

บทที่ 5

บทสรุป และข้อเสนอแนะ

บทสรุป

ในการธุรกิจค้าปลีกปัจจุบันมีการแข่งขันกันเพิ่มมากขึ้น มีผู้ประกอบการจากต่างประเทศหลายรายเข้ามาเปิดกิจการ และขยายสาขาในประเทศไทย จึงทำให้เกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรงของธุรกิจประเภทนี้ ซึ่งสิ่งที่บริษัทค้าปลีกให้ความสำคัญมากที่สุดคือความต้องการของลูกค้า เนื่องจากมีผลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจให้สามารถก้าวหน้าไปได้ ดังนั้นการมีสินค้าให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อระดับการให้บริการลูกค้า จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่บริษัทจะต้องรักษาระดับการให้บริการลูกค้าได้ และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันให้แก่บริษัท และในขณะเดียวกันบริษัทก็ต้องรักษาดัชนีทุนสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่มากเกินไปเพราะอาจส่งผลต่อความคล่องตัวทางการเงินของบริษัทได้

ในงานวิจัยฉบับนี้จึงได้ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัทค้าปลีกผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและความงามขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ที่เกิดเหตุการณ์สินค้าไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นสินค้าที่มีอัตราการหมุนเวียนเร็ว และมีบางครั้งที่มีสินค้าคงคลังเหลืออยู่มากเกินความต้องการ ทำให้ให้บริษัทต้องแบกรับต้นทุนสินค้าคงคลังที่เพิ่มสูงขึ้น และส่งผลต่อสภาพคล่องทางการเงินของบริษัท ทางผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาปัญหาดังกล่าว เพื่อมาวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดสินค้าขาดมือ จึงพบว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดสินค้าขาดมือ นอกจากการส่งเสริมการขายสินค้าแล้ว ก็คือ วิธีการสั่งซื้อสินค้าของบริษัท ซึ่งมีความถี่ในการสั่งซื้อน้อย คือ 1 ครั้งต่อสัปดาห์ และระยะเวลานำในการสั่งซื้อนานเกินไป คือ 7 วัน จึงทำให้เกิดสินค้าขาดมือ นอกจากนั้นสูตรที่ใช้ในการคำนวณคำสั่งซื้อสินค้าไม่มีความเหมาะสม จนทำให้บางครั้งมีสินค้าคงคลังเหลืออยู่มากเกินความต้องการ

ผู้วิจัยจึงได้นำกลุ่มสินค้าประเภทผลิตภัณฑ์บำรุงผิวมาแบ่งกลุ่มประเภทสินค้าตามหลักการ ABC Analysis และเลือกตัวอย่างสินค้ามา 1 รายการ คือ A001 มาทำการศึกษาวิธีการสั่งซื้อของบริษัทย้อนหลังเป็นระยะเวลา 26 สัปดาห์ และได้ปรับปรุงวิธีการสั่งซื้อสินค้าใหม่ โดยการเพิ่มความถี่ในการสั่งซื้อจากเดิมสัปดาห์ละ 1 ครั้ง เป็นสัปดาห์ละ 2 ครั้ง โดยกำหนดการสั่งซื้อในวันจันทร์ส่งสินค้าวันพฤหัสบดีมีระยะเวลานำ 3 วัน และสั่งซื้อวันพฤหัสบดีส่งสินค้าวันจันทร์ มีระยะเวลานำ 4 วัน (ใช้ค่าระยะเวลานำเฉลี่ยที่ 3.5 วันในการคำนวณสินค้าคงคลังเพื่อความปลอดภัย)

และใช้ข้อมูลยอดขายสินค้า A001 ย้อนหลัง 26 สัปดาห์มาคำนวณหาค่าระดับสินค้าคงคลังเพื่อความปลอดภัย เพื่อนำไปใช้ในสูตรการคำนวณคำสั่งซื้อสินค้า

จากนั้นผู้วิจัยได้นำวิธีการสั่งซื้อรูปแบบใหม่หลังจากการปรับปรุงที่ได้ไปทดลองใช้กับข้อมูลยอดขายสินค้า A001 ในอดีต พบว่าโอกาสการเกิดสินค้าขาดมือลดลงร้อยละ 23.1 และทำให้ต้นทุนรวม (ต้นทุนค่าเสียโอกาส และต้นทุนสินค้าคงคลัง) ของสินค้า A001 ลดลงร้อยละ 45.7 เมื่อเปรียบเทียบกับการใช้วิธีการคำนวณคำสั่งซื้อสินค้าแบบเก่าที่มีความถี่ในการสั่งซื้อ 1 ครั้งต่อสัปดาห์ และเมื่อทดสอบวิธีการสั่งซื้อรูปแบบใหม่กับสินค้า A001 แล้วจึงเลือกสินค้าในกลุ่ม A อีก 1 รายการ คือ A002 มาทดสอบกับวิธีการสั่งซื้อแบบใหม่ โดยใช้วิธีการเดียวกับ A001 เพื่อทดสอบว่า วิธีการสั่งซื้อรูปแบบใหม่ที่ได้นั้น สามารถนำไปใช้ได้กับสินค้าประเภท A ชนิดอื่น ๆ ได้ ซึ่งพบว่ามีการเกิดสินค้าขาดมือร้อยละ 2 ซึ่งยังสามารถตอบสนองนโยบายของบริษัทได้ และยังทำให้ต้นทุนรวมของสินค้า A002 ลดลงร้อยละ 33 ซึ่งแสดงว่าวิธีการสั่งซื้อสินค้ารูปแบบใหม่ที่ได้นี้สามารถนำไปใช้กับสินค้าประเภท A รายการอื่น ๆ ได้

หลังจากที่ได้ทดสอบวิธีการสั่งซื้อรูปแบบใหม่กับสินค้าประเภท A จำนวน 2 รายการกับข้อมูลยอดขายในอดีตแล้ว และพบว่าวิธีการสั่งซื้อรูปแบบใหม่ทำให้โอกาสการสินค้าขาดมือ และต้นทุนรวมลดลงได้ ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลสินค้า A001 ในอดีตมาสร้างเป็นแบบจำลองสถานการณ์มอนติคาร์โล เพื่อทดสอบว่าสามารถนำวิธีการสั่งซื้อรูปแบบใหม่ไปใช้ได้จริง โดยไม่ต้องทดลองกับระบบจริง และเพื่อนำผลลัพธ์จากการจำลองสถานการณ์ที่ได้ไปเสนอผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนวิธีการ และนโยบายในการสั่งซื้อสินค้าของสินค้าที่มียอดขายสูง ซึ่งปัจจัยที่ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญในการพิจารณา ก็คือ นโยบายการให้บริการลูกค้าของบริษัท ที่กำหนดไว้ที่ระดับ ร้อยละ 95 และปัจจัยด้านต้นทุน ซึ่งต้นทุนที่นำมาพิจารณาก็คือต้นทุนค่าเสียโอกาส และต้นทุนสินค้าคงคลัง (ผู้วิจัยไม่ได้นำต้นทุนการจัดเก็บสินค้าและต้นทุนการขนส่งสินค้ามาคำนวณเนื่องจาก ต้นทุนการจัดเก็บสินค้าเป็นแบบเหมาจ่ายไม่ได้ขึ้นอยู่กับปริมาณสินค้า ส่วนต้นทุนการขนส่งสินค้ามายังคลังสินค้า ซัพพลายเออร์เป็นผู้รับผิดชอบ)

ผลลัพธ์ที่ได้จากการจำลองสถานการณ์ คือ การนำวิธีการสั่งซื้อรูปแบบใหม่หลังจากการปรับปรุงที่ได้นั้นมาใช้ในการสั่งซื้อสินค้า A001 ทำให้ต้นทุนรวมของสินค้า A001 ลดลงร้อยละ 54 และมีโอกาสการเกิดสินค้าขาดมือร้อยละ 4.8 ซึ่งสามารถตอบสนองนโยบายการให้บริการลูกค้าของบริษัทได้

ผลลัพธ์จากการปรับปรุงการสั่งซื้อสินค้ารูปแบบใหม่ ทั้งจากการทดลองใช้กับข้อมูลยอดขายในอดีต และการใช้ข้อมูลยอดขายในแบบจำลองสถานการณ์ พบว่าวิธีการสั่งซื้อสินค้ารูปแบบใหม่ที่มีความถี่ในการสั่งซื้อสินค้า 2 ครั้งต่อสัปดาห์ทำให้ลดโอกาสการเกิดสินค้าขาดมือได้

เนื่องจากสามารถติดตามสถานการณ์สินค้าคงคลังได้อย่างต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น (แต่ไม่สามารถเพิ่มความถี่การสั่งซื้อได้มากกว่า 2 ครั้งต่อสัปดาห์ เพราะติดปัญหาเรