

Received: October 28, 2020
 Revised: December 08, 2020
 Accepted: December 08, 2020

การปรับปรุงการจัดเก็บและควบคุมสต็อกสินค้าแผนกฟู้ดของบริษัทท็อปส์มาร์เก็ต ด้วยแนวคิดลีนเพื่อลดการสูญเสีย

พีระพรรณ ภูมิดี^{1*}, ฉัตรรัตน์ โหตระไวศยะ² และ ชนิชา หมอยาดี³

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวิธีการปรับปรุงการจัดเก็บและควบคุมสต็อกสินค้าแผนก ฟู้ดของบริษัทท็อปส์มาร์เก็ต ด้วยแนวคิดลีนเพื่อลดการสูญเสีย และ 2) ศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานของแผนกฟู้ดหลังจากทำการปรับปรุงการจัดเก็บและควบคุมสต็อกสินค้า โดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานแผนกฟู้ดของบริษัทท็อปส์มาร์เก็ต 117 สาขาทั่วประเทศ จำนวนพนักงาน 333 คน กลุ่มตัวอย่างในการแจกแบบสอบถาม จำนวน 182 คน และกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ จำนวน 12 คน ผลการวิจัย พบว่า การปรับปรุงการจัดเก็บและควบคุมสต็อกสินค้าแผนกฟู้ดของบริษัทท็อปส์มาร์เก็ต มีขั้นตอนปฏิบัติที่มีความสำคัญมากที่สุด 2 ขั้นตอน คือ การลดขั้นตอนการจัดเก็บสินค้า ค่าเฉลี่ย 4.51 และการเก็บสินค้าเข้าที่ ค่าเฉลี่ย 4.25 ขณะที่ขั้นตอนปฏิบัติที่มีความสำคัญมาก มี 1 ขั้นตอน คือ การแยกโซนสินค้าและจัดสรรพื้นที่ ค่าเฉลี่ย 3.42 ส่วนขั้นตอนปฏิบัติที่มีความสำคัญปานกลาง มี 3 ขั้นตอน คือ การจัดวางสินค้า ค่าเฉลี่ย 3.22 การตรวจสอบสินค้ากลุ่มที่มีปัญหาเพื่อการตัดสินใจ ค่าเฉลี่ย 3.19 และการตรวจสอบการรับสินค้า ค่าเฉลี่ย 3.08 ทั้งนี้ หากนำการปรับปรุงการจัดเก็บและควบคุมสต็อกสินค้ามาใช้ จะส่งผลบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของแผนกฟู้ด โดยพบว่า จะส่งผลดีมากที่สุด ด้านการลดเวลาจัดเก็บ ค่าเฉลี่ย 4.05 และส่งผลดีระดับมากในด้านการลดสินค้าชำรุด ค่าเฉลี่ย 3.89 และการลดของทิ้ง ค่าเฉลี่ย 3.68 ดังนั้น เพื่อลดการสูญเสียในการจัดเก็บและควบคุมสต็อกสินค้าแผนกฟู้ด บริษัทควรให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการนำขั้นตอนปฏิบัติงาน ได้แก่ การลดขั้นตอนการจัดเก็บสินค้า การเก็บสินค้าเข้าที่ และการแยกโซนสินค้าและจัดสรรพื้นที่มาใช้แทนวิธีการปฏิบัติงานแบบเดิมเพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่แผนกฟู้ดของบริษัท

คำสำคัญ: การปรับปรุงการจัดเก็บ การควบคุมสต็อกสินค้า แผนกฟู้ด แนวคิดลีน

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

* ผู้รับผิดชอบงานหลัก

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, อีเมล: peerapunkwan@gmail.com

²⁻³ อาจารย์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, อีเมล: chatrarat.ho@ssru.ac.th, chanicha.mo@ssru.ac.th

Improvement Storage and Stock Control of Food Department of Tops Market Company with Lean Concept to Waste Reduce

Peerapun Phoomdee^{1*}, Chattrarat Hotrawaisaya² and Chanicha Moryadee³

Abstract

This article aims 1) to study methods for improving storage and stock control of Tops Market's food department by using a lean concept to reduce waste process. 2) To study the operational efficiency of the food department after the storage and stock control are proved. A mixed research methods between quantitative research and qualitative research is used in this research. The 333 employees from the 117 food department's branches of Tops Market are research's population. The 182 employees are surveyed samples and the 12 employees are interviewed samples. The research's results for improving storage and stock control of Tops Market's food department found that reducing the storage and stocking process are the most important step with the average is 4.51 and 4.25, respectively. While separating cargo zones and allocating floors is a very important procedure with an average is 3.42. The medium priority procedure has 3 steps: product placement, the product problem group for decision making and the receipt inspection with an average is 3.22, 3.19 and 3.08, respectively. Therefore, if improvements in storage and stock control are applied, it will have a positive effect on operational efficiency. In this regard, if the improvement in storage and stock control is applied, it will positively affect on the food department's performance in various areas as follows: It has the most positive effect on reducing the storage time, resulting in good results. There is a high level of defect reduction and waste reduction with an average of 4.05, 3.89 and 3.68 respectively. Therefore, to reduce storage losses and control stock of food products. The company should focus on implementing the operating procedures, including reducing the storage process, placing goods in place, and separating the product zones and allocating space instead of traditional operating methods in order to improve operating methods for the maximum benefit of the company's food department.

Keywords: Storage Improvement, Stock Control, Food Department, Lean Concept

Type of Article: Research Article

* Corresponding author

¹ Student of Master of Business Administration student Logistics and Supply Chain Management, College of Logistics and Supply Chain, Suan Sunandha Rajabhat University, E-mail: peerapunkwan@gmail.com

²⁻³ Lecturer of Master of Business Administration (Program Logistics and Supply Chain Management), College of Logistics and Supply Chain, Suan Sunandha Rajabhat University, E-mail: chattrarat_ho@ssru.ac.th, chanicha_mo@ssru.ac.th

1. บทนำ

ในปัจจุบันบริษัทส่วนมากที่มีการขายสินค้า มักจะมีคลังสินค้าเป็นที่จัดเก็บสินค้ารอการกระจาย ซึ่งการบริหารจัดการสินค้าคงคลังจึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองข้ามได้ ซึ่งการบริหารและควบคุมสต็อกต้องคำนึงถึงหลายปัจจัย เช่น ปัจจัยทางด้านต้นทุน เนื่องจากต้นทุนที่สูงจะส่งผลกระทบต่อกำไรของบริษัท (ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ, 2559) ทั้งนี้ แผนกฟู้ดของบริษัทที่อุปสมาร์เก็ต ก็เป็นอีกแผนกหนึ่งที่มีความสำคัญกับการบริหารจัดการการควบคุมสต็อกสินค้า โดยสินค้าส่วนใหญ่ของแผนกฟู้ด ได้แก่ ขนมขบเคี้ยว เครื่องดื่ม อาหารในบรรจุภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์นมและอาหารเด็ก สินค้าประกอบอาหาร เบียร์ สุรา และไวน์ เป็นต้น จึงต้องมีการดูแลควบคุมอย่างใกล้ชิด เนื่องจากสินค้าคงคลังเป็นทรัพย์สินที่มีมูลค่าสูงที่สุดในกลุ่มของทรัพย์สินหมุนเวียนของการผลิต (ฉานพลรัตนารณ, 2559) หากการจัดเก็บสต็อกสินค้ามีการจัดเก็บที่ดีเป็นระเบียบย่อมสามารถช่วยให้กิจการเพิ่มกำไรได้ อีกทั้งการควบคุมสต็อกในการเข้า-ออก การเบิก การเติมสินค้า การกระจายสินค้า ซึ่งการบริหารสินค้าทั้งการเข้า-การออกเป็นเวลา จะป้องกันสินค้าสูญหาย ลดการสูญหายของสินค้าที่อาจเกิดจากบุคคลภายในและบุคคลภายนอกบริษัทได้ และยังสามารถลดค่าใช้จ่าย ลดโอกาสในการขาดทุนจากการมีสินค้าที่ขายได้ช้า หมุนเวียนช้า (Non-sale) แผนกจะได้ลดการสั่งสินค้าเพิ่มเข้ามา นอกจากนี้ สินค้าโปรโมชันสินค้าเทศกาล ซึ่งเกิดจากสินค้ามีความต้องการตามตลาดในระยะเวลาอันสั้น ถ้ามีการสั่งเข้ามาจำนวนมาก และเกิดการคลาดเคลื่อนโดยสินค้าไม่เป็นที่ต้องการอย่างแท้จริง จะทำให้สิ้นเปลืองพื้นที่ในการจัดเก็บและเกิดสินค้าค้างสต็อก ดังนั้น การจัดการสต็อกจะทำให้พนักงานทราบได้ว่าสินค้าชนิดใด เข้ามาก่อนหรือหลัง และจะต้องระบายสินค้าชนิดใดก่อนหลัง หรือทำโปรโมชันกับสินค้าใดก่อนหลัง และถ้าทราบว่าสินค้าใดขายไม่ดี ก็จะได้ลดปริมาณในการสั่งซื้อสินค้านั้นเพื่อลดค่าใช้จ่ายและลดการสูญเสีย

จากการศึกษาปัญหาของแผนกฟู้ด ของบริษัทที่อุปสมาร์เก็ต พบว่า มีปัญหาสำคัญ ได้แก่ 1) สต็อกสินค้าไม่ตรงกัน กล่าวคือ สต็อกสินค้าที่มีอยู่จริงไม่ตรงกับข้อมูลที่อยู่ในระบบคอมพิวเตอร์ ทำให้เกิดยอดทิ้ง 2) ไม่จัดลำดับการวางสินค้าที่มีน้ำหนักมากและน้ำหนักเบา 3) สินค้าหลุดแพลนโนแกรมไม่มีความเคลื่อนไหวเป็นเวลานาน 4) สินค้าช่วงเทศกาลที่มีการสั่งออเดอร์เข้ามาเป็นจำนวนมากจากส่วนกลางและไม่สามารถสร้างยอดขายได้ดีเท่าที่ควร เกิดการคงเหลือในสต็อกมากเกินไป 5) การเก็บสินค้าเข้าคลังสินค้าที่ผิดสถานที่ด้านอุณหภูมิ เช่น สินค้าช็อกโกแลตไม่ควรอยู่ในอุณหภูมิที่ร้อนเกินไป 6) สินค้ากลุ่มอินเตอร์ (สินค้านำเข้าจากต่างประเทศ) ที่มีราคาแพงขายช้า เสี่ยงต่อการทิ้งสูง เช่น ขนมขบเคี้ยว สินค้าประกอบอาหารและอาหารในบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น และ 7) การจัดเรียงสินค้าไม่เป็นระเบียบ สินค้ากลุ่มเดียวกันไม่อยู่จุดเดียวกันทำให้การค้นหาสินค้าเป็นไปด้วยความล่าช้า และการที่สินค้าขาดจากชั้นวางปกติทำให้ไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า เกิดปัญหาต่อการส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้าไม่ได้หรือไม่ทันตามกำหนด เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้สูญเสีย นอกจากนี้ ยังพบสินค้าชำรุดและใกล้หมดอายุในสต็อกทำให้เกิดยอดทิ้ง และสูญเสียโอกาสในการขายสินค้าได้ โดยปัญหาที่กล่าวมานี้ เป็นสาเหตุหนึ่งที่น่ามาสู่ความสูญเสียและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน

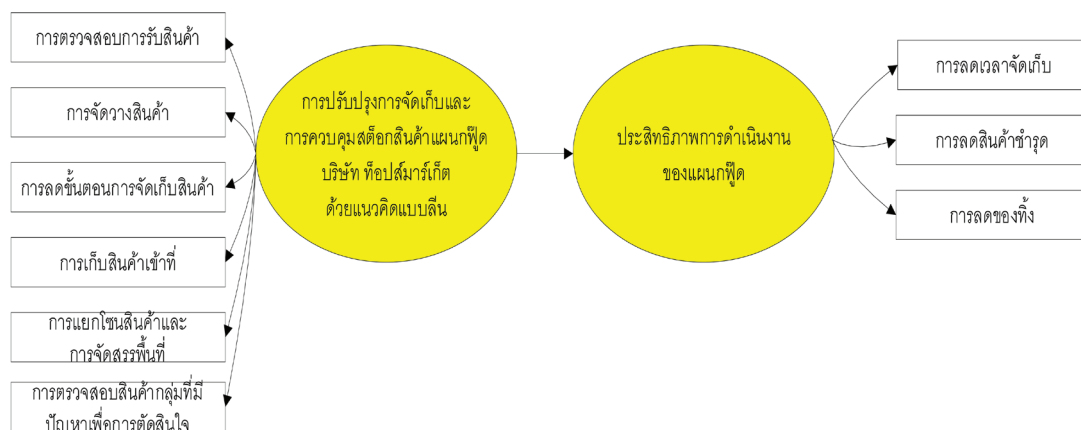
ดังนั้น หากนำแนวคิดลีน (Lean) มาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งลีนเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการลดความสูญเปล่า (Wastes) ในกิจการมการปฏิบัติงานทางด้านโลจิสติกส์ลดขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่ได้ก่อให้เกิดมูลค่า ควรจะช่วยให้สามารถปรับปรุงการจัดเก็บและการควบคุมสต็อกสินค้าของแผนกฟู้ด บริษัทที่อุปสมาร์เก็ตได้ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของแผนก และยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจค้าปลีกอื่น ๆ ในประเทศไทยได้

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการปรับปรุงการจัดเก็บและควบคุมสต็อกสินค้าแผนกฟู้ดของบริษัทที่ข้อป้สามารถเกิดด้วยแนวคิดลีนเพื่อลดการสูญเสีย

2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานของแผนกฟู้ดหลังจากทำการปรับปรุงการจัดเก็บและควบคุมสต็อกสินค้า

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

4. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

4.1 การจัดการสินค้าคงคลัง

สินค้าคงคลัง (Inventory) เป็นสินทรัพย์หมุนเวียนที่มีไว้เพื่อขาย ผลิต สำหรับซ่อมบำรุง หรือมีไว้เพื่อใช้ประโยชน์ต่อไปในอนาคต (ฉานพล รัตนภรณ์, 2559; คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2560) และสินค้าคงคลัง ยังเป็นสินค้าหรือวัสดุต่างๆ ที่บริษัทมีไว้เพื่อการดำเนินการผลิตและขายให้กับลูกค้าในอนาคต (จิตรรัตน์ วุฒิสรีเสถียรกุล, 2558) ขณะที่ การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) หมายถึง การกำกับดูแลสินค้าคงคลังที่เป็นสินทรัพย์ (ที่ไม่ใช่ตัวเงิน) และรายการสต็อกสินค้า ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของโซ่อุปทาน การจัดการสินค้าคงคลังเป็นการกำกับดูแลการไหลเวียนของสินค้าจากผู้ผลิต (Manufacturer) ไปยังคลังสินค้า (Warehouse) และจากจุดอำนวยความสะดวกหรือจุดกระจายสินค้าไปยัง

จุดขาย (ณัฏฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ, 2560) โดยกิจกรรมของการจัดการสินค้าคงคลัง ประกอบด้วย 1) การรักษากำหนดหรือปริมาณของสินค้าคงคลังแต่ละรายการให้ดีที่สุด โดยมีจุดประสงค์เพื่อรองรับการผลิตอย่างต่อเนื่องการขาย หรือการบริการลูกค้าด้วยต้นทุนต่ำสุด และ 2) การเก็บบันทึกรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ใหม่แต่ละรายการ หรือการส่งคืนผลิตภัณฑ์กลับมายังคลังสินค้าหรือจุด (Bain & Company, 2011) โดยการจัดการสินค้าคงคลัง จะช่วยให้มีความเป็นระเบียบมากขึ้น ส่งผลให้พนักงานทำงานอย่างสะดวก รวดเร็ว เมื่อสต็อกสินค้าถูกจัดวางตามประเภทตามแผงผังที่กำหนดไว้ ช่วยให้พนักงานจัดเก็บสินค้าเข้าที่ง่ายขึ้น หาสินค้าเบิกเติมระหว่างวันง่ายขึ้น ทำความสะอาดและการเก็บรักษามีประสิทธิภาพมากขึ้น ดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมาย และวางแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.2 การจัดการคลังสินค้า

คลังสินค้า เป็นสถานที่ใช้ในการเก็บรักษาสินค้าให้อยู่ในสภาพดีและมีคุณสมบัติที่พร้อมจะส่งมอบให้กับลูกค้า บุคคล องค์กร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน หรือภายนอกโซ่อุปทาน โดยคลังสินค้าทำหน้าที่เป็นสถานที่พักและเก็บสินค้าหรือวัตถุดิบหรือวัสดุสิ่งของต่างๆ จนกว่าจะมีการเคลื่อนย้ายส่งมอบไปสู่ผู้ที่มีความต้องการใช้ (ธนิต โสรัตน์, 2562) ทั้งนี้ การจัดเก็บสินค้าในคลังสินค้า แบ่งเป็น 2 แบบ ได้แก่ 1) การจัดเก็บแบบสุ่ม ซึ่งเป็นการจัดเก็บสินค้าลงในที่ว่างใกล้ที่สุดไม่ว่าจะเป็น ชั้นวางสินค้า พาเลท เป็นต้น โดยยึดหลัก เข้าก่อน ออกก่อน การจัดเก็บประเภทนี้มีการใช้ประโยชน์จากพื้นที่มากที่สุด ในปัจจุบันมีการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอัตโนมัติมาช่วยในการจัดเก็บ และนำสินค้าออกที่เรียกว่า การจัดเก็บและการนำสินค้าออกอัตโนมัติ ซึ่งทำให้ลดต้นทุนแรงงานในด้านนี้ลงไปได้ และ 2) การจัดเก็บตามตำแหน่งที่กำหนดไว้ การจัดประเภทนี้จะมีการระบุตำแหน่งที่จัดเก็บตายตัวสำหรับสินค้าแต่ละประเภทภายในคลังสินค้าการจัดเก็บประเภทนี้แบ่งเป็น 3 ประเภท การจัดเก็บตามลำดับเลขหมายกำกับชิ้นส่วน การจัดเก็บตามอัตราการใช้สินค้า และ การจัดเก็บตามระดับกิจกรรม

อย่างไรก็ดี การบริหารการจัดการคลังสินค้า มีหน้าที่งานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) การเคลื่อนย้าย (Movement) ประกอบด้วย กิจกรรมย่อยในการรับสินค้า (Receiving) การย้ายสินค้าออก การเลือกหยิบสินค้า การส่งสินค้าผ่านคลัง และการจัดส่ง 2) การจัดเก็บสินค้าในคลังสินค้า ซึ่งจะมีการระบุตำแหน่งที่จัดเก็บตายตัวสำหรับสินค้าแต่ละประเภทมีการจัดเก็บ 3 แบบ คือ จัดเก็บตามลำดับเลขหมายกำกับชิ้นส่วน จัดเก็บตามอัตราการใช้สินค้า และจัดเก็บตามระดับกิจกรรม (คำนาย อภิปรีชญาสกุล, 2560) 3) การกำหนดทำเลที่ตั้ง ตัวอย่างเช่น ที่อู่ปัสมาเก็ตมีทำเลที่ตั้งหลายแห่ง รวม 117 สาขา ทั่วประเทศไทย (ฝ่าย

ธุรกิจการตลาดบริษัทที่อู่ปัสมาเก็ต, 2562) 4) การกำหนดขนาดและจำนวนคลังสินค้า ตามความเหมาะสมแต่ละพื้นที่สาขา โดยคลังสินค้าที่อู่ปัสมาเก็ต หลักอยู่ที่ศูนย์กระจายสินค้าบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี (ที่อู่ ดิซี บางบัวทอง, 2563) และ 5) ผังการจัดวางสินค้า คือ สต็อกสินค้ามีการจัดวางสินค้าแต่ละประเภท ที่กำหนดไว้ตามแผนผัง อาจมีการจัดวางสินค้าคาดเคลื่อนบ้างในแต่ละช่วงเทศกาล โดยปกติจะจัดวางสินค้าตามแผนผังการจัดวางสินค้า (กฤษณ์ชาคริตส ณ วัฒนประเสริฐ, 2562)

4.3 การเข้าก่อนออกก่อน (First-in-First-out: FiFo)

การเข้าก่อนออกก่อน หมายถึง สินค้าใดที่เข้ามายังคลังสินค้าก่อนก็หมุนออกไปก่อน เป็นการบริหารจัดการสินค้าคงคลังที่อาจเก็บเป็นเวลานาน (วรัญญา สาสมจิตร, 2559) เพื่อลดความเสี่ยงสภาพอายุการระยะเวลาการจัดเก็บ ทั้งนี้ การเข้าก่อนออกก่อน เป็นวิธีการที่ใช้ในการวัดต้นทุนของสินค้า โดยตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า สินค้าหรือวัตถุดิบที่กระจายจากคลังสินค้าใช้กระบวนการกระจายสินค้า แบบเข้ามาก่อนนำมาขายก่อน FiFo จึงเป็นแนวคิดที่ใช้ทั่วไปในการค้าปลีก (อนุช นามบุญญ, 2562) ที่ปกติแล้วบริษัทมักจะให้ความสำคัญกับการนำสินค้าที่เข้าก่อนออกมามาขายก่อนเสมอ แนวคิด FiFo ส่งผลต่อต้นทุนของวัตถุดิบที่จัดเก็บอยู่ในคลังสินค้าและต้นทุนการขายด้วย อย่างไรก็ตาม การหมุนเวียนเข้าออกโดยใช้หลักการ FiFo กับสินค้าประเภทฟู้ด จะสามารถลดความเสี่ยงของสินค้าซึ่งเป็นสาเหตุนำไปสู่ปัญหาสินค้าชำรุด สินค้าไม่สามารถจำหน่ายได้ หรือ FiFo ช่วยลดปัญหาการจัดเก็บสินค้าไว้เป็นระยะเวลานาน

4.4 แนวคิดลีน

ลีน (Lean) เป็นแนวคิดการลดความสูญเปล่าหรือลดของเสีย (Waste) ที่สายการผลิต เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยปราศจากความสูญเสียนั้น ในทุกๆ กระบวนการ ทั้งในกิจกรรม โลจิสติกส์ หรือ

กระบวนการในสายการผลิตของโซ่อุปทาน ขณะที่ความสูญเปล่า (Waste) หมายถึง กิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า โดยใช้ทรัพยากรพื้นฐาน เช่น แรงงาน วัตถุดิบ เวลา เครื่องจักร เงิน เป็นต้น แต่ไม่ทำให้เกิดคุณค่ากับลูกค้าและยังทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นด้วย (สุรธัญ ปาละพรพิสุทธิ์, 2560) โดยที่ Lean จะถูกนำมาใช้เพื่อขจัดความสูญเปล่าทั้ง 7 ประการ ได้แก่ 1) งานที่ต้องแก้ไข 2) สินค้าคงคลังมากเกินไป 3) กระบวนการผลิตที่มากเกินไปความต้องการ 4) การเคลื่อนไหวของร่างกายที่ไม่จำเป็น 5) การรอคอย 6) การขนย้ายบ่อยๆ และ 7) ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานไม่ถูกนำมาใช้ (สิริพงษ์ จึงถาวรณ, 2560)

5. วิธีการดำเนินการวิจัย

5.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative- Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เนื่องจากการวิจัยเชิงปริมาณนั้นสามารถเก็บข้อมูลได้ในแนวทางและนำไปใช้ได้กับทุกพื้นที่ เก็บข้อมูลได้ปริมาณมากในเวลาอันสั้น ขณะที่การสัมภาษณ์จะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น ซึ่งมีประโยชน์และมีประสิทธิภาพมากกว่าการใช้แบบสอบถาม

5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็นพนักงานแผนกฟู้ด บริษัทที่ท็อปส์มาร์เก็ต จำนวน 117 สาขาทั่วประเทศ ประชากรของแผนกฟู้ด จำนวน 333 คน จากข้อมูลฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ท็อปส์มาร์เก็ต ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2562

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่เบิกอินสแตนท์จัดเก็บสินค้าภายในสินค้าคงคลังแผนกฟู้ด บริษัทที่ท็อปส์มาร์เก็ต จำนวน 182 คน จากประชากรทั้งหมด 333 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของทาร์เวียมาเน่ ที่

ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน 5% ขณะที่กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 12 คน เลือกโดยวิธีเจาะจง (เป็นหัวหน้าแผนกฟู้ด 2 คน ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก 1 คน และพนักงาน 9 คน)

5.3 เครื่องมือวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม โดยการออกแบบสอบถามสามารถใช้วัดความสำคัญของขั้นตอนการปฏิบัติการของปรับปรุงการจัดเก็บและควบคุมสต็อกสินค้าแผนกฟู้ดแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน รวมทั้งสิ้น 29 ข้อ ขณะที่การวิจัยเชิงคุณภาพใช้เครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์ มี 10 ประเด็นสัมภาษณ์หลัก ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและมีความสอดคล้องกับแบบสอบถามและกรอบแนวคิดการวิจัย

5.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์บริษัทท็อปส์มาร์เก็ต ที่ใช้เป็นกรณีศึกษาในการวิจัยจากนั้นทำแบบสอบถามผ่านฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทและทำการสัมภาษณ์เชิงลึก และเมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืน ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของการตอบแบบคำถาม จากนั้นจะนำเข้าสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแปลผล และพิจารณาความสอดคล้องร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกไปด้วย

ทั้งนี้ เครื่องมือการวิจัย ผ่านการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน จำนวน 3 ท่าน ได้ค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Inex of Ltem Objective Congruence:IOC) เท่ากับ 0.89 ขณะที่ ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.74

5.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขณะที่ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้า โดยทำการตรวจ

สอบถามข้อมูลที่ได้มาว่าถูกต้องหรือไม่ จากแหล่งบุคคล จากแบบสอบถาม
ผู้ข้อมูล และตรวจสอบความถูกต้องตรงกันกับข้อมูล

6. ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นตอนปฏิบัติงานของ วิธีการปรับปรุงการจัดเก็บและการควบคุมสต็อกสินค้า
แผนกฟู้ด (FOOD) ของบริษัท ท็อปส์มาร์เก็ต

(n=182)

การปรับปรุงการจัดเก็บและการควบคุมสต็อกสินค้าแผนกฟู้ด ของบริษัท ท็อปส์มาร์เก็ต ด้วยแนวคิดสินเพื่อลดการสูญเสีย (6 ด้าน)	ขั้นตอนปฏิบัติงานที่สำคัญ			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
ด้านที่ 3 การลดขั้นตอนการจัดเก็บสินค้า	4.51	0.09	มากที่สุด	1
3.1 การออกแบบผังสิ่งอำนวยความสะดวก และออกแบบผังการจัดเก็บสินค้าช่วยให้การหยิบสินค้า	4.51	0.65	มากที่สุด	2
3.2 การจัดเก็บสินค้าเข้าที่ตามแบบแผนผังที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องจะทำให้สามารถลดขั้นตอนการค้นหาสินค้าได้ถูกที่	4.49	0.5	มากที่สุด	3
3.3 การออกแบบผังและจัดเก็บสินค้าตามพื้นที่ที่กำหนด จะช่วยให้พนักงานดำเนินงานระหว่างวันได้ดีขึ้น	4.41	0.49	มากที่สุด	4
3.4 การจัดเก็บสินค้าอย่างเป็นระเบียบส่งผลให้ การจัดเก็บสินค้า การหยิบจับสินค้าง่ายขึ้น การเดินสะดวกต่อการเดินเข้า-ออกมากยิ่งขึ้น	4.32	0.47	มากที่สุด	5
3.5 สินค้ารอขายคืน ควรแยกและมีใบปะหน้ากล่องเสมอ จัดแยกบริษัท และรวบรวมข้อมูล เพื่อรอส่งคืนตามเงื่อนไขระยะเวลาที่กำหนด	4.81	0.39	มากที่สุด	1
ด้านที่ 4 การเก็บสินค้าเข้าที่	4.25	0.21	มากที่สุด	2
4.1 การปฏิบัติงานของพนักงานมีการตรวจสอบสภาพและการเตรียมพื้นที่จัดเก็บสินค้าในสต็อกสินค้า	4.59	0.49	มากที่สุด	2
4.2 การจัดวางสินค้าแต่ละประเภทเข้าในพื้นที่ที่มีการกำหนดไว้อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย	4.76	0.43	มากที่สุด	1
4.3 สินค้าที่ไม่เหมาะสมสำหรับเก็บในอุณหภูมิปกติ เนื่องจากไม่สามารถทนต่อสภาพอากาศที่ร้อน ควรควบคุมในการเก็บรักษาโดยการเติมสินค้าเข้าหน้าร้านค้าทันที ไม่ควรเก็บในสต็อก เช่น ช็อกโกแลต	3.96	0.96	มาก	4
4.4 สินค้ามาก่อนนำมาเติมเต็มก่อน สินค้าที่เข้ามาทีหลัง ควรเติมเต็มทีหลัง	4.43	0.59	มากที่สุด	3

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นตอนปฏิบัติงานของ วิธีการปรับปรุงการจัดเก็บและการควบคุมสต็อกสินค้า แผนกฟู้ด (FOOD) ของบริษัท ท็อปส์มาร์เก็ต (ต่อ)

(n=182)

การปรับปรุงการจัดเก็บและการควบคุมสต็อกสินค้าแผนกฟู้ด ของบริษัท ท็อปส์มาร์เก็ต ด้วยแนวคิดลีนเพื่อลดการสูญเสีย (6 ด้าน)	ขั้นตอนปฏิบัติงานที่สำคัญ			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
4.5 การทำงานในแต่ละกิจกรรมควรมีการตรวจสอบความปลอดภัย ของอุปกรณ์เสมอ เพื่อลดอุบัติเหตุและความประมาทของพนักงาน ควรมีการตรวจเช็คสินค้าให้ติก่อนมีการจัดเก็บเข้าในพื้นที่สต็อกเสมอ หลังมีการใช้งานอุปกรณ์เสร็จสิ้น	3.52	0.50	มาก	5
ด้านที่ 5 การแยกโซนสินค้าและการจัดสรรพื้นที่	3.42	0.32	มาก	3
5.1 สินค้าที่ถูกจัดเก็บเข้าในสต็อกสินค้า มีการตรวจสอบเพื่อจำแนก ประเภทของสินค้าที่จะจัดเก็บได้อย่างถูกต้อง	3.00	1.02	ปานกลาง	5
5.2 มีการจัดการสินค้าตลอดเวลาเพื่อเคลียร์สต็อกสินค้า ให้มีพื้นที่ว่าง สำหรับสินค้าที่ถูกนำเข้ามาจัดเก็บใหม่ในแต่ละวัน	3.64	0.48	มาก	2
5.3 แยกโซนสินค้าและจัดสรรพื้นที่เป็นสัดส่วน ทั้งการกำหนดพื้นที่ใน การวางสินค้าตามความเหมาะสม เพื่อความสะดวกในการเก็บรักษา อย่างมีประสิทธิภาพ	3.40	0.49	มาก	3
5.4 การคัดแยกสินค้าเพื่อรอเติมเต็มตลอดเวลา ในการเคลียร์สต็อก มีการนำสินค้าเข้ามาจัดเก็บ และนำออกไปเติมเต็มในส่วนที่เต็มได้	3.20	0.40	ปานกลาง	4
5.5 การจัดการสินค้าให้เป็นไปตามกลุ่ม จะส่งผลให้หาสินค้าได้ง่าย บริการลูกค้าทันเวลา ใช้เวลาในการหาสินค้าน้อยลง ง่ายต่อการ ปฏิบัติงานของพนักงาน	3.87	1.05	มาก	1
ด้านที่ 1 การตรวจสอบการรับสินค้ารวม	3.08	0.27	ปานกลาง	6
1.1 การตรวจรับสินค้า จะต้องตรวจสอบความถูกต้องและสอดคล้อง ตรงกันของเอกสาร พาเลท และบล็อก จะช่วยลดสินค้าหายโดย ไม่ทราบสาเหตุและช่วยลดปัญหาการส่งสินค้าผิดที่	3.54	0.78	มาก	2
1.2 การเพิ่มความรอบคอบของพนักงานในการตรวจสอบการรับสินค้า จะช่วยลดปัญหาการสูญหายของสินค้า	2.91	0.29	ปานกลาง	4
1.3 การตรวจรับสินค้าจากรถขนส่ง จะต้องตรวจสอบคุณภาพของ สินค้า เช่น สินค้าอยู่ในสภาพสมบูรณ์ ไม่มีตำหนิ	2.69	0.46	ปานกลาง	5
1.4 การตรวจรับสินค้าอย่างต่อเนื่อง (ตรวจเช็คทุกวัน) เช่น การตรวจ รับสินค้าตามเอกสารส่งสินค้า จะช่วยลดปัญหาสินค้าสูญหาย	3.93	0.98	มาก	1
1.5 การตรวจสอบความถูกต้องของสินค้า เช่น การจัดเก็บตาม อุณหภูมิที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายในอนาคตได้	2.35	0.51	ปานกลาง	3

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นตอนปฏิบัติงานของ วิธีการปรับปรุงการจัดเก็บและการควบคุมสต็อกสินค้าแผนกฟู้ด (FOOD) ของบริษัท ท็อปส์มาร์เก็ต (ต่อ)

(n=182)

การปรับปรุงการจัดเก็บและการควบคุมสต็อกสินค้าแผนกฟู้ด ของบริษัท ท็อปส์มาร์เก็ต ด้วยแนวคิดสินเพื่อลดการสูญเสีย (6 ด้าน)	ขั้นตอนปฏิบัติงานที่สำคัญ			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
ด้านที่ 2 การจัดวางสินค้า	3.22	0.15	ปานกลาง	4
2.1 การจัดวางสินค้าต้องมีการจัดการที่เป็นระเบียบ เรียบร้อย สินค้ารูปแบบเดียวกันหรือกลุ่มเดียวกันสามารถวางรวมกันได้	3.09	0.64	ปานกลาง	3
2.2 การจัดระเบียบสินค้า ควรหันทิศทางของสินค้าให้ถูกต้องเพื่อที่จะแสดงข้อมูลสินค้าอย่างชัดเจน	3.64	0.79	มาก	1
2.3 การจัดวางสินค้า ควรคำนึงถึงน้ำหนักของสินค้าเสมอ เช่น สินค้าที่มีน้ำหนักเยอะไม่ควรวางบนสินค้าที่มีน้ำหนักเบา	3.31	0.96	ปานกลาง	2
2.4 การรักษาความสะอาดของพื้นที่จัดเรียง จะช่วยให้พนักงานสะดวกในการทำงานมากขึ้น	3.02	0.62	ปานกลาง	5
2.5 พาเลทที่ใช้ในการวางสินค้าควรมีการปิดกั้นที่เหมาะสม เพื่อป้องกันสินค้าตกหล่นหรือสิ่งสกปรกปนเปื้อนสินค้า	3.07	0.62	ปานกลาง	4
ด้านที่ 6 การตรวจสอบสินค้ากลุ่มที่มีปัญหาเพื่อการตัดสินใจ	3.19	0.11	ปานกลาง	5
6.1 ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบการตรวจสอบสินค้าใกล้หมดอายุ สินค้าชำรุด เพื่อการตัดสินใจในส่วนของการลดราคา หรือทำคืน	4.05	0.90	มาก	1
6.2 ควรมีการแยกประเภทสินค้า กลุ่มที่สามารถทำคืนร้านค้าได้ เพื่อการดำเนินการในการรวบรวมส่งข้อมูล	3.02	0.67	ปานกลาง	2
6.3 มีการรวบรวมรายการสินค้า กลุ่มที่มีปัญหา เช่น มีสต็อกเยอะ ใกล้หมดอายุเกิน 10 ชิ้น เพื่อส่งขอทำโปรโมชั่นราคาพิเศษอย่างต่อเนื่อง	3.02	0.71	ปานกลาง	3
6.4 ควรมีการตรวจสอบการดำเนินงาน ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามการดำเนินงานของพนักงาน	2.68	0.67	ปานกลาง	4

อย่างไรก็ดี หลังจากนำวิธีการปรับปรุงการจัดเก็บและการควบคุมสต็อกสินค้ามาใช้ในการปฏิบัติงานจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแผนกฟู้ด ในระดับมาก ใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) การลดเวลาจัดเก็บ ค่าเฉลี่ย 4.05 S.D. 0.25 2) ด้านการลดสินค้าชำรุด ค่าเฉลี่ย 3.89 S.D. 0.11 และ 3) การลดของทิ้ง ค่าเฉลี่ย 3.65 S.D. 0.04

7. สรุปการวิจัยและอภิปรายผล

การปรับปรุงการจัดเก็บและการควบคุมสต็อกสินค้าแผนกฟู้ดของบริษัท ท็อปส์มาร์เก็ต ด้วยแนวคิดสินเพื่อลดการสูญเสีย

1) การลดขั้นตอนการจัดเก็บสินค้า

ขั้นตอนปฏิบัติที่มีความสำคัญมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.51 โดยขั้นตอนปฏิบัติย่อยที่สำคัญมากที่สุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ (1) สินค้ารอขายคืน ควรแยก

และมีใบปะหน้ากล่องเสมอ จัดแยกบริษัท และรวบรวมข้อมูล เพื่อรอส่งคืนตามเงื่อนไขระยะเวลาที่กำหนด ค่าเฉลี่ย 4.81 (2) การออกแบบผังสิ่งอำนวยความสะดวก และออกแบบผังการจัดเก็บสินค้าช่วยให้ง่ายต่อการหยิบสินค้า ค่าเฉลี่ย 4.51 (3) การจัดเก็บสินค้าเข้าที่ตามแบบแผนผังที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง จะทำให้สามารถลดขั้นตอนการค้นหาสินค้าได้ถูกที่ ค่าเฉลี่ย 4.49 (4) การออกแบบผังและจัดเก็บสินค้าตามพื้นที่ที่กำหนด จะช่วยให้พนักงานดำเนินงานระหว่างวันได้ดีขึ้น ค่าเฉลี่ย 4.41 และ (5) การจัดเก็บสินค้าอย่างเป็นระเบียบส่งผลให้ การจัดเก็บสินค้า การหยิบจับสินค้าง่ายยิ่งขึ้น การเดินสะดวกต่อการเดินเข้า-ออก มากยิ่งขึ้น ค่าเฉลี่ย 4.32

สอดคล้องกับ **ผลการสัมภาษณ์ที่พบว่า** การลดขั้นตอนการจัดเก็บควรจัดเก็บสินค้าทันที จัดเก็บสินค้าตามจุดวางสินค้าแต่ละประเภท (ปรัชกรณ์ เศรษฐเสถียร และกฤติยา เกิดผล, 2562) ไม่วางสินค้าไว้บนรถทอ้งแบน จะได้ไม่เป็นภาระแก่พนักงานคนอื่น

2) การเก็บสินค้าเข้าที่

ขั้นตอนปฏิบัตินี้มีความสำคัญมาก ค่าเฉลี่ย 4.25 ทั้งนี้เฉพาะขั้นตอนปฏิบัติย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ (1) การจัดวางสินค้าแต่ละประเภทเข้าในพื้นที่ที่มีการกำหนดไว้อย่าง เป็นระเบียบเรียบร้อย ค่าเฉลี่ย 4.76 (2) การปฏิบัติงานของพนักงานมีการตรวจสอบสภาพและการเตรียมพื้นที่จัดเก็บสินค้าในสต็อกสินค้า ค่าเฉลี่ย 4.59 และ (3) สินค้ามาก่อนนำมาเติมเต็มก่อน สินค้าที่เข้ามาทีหลัง ควรเติมเต็มทีหลัง ค่าเฉลี่ย 4.43

สอดคล้องกับ **ผลการสัมภาษณ์ที่พบว่า** การจัดเก็บสินค้าควรมีการจัดเก็บสินค้าเข้าที่ทันทีเมื่อไม่ได้ปฏิบัติงาน ไม่ควรวางสินค้าไว้บนรถทอ้งแบนหลังการใช้งาน (วรพล เนตรอัมพร, 2559) เมื่อสินค้าถูกจัดเก็บเข้าที่ตามจุดวางสินค้า จะช่วยให้พนักงานทำงานง่ายขึ้น การเดินรถในสต็อกหรือการเดินเข้าออกของพนักงานสะดวกมากขึ้น เมื่อไม่มีสิ่งกีดขวางต่าง ๆ

ระหว่างทางเดิน และทำให้สต็อกสินค้ามีความเป็นระเบียบมองดูสบายตาด้วย

3) การแยกโซนสินค้าและการจัดสรรพื้นที่

ขั้นตอนปฏิบัตินี้มีความสำคัญมาก ค่าเฉลี่ย 3.42 ทั้งนี้เฉพาะขั้นตอนปฏิบัติย่อยที่มีความสำคัญมาก ได้แก่ (1) การจัดการสินค้าให้เป็นไปตามกลุ่มจะส่งผลให้หาสินค้าได้ง่าย บริการลูกค้าทันเวลา ใช้เวลาในการหาสินค้าน้อยลง ง่ายต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ค่าเฉลี่ย 3.87 (2) มีการจัดการสินค้าตลอดเวลาเพื่อเคลียร์สต็อกสินค้า ให้มีพื้นที่ว่าง สำหรับสินค้าที่ถูกนำเข้ามาจัดเก็บใหม่ในแต่ละวัน ค่าเฉลี่ย 3.64 และ (3) แยกโซนสินค้าและจัดสรรพื้นที่เป็นสัดส่วน ทั้งการกำหนดพื้นที่ในการวางสินค้าตามความเหมาะสม เพื่อความสะดวกในการเก็บรักษาอย่างมีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ย 3.40

สอดคล้องกับ **ผลการสัมภาษณ์ที่พบว่า** การแยกโซนการจัดสรรพื้นที่ พนักงานควรมีจัดเรียงสินค้าตามแผนผังที่มีการกำหนดพื้นที่ เมื่อสินค้าแต่ละประเภทมีการจัดเก็บที่ชัดเจนด้วย การระบุจุดวางจะช่วยให้พนักงานทำงานได้รวดเร็วขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเคลื่อนย้ายสินค้าจากด้านนอกเข้ามายังสต็อกหรือจากสต็อกสินค้า เคลื่อนย้ายไปสู่หน้าร้านจะช่วยให้พนักงานใช้เวลาในการหยิบจับเร็วขึ้น จัดเก็บสินค้าตามจุดวางได้เป็นระเบียบขึ้น มองเห็นง่าย และยังช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4) การตรวจสอบการรับสินค้า

ขั้นตอนปฏิบัตินี้มีความสำคัญปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.08 แต่มีขั้นตอนปฏิบัติย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ (1) การตรวจรับสินค้าอย่างต่อเนื่อง (ตรวจเช็คทุกวัน) เช่น การตรวจรับสินค้าตามเอกสารส่งสินค้า จะช่วยลดปัญหาสินค้าสูญหาย ค่าเฉลี่ย 3.93 และ (2) การตรวจรับสินค้า จะต้องตรวจสอบความถูกต้อง และสอดคล้องตรงกันของเอกสาร พาเลท และบล็อก จะช่วยลดสินค้าหายโดยไม่ทราบสาเหตุและช่วยลดปัญหาการส่งสินค้าผิดที่ ค่าเฉลี่ย 3.54

สอดคล้องกับ **ผลการสัมภาษณ์ที่พบว่า** การตรวจสอบการรับสินค้า พนักงานควรเข้าใจขั้นตอนการตรวจรับสินค้าได้อย่างถูกต้อง การที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกวิธี เช่น การตรวจรับสินค้าที่มากับรถขนส่งของศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center: DC) พนักงานต้องตรวจดูเอกสารให้ถูกต้อง ครบถ้วนว่าใช่เอกสารของสาขาหรือไม่ ในกรณีสินค้าส่งตรงเวลา ควรมีการตรวจสอบสินค้าตามเอกสาร และทำเรื่องรับในระบบทันที เพื่อสต็อกสินค้าจะได้ตรงตามระบบคอมพิวเตอร์

5) การจัดวางสินค้า

ขั้นตอนปฏิบัติที่มีความสำคัญปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.22 แต่มีขั้นตอนปฏิบัติย่อยที่มีความสำคัญมาก ได้แก่ การจัดระเบียบสินค้าควรหันทิศทางของสินค้าให้ถูกต้องเพื่อที่จะแสดงข้อมูลสินค้าอย่างชัดเจน ค่าเฉลี่ย 3.64

สอดคล้องกับ **ผลการสัมภาษณ์ที่พบว่า** การจัดวางสินค้าควรจัดเรียงสินค้าตามจุดกำหนดวางสินค้าที่ได้กำหนดไว้ สินค้า ไม่ควรวางสูงเกิน 120 เซนติเมตร ไม่จัดวางสินค้าที่มีน้ำหนักมากไว้บนสุด สินค้าที่วางบนควรมีน้ำหนักเบาหรือน้อยกว่าสินค้ากล่องด้านล่าง มีการวางแผนการทำงานที่ดีจะช่วยให้เกิดสินค้าชำรุดน้อยลงได้

6) การตรวจสอบสินค้ากลุ่มที่มีปัญหาเพื่อการตัดสินใจ

ขั้นตอนปฏิบัติที่มีความสำคัญ ปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.19 แต่มีขั้นตอนปฏิบัติย่อยที่มีความสำคัญมาก ได้แก่ ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบการตรวจสอบสินค้าใกล้หมดอายุ สินค้าชำรุด เพื่อบอกการตัดสินใจในส่วนของการลดราคา หรือทำคืน ค่าเฉลี่ย 4.05

สอดคล้องกับ **ผลการสัมภาษณ์ที่พบว่า** การตรวจสอบสินค้ากลุ่มที่มีปัญหาเพื่อการตัดสินใจ ควรมีการทำเช็คลิสต์ (Check List) รายการตรวจสอบสินค้าหมดอายุ (อิทธิพร เทียนสุวรรณ, 2557) เพื่อให้ทราบรายการสินค้า จำนวนสินค้า ในการดำเนินการแก้ไข

มีการควบคุมการปฏิบัติงานด้วยพนักงานและมีส่วนหน้าแผนกให้การติดตามงานหรือนำสินค้ามาขอทำโปรโมชั่นเพื่อให้สามารถขายสินค้าได้

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแผนกฟู้ด

หลังจากนำวิธีการปรับปรุงการจัดเก็บและการควบคุมสต็อกสินค้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน จะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแผนก ฟู้ดอย่างมากในทุกด้าน ดังนี้

1) การลดเวลาจัดเก็บ ค่าเฉลี่ย 4.05 แต่มีตัวแปรที่ส่งดีในระดับมากที่สุดคือ (1) สามารถหาสินค้าได้รวดเร็วขึ้นเพราะมีการจัดการพื้นที่อย่างเป็นระเบียบ ตามกลุ่มสินค้า ค่าเฉลี่ย 4.31 และ (2) สามารถใช้เวลาในการจัดเก็บสินค้าลดลง เนื่องจากมีการแยกหมวดหมู่ของการจัดเรียงที่ชัดเจน ค่าเฉลี่ย 4.50 และตัวแปรที่ส่งผลดีในระดับมาก คือ การจัดเก็บสินค้าที่ดีจะช่วยลดความสูญเสียในการรอคอยส่งมอบสินค้าได้ ค่าเฉลี่ย 4.18

ขณะที่ ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การลดเวลาอาจหมายถึงการลดเวลาในการจัดเก็บสินค้า และการลดเวลาในการส่งมอบสินค้า ในกรณี การลดเวลาในการจัดเก็บสินค้า สามารถดำเนินการได้ด้วยพนักงานเป็นผู้ปฏิบัติงานตามขั้นตอนการดำเนินงาน สินค้าที่นำเข้าสู่สต็อกควรมีการจัดเก็บตามจุดวางสินค้า ไม่วางสินค้าบนรถตอมแบบเพื่อให้สะดวกในการเดินเข้าออกสต็อกสินค้า จัดระเบียบสต็อกสินค้าทุกวันเพื่อให้ง่ายในการจัดเก็บละเบิกเติมและในการลดเวลาในการส่งมอบสินค้า การกำหนดจุดวาง และจัดระเบียบสต็อกสินค้าจะช่วยให้เราเบิกเติมสินค้าได้ดี หาสินค้าง่ายขึ้น สามารถส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าโดยใช้เวลาไม่นาน หากต้องการค้นหาสินค้าในสต็อก หรือลูกค้าอยากได้สินค้าเพิ่มจะช่วยลดเวลาในการค้นหาได้

2) การลดสินค้าชำรุด ค่าเฉลี่ย 3.89 แต่ตัวแปรที่ส่งดีในระดับมากที่สุด คือ สินค้ามีความสมบูรณ์ สามารถนำไปจำหน่ายได้เนื่องจากมีการจัดเก็บที่เป็นระเบียบและลดความเสียหายได้ ค่าเฉลี่ย

4.24 และตัวแปรที่ส่งดีในระดับมาก คือ (1) สามารถเคลื่อนย้ายจัดเก็บสินค้าได้อย่างถูกวิธี ลดการชำรุดในการเก็บรักษาสินค้าเพื่อรอส่งมอบ ค่าเฉลี่ย 3.92 และ (2) สามารถลดจำนวนสินค้าชำรุดลดลง เนื่องจากมีการตรวจสอบสินค้าอย่างครบถ้วนและถูกต้อง ค่าเฉลี่ย 3.52

ขณะที่ ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การลดสินค้าชำรุดควรระมัดระวังในการดำเนินงานจะช่วยให้สามารถลดสินค้าชำรุดได้ หรือตรวจสอบสินค้ากลุ่มที่ต้องอยู่ในอุณหภูมิ4องศา เช่น นม โยเกิร์ต ชีส ซ็อกโกแลตควรมีการเติมสินค้าทันทีไม่ควรจอดสินค้าไว้โดยไม่มีพนักงานดูแล

3) การลดของทิ้ง ค่าเฉลี่ย 3.65 มีตัวแปรที่ส่งดีในระดับมาก คือ (1) สามารถลดจำนวนสินค้าหมดอายุ เนื่องจากมีการตรวจสอบสินค้าอย่างสม่ำเสมอ ค่าเฉลี่ย 3.93 และ (2) สามารถลดทิ้งได้ เนื่องจากมีการดูแลรักษาสินค้าให้อยู่ในอุณหภูมิที่เหมาะสม เช่น ไอศกรีม ควรเก็บในอุณหภูมิ -18 องศาเพื่อให้สินค้าอยู่ในสภาพสมบูรณ์ ค่าเฉลี่ย 3.62 ขณะที่ ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การจะลดสินค้าทิ้งได้จะต้องกระบวนการดำเนินงานที่มีการวางแผนงานไว้อย่างดี เริ่มตั้งแต่ตรวจรับสินค้าจะต้องตรงตามเอกสารหรือสินค้าที่รับเอกสารจะต้องระบุชื่อสาขาถูกต้อง โดยพนักงานจะต้องเป็นผู้ตรวจสอบความละเอียด การแยกสินค้าในการเบิกเติมสินค้าจะต้องมีความระมัดระวังทุกขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อไม่ให้เกิดสินค้าชำรุดหรือสภาพไม่พร้อมขาย การจัดเก็บสินค้าจะต้องมีการจัดเก็บตามแผนผังที่กำหนด มีการเช็คสินค้าสินค้าหมดอายุตรวจทุกวันโดยมีการตรวจสอบโดยหัวหน้าแผนก จะช่วยให้สามารถลดสินค้าชำรุดแล้วหมดอายุได้

โดยสรุป การวิจัยนี้ได้ค้นพบวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานการจัดการสินค้าคงคลังแผนก ผูดของธุรกิจค้าปลีก ที่แตกต่างจากการวิจัยอื่น คือ

1) การลดขั้นตอนการจัดเก็บสินค้า พาเลทที่

ใช้ในการวางสินค้าควรมีการปิดกั้นที่เหมาะสม เพื่อป้องกันสินค้าตกหล่นหรือสิ่งสกปรก การจัดวางสินค้าควรคำนึงถึงน้ำหนักของสินค้าเสมอ เช่น สินค้าที่มีน้ำหนักเยอะไม่วางบนสินค้าที่มีน้ำหนักเบา การรักษาความสะอาดของพื้นที่จัดเรียง จะช่วยให้พนักงานสะดวกในการทำงานมากขึ้น

2) การจัดวางสินค้า โดยสินค้ารอขายคืนควรแยกและมีใบปะหน้ากล่องเสมอ จัดแยกบริษัท และรวบรวมข้อมูล เพื่อรอส่งคืน ตามเงื่อนไขระยะเวลาที่กำหนด การจัดเก็บสินค้าอย่างเป็นระเบียบส่งผลให้การจัดเก็บสินค้า การหยิบจับสินค้าง่ายยิ่งขึ้น การเดินในพื้นที่สต็อกสะดวกต่อการเข้า-ออก มากยิ่งขึ้น การออกแบบผังและจัดเก็บสินค้าตามพื้นที่ที่กำหนด จะช่วยให้พนักงานดำเนินงานระหว่างวันได้ดีขึ้น

3) การจัดเก็บสินค้า การปฏิบัติงานของพนักงานต้องมีการตรวจสอบสภาพและการเตรียมพื้นที่เพื่อจัดเก็บสินค้าในสต็อกสินค้า การปฏิบัติงานของพนักงานต้องมีการตรวจสอบสภาพและการเตรียมพื้นที่เพื่อจัดเก็บสินค้าในสต็อกสินค้า

4) การตรวจสอบสินค้ากลุ่มที่มีปัญหาเพื่อการตัดสินใจ ต้องมีการรวบรวมรายการสินค้ากลุ่มที่มีปัญหา เช่น มีสต็อกเยอะ ใกล้หมดอายุเกิน 10 ชิ้น เพื่อส่งขอทำโปรโมชั่นราคาพิเศษอย่างต่อเนื่อง มีการแยกประเภทสินค้า กลุ่มที่สามารถทำคืนร้านค้าได้ เพื่อรอการดำเนินการในการรวบรวมส่งข้อมูล

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจของบริษัท ควรทำการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานในปัจจุบัน โดยทำคู่มือการปฏิบัติงานของแผนกในขั้นตอน “การลดขั้นตอนการจัดเก็บสินค้า” ก่อนเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นขั้นตอนปฏิบัติที่มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งแนวทางปฏิบัติงานในโดยขั้นตอนย่อยจะต้องมีการปฏิบัติดังนี้

(1) สิ้นค้ารอขายคืนให้แยกออกมาและมีใบปะหน้ากล่องเสมอ จัดแยกบริษัทและรวบรวมข้อมูลเพื่อรอส่งคืนตามเงื่อนไขระยะเวลาที่กำหนด

(2) ทำการออกแบบผังการจัดเก็บและสิ่งอำนวยความสะดวก เพราะจะช่วยให้ง่ายต่อการหยิบสินค้า

(3) ทำการจัดเก็บสินค้าเข้าที่ตามแบบแผนผังที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง จะทำให้สามารถลดขั้นตอนการค้นหาสินค้าได้ถูกที่ และจะช่วยให้พนักงานดำเนินงานระหว่างวันได้ดีขึ้น

(4) ทำการจัดเก็บสินค้าอย่างเป็นระเบียบ จะส่งผลให้การจัดเก็บสินค้า การหยิบจับสินค้าง่ายยิ่งขึ้น การเดินสะดวกต่อการเข้า-ออก มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์

ใช้กับซูเปอร์มาร์เก็ต ที่มีสายงานทางธุรกิจลักษณะเดียวกับบริษัทที่อ็อปส์มาร์เก็ต

(5) การจัดวางสินค้า ให้จัดเรียงสินค้าตามจุดกำหนดวางสินค้าที่ได้กำหนดไว้ สินค้าไม่ควรวางสูงเกิน 120 เซนติเมตร ไม่จัดวางสินค้าที่มีน้ำหนักมากไว้บนสุด สินค้าที่วางบนควรมีน้ำหนักเบาหรือน้อยกว่าสินค้ากล่องด้านล่าง มีการวางแผนการทำงานที่ดี จะช่วยให้เกิดสินค้าชำรุดน้อยลงได้

8.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำการวิจัย ที่ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการจัดเก็บและควบคุมสต็อกสินค้าแผนกฟู้ด ในกลุ่มอาหารสดและอาหารแช่แข็ง ของธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่หลายราย เพื่อค้นหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

เอกสารอ้างอิง

- กฤษณ์ชาคริตส ณ วัฒนประเสริฐ. (2562). *การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนเชิงวิศวกรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: ปิฎกาน.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2560). *การจัดการต้นทุนคลังสินค้า*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: โฟกัสมีเดีย แอนด์พับลิชชิง.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2560). *การจัดการสินค้าคงคลัง*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: โฟกัสมีเดีย แอนด์พับลิชชิง.
- ฉานพล รตนานภรณ์. (2559). *การบริหารธุรกิจขนาดย่อม*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: พิสิษฐ์เซ็นเตอร์.
- ณัฏฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2559). *การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน*. วิทยาลัยจัดการโลจิสติกส์.
- ณัฏฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2560). การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมในโลจิสติกส์ โซ่อุปทานและโซ่คุณค่า. *วารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน*, 3(1), 4-15.
- ธนิต โสรัตน์. (2562). *การจัดการคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง*. ค้นเมื่อ 21 เมษายน 2563, จาก: www.tanitsorat.com.
- จิตรรัตน์ วุฒิสรีเสถียรกุล. (2558). *การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง*. ค้นเมื่อ 21 เมษายน 2563, จาก: www.elerning.psu.ac.th.
- ฝ่ายธุรกิจการตลาดบริษัทที่อ็อปส์มาร์เก็ต. (2562). *ยอดขายไตรมาสแรกท็อปส์*. ค้นเมื่อ 19 เมษายน 2563, จาก: https://mgronline.com/business/detail/9620000038166?fbclid=IwAR2A9_BdK2PZ4MYqyGu3xXV7KHmuwNKaxQclRS0dYwzrX3ns_P25wyr2vhM.

- ท้อป ดีซี บางบัวทอง. (2563). *ท้อปดีซีบางบัวทองที่ขนส่ง*. ค้นเมื่อ 19 เมษายน 2563, จาก: <https://map.longdo.com/p/A10111875>.
- ปรัษฎ์ เศรษฐเสถียร และกฤติยา เกิดผล. (2562). การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการคลังสินค้า. *วารสารวิจัยไร่ไพพรรณี*, 1-8.
- วรัญญา สาสมจิตร. (2559). *การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการคลังวัตถุดิบ*. ค้นเมื่อ 20 เมษายน 2563, จาก: http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/55920033.pdf.
- วรพล เนตรอัมพร. (2559). *การปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดเก็บวัตถุดิบในคลังสินค้า กรณีศึกษาบริษัท นิปปอน เอ็กซ์เพรส เอ็นไอซี โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการ จัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุรธัญ ปาละพรพิสุทธิ์. (2560). *LEAN 4.0 MANUFACTURING*. พิมพ์ครั้งที่1. นนทบุรี: วชิรินทร์ พี พี.
- สิริพงษ์ จิงถาวรณ. (2560). *LEAN ลดต้นทุนธุรกิจ งานเสร็จไว กำไรพุ่ง*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์.
- อนุช นามภิญโญ. (2562). อิทธิพลของการจัดการลักษณะการกระจายสินค้าและประสิทธิภาพการบริการขนส่งสินค้าของธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ที่สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในเขตปริมณฑล. *วารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน*, 5(1), 82-98.
- อธิพร เทียนสุวรรณ. (2557). *การบริหารและควบคุมสินค้าคงคลัง กรณีศึกษา บริษัท กิ๊ปไทย จำกัด*. สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์, มหาลย์หอการค้าไทย.
- Bain & Company. (2011). *Inventory management: 10 questions to diagnose your inventory Health*, Retrieved 10 February 2019, from: www.bain.com/publications/articles/inventory-management-10-questions-inventory-health.aspx.