าเหล่านี้ไปยังโกดังและร้านค้าย่อย ภายในแต่ละรัฐ กระทรวงสินค้าพลเรือนของแคว้นเป็นผู้บริหารงานโครงการ แคว้นต่าง ๆ ในอินเดียแบ่งออกเป็น จังหวัด และ อำเภอ

ร้านค้าย่อยราคาเยาแต่ละแห่งจะต้องดูแลรายชื่อผู้ถือบัตรซึ่งได้สิทธิในการซื้อสินค้าแต่ละชนิดเป็นจำนวนหนึ่งในแต่ละเดือน ทางกระทรวงเป็นผู้กำหนดจำนวนของสินค้าแต่ละอย่างว่าจะซื้อได้มากเท่าใด แต่ปกติก็จะน้อยกว่าความต้องการอยู่แล้ว หลังจากนั้นก็จะวางแผนที่จะจัดส่งสินค้าเหล่านั้นไปยังแต่ละแคว้น หลังจากนั้นแคว้นก็จะจัดสรรไปยังอำเภอ ซึ่งก็จะจัดสรรต่อไปยังร้านค้าย่อย ส่วนร้านค้าย่อยก็มีหน้าที่ที่จะไปนำสินค้ามาจากโกดังเพื่อจำหน่ายให้แก่ผู้ถือบัตรอีกต่อหนึ่ง

เพื่อช่วยให้การวางแผนการผลิตและจัดซื้อสินค้าเป็นไปอย่างราบรื่น ตลอดจนช่วยการประสานงานระหว่างหน่วยงานจัดซื้อส่วนกลาง และการประสานงานการจัดส่ง จึงได้มีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการขึ้น นอกจากใช้ตามวัตถุประสงค์นี้แล้วยังจะใช้ระบบนี้เพื่อการวัดผลกระทบของการกระจายสินค้าต่อราคาสินค้าในตลาด ตลอดจนการจัดส่งสินค้าอาหารไปยังพื้นที่ที่อยู่ห่างไกล และ ไปยังคนยากคนจนด้วย

ระบบที่จัดทำขึ้นนี้สามารถช่วยสนับสนุนการตัดสินใจได้หลายเรื่องด้วยกัน ประเด็นที่เป็นปัญหาที่จะต้องนำระบบมาช่วยมีอาทิ

- การผลิตในท้องถิ่นต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้
- การจัดส่งอาหารที่จำเป็นข้ามแคว้น
- การขาดแคลนที่ไม่เป็นจริง
- การจัดสรรไปยังแคว้นน้อยเกินไป

- การไม่สามารถรับสินค้าได้ตามที่ได้รับการจัดสรร
- การจัดสรรสินค้าและอาหารไม่ตรงกับความต้องการ
- สินค้ารั่วไหลที่ร้านค้าย่อย
- สินค้ารั่วไหลไปจากโกดัง
- การกระจายสินค้าไม่ดีพอ
- ขาดเครื่องมือในระบบกระจายสินค้า
- การจัดเก็บสินค้าเข้าโกดังมากเกินไป และ ค่าใช้จ่ายสูงเกินไป

นักวิเคราะห์ได้เดินทางไปยังท้องถิ่นต่าง ๆ เพื่อศึกษาวิธีการจัดเก็บข้อมูลของบรรดาร้านค้าย่อย โกดัง และ ของรัฐบาลแคว้นต่าง ๆ ตลอดจนศึกษาวิธีการวางแผนและตรวจสอบการดำเนินการด้วย พวกเขาพบว่าระบบปัจจุบันไม่สามารถบอกได้ชัดเจนว่าจุดอ่อนในการจัดสรรหรือส่งอาหารมีอะไรบ้าง รายงานส่วนมากเป็นการตอบคำขอเป็นกรณีพิเศษจากเจ้าหน้าที่ระดับสูงที่ได้รับคำร้องเรียนจากประชาชน การวางแผนการจัดสรรอาหารก็ไม่ได้ใช้ข้อมูล ดังนั้นจึงได้เสนอให้มีการจัดทำรายงานจากร้านค้าย่อยและโกดังขึ้น พร้อมกับออกแบบแนวทางในการวัดผลการดำเนินงานเพื่อนำเสนอผู้บริหาร ตลอดจนออกแบบกรอบสำหรับการวางแผนขึ้น

ระบบที่พัฒนาขึ้นสามารถจัดทำรายงานสำหรับตรวจสอบและควบคุมสินค้าแต่ละอย่างในร้านค้าย่อยและโกดังได้ดี รายงานจากร้านค้าย่อยแสดงรายการสินค้าอาหารที่ได้รับจากโกดังในแต่ละเดือนพร้อมกับจำนวนที่จำหน่ายให้แก่ผู้ถือบัตร จากรายงานนี้ทำให้สามารถคำนวณได้ว่าสามารถแจกจ่ายสินค้าอาหารให้แก่ผู้ถือบัตรไปเป็นสัดส่วนเท่าใด และ จำหน่ายต่อหัวเป็นราคาเท่าใด รายงานสินค้าที่ขาดแคลนตลอดจนจำนวนสินค้าคงเหลือในโกดังก็มีการรายงานออกมาด้วย รายงานจากร้านค้าเหล่านี้จะถูกรวบรวมและสรุปโดยทางอำเภอ จังหวัด และ แคว้น รายงานประจำเดือนจากโกดังจะเน้นในด้านระดับของสินค้าคงเหลือ และ ประสิทธิภาพในการส่งสินค้า ส่วนรายงานประจำปีจะเน้นสามารถจำหน่ายสินค้านี้ราคาเยาไปถึงประชากรได้มากน้อยเพียงใด

หลังจากออกแบบแล้วก็ได้พัฒนาระบบขึ้นแล้วนำไปใช้ในอำเภอสองสามแห่งในแคว้นแห่งหนึ่งเพื่อเป็นการทดสอบฐานข้อมูล ระบบนี้จัดทำสารสนเทศทั้งในรูปแบบตารางและกราฟิก ผู้ใช้สามารถตรวจสอบสารสนเทศในแบบรายเดือน รายสินค้า รายร้านค้าย่อย รายโกดัง รายอำเภอ หรือ รายแคว้นได้ อีกทั้งยังสามารถเลือกกำหนดรูปแบบของรายงานได้โดยใช้เมนูที่จัดทำขึ้นในโปรแกรม

มีการพิจารณากันว่าเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์จะเป็นประโยชน์ต่อโครงการนี้ในระดับจังหวัด โดยจะนำไปใช้เพื่อการประมวลผลข้อมูลพื้นฐานจากร้านค้าย่อย และ โกดัง เพื่อจัดทำรายงานให้แก่ผู้ตรวจ อำเภอ และ จังหวัด นอกจากนี้ยังสามารถวางแผนรายงานประจำวัน

เกี่ยวกับสินค้าที่โกดังได้รับและส่งไปยังร้านค้าย่อยออกมาได้ด้วย ต่อมาก็ได้มีการวางแผนที่จะจัดทำฐานข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ จำนวน การผลิต และ ราคาของสินค้าในตลาด โดยมีวัตถุประสงค์สำหรับนำไปใช้ในการพยากรณ์แนวโน้มประมาณความต้องการสินค้าในอนาคต

ความจริงแล้วระบบที่นำมาเสนอนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ไม่ใช่ระบบสนับสนุนการตัดสินใจซึ่งมีแบบจำลองเป็นเครื่องมือสำหรับช่วยในการหาผลลัพธ์ ระบบข้อมูลเกี่ยวกับร้านค้าย่อย โกดัง และการจำหน่ายสินค้าของรัฐบาลอินเดียนี้ ไม่ได้มีแบบจำลองสำหรับให้ทดสอบว่าหากจะเพิ่มหรือลดราคาสินค้าในระบบนี้จะเกิดอะไรขึ้น หรือผู้บริหารระบบควรที่จะจัดสรรสินค้าอาหารไปยังร้านค้าย่อยแบบใด อย่างไรก็ตามระบบนี้สามารถช่วยชี้ให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เห็นได้อย่างรวดเร็วว่าการขาดแคลนสินค้าประเภทใดที่ตำบลใด และที่โกดังแห่งใดมีสินค้าประเภทนั้นมากเกินไปเกินความต้องการจนอาจขนส่งไปจำหน่ายให้ ณ ตำบลที่ขาดแคลนได้ การทำเช่นนี้จะต้องอาศัยความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล ระบบเช่นนี้อาจจัดให้มีโปรแกรมย่อยสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่จัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลได้โดยไม่ยากนัก โปรแกรมย่อยเหล่านี้อาจจัดทำขึ้นเพื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบที่คาดคะเนไว้แล้ว หรืออาจจะจัดให้มีระบบสเปรดชีต (Spreadsheet) สำหรับให้ผู้บริหารเรียกมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลก็ได้

เปรียบเทียบกับ ART ของไทย

เมื่อก่อนปี 2545 มีเสียงบ่นและคำร้องเรียนว่าบริษัทค้าปลีกต่างประเทศรายใหญ่ได้เข้ามาเปิดกิจการร้านค้าลดราคา (Discount Store) ตามจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ ส่งผลให้กิจการค้าปลีกรายย่อย หรือ โชห่วย ของไทยจำนวนมากต้องปิดกิจการไปเพราะสู้กับผู้ค้าปลีกรายใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจแบบร้านค้าลดราคาไม่ได้ ด้วยเหตุนี้เองหน่วยงานภาครัฐจึงได้ร่วมกับภาคเอกชนดำเนินการจัดตั้งบริษัทรวมค้าปลีกเข้มแข็งจำกัด หรือ บริษัทเออาร์ทีขึ้น แนวคิดหลักก็คือให้ร้านค้าปลีกรายเล็กรายน้อยทั่วประเทศมาสมัครเป็นสมาชิกของบริษัท เพื่อจะได้มีอำนาจในการต่อรองกับซัพพลายเออร์รายใหญ่ในการลดเปอร์เซ็นต์ราคาสินค้า และสามารถจัดส่งสินค้าไปยังร้านค้าย่อยได้อย่างสะดวกรวดเร็วในราคาประหยัด หากทำได้เช่นนี้ก็จะทำให้ร้านค้าย่อยสามารถขายสินค้าในราคาที่สามารถแข่งขันกับบริษัทค้าปลีกรายใหญ่ได้

บริษัทเออาร์ทีได้ดำเนินการจัดหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดทำระบบสินค้าคงเหลือ ระบบกระจายสินค้า ระบบบัญชี และระบบสารสนเทศแล้ว แต่การดำเนินการยังไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวัง โดย ประธานบริษัท คุณเพ็ญภา ชนสารศิลป์ ได้ให้สัมภาษณ์แก่หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ ฉบับพิมพ์วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2547 ว่า บริษัทสามารถหาสมาชิกได้กว่าสี่หมื่นราย แต่ติดขัดตรงที่ทางธนาคารไม่ได้ปล่อยเงินกู้ให้ตามข้อตกลง คืออนุมัติเพียง 6-700 รายเท่านั้น ทำให้บริษัทไม่มีอำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์ รวมทั้งไม่คุ้มต้นทุนในการขนส่งสินค้า และดำเนินการ

ได้เพียง 20-30% เท่านั้น ทำให้ร้านค้าและซัพพลายเออร์ไม่แน่ใจว่าควรเข้าร่วมเป็นสมาชิกดีหรือไม่ นอกจากนั้นทั้ง ๆ ที่บริษัทนี้ได้รับการผลักดันจากรัฐบาลเอง แต่แล้วกลับไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐอย่างพอเพียง

จากที่กล่าวมานี้จะเห็นว่า ความจริงการดำเนินงานของบริษัทเออาร์ทีนั้นมีเรื่องที่เป็นปัญหาให้ต้องแก้ไขน้อยกว่าของอินเดียด้วยซ้ำ แต่การขาดการสนับสนุนอย่างจริงจังของภาครัฐก็ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จแม้จะมีระบบไอทีพร้อม ดังนั้นจึงเป็นอุทาหรณ์ว่าระบบไอทีนั้นแม้จะดีวิเศษอย่างไรก็ยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทุกอย่าง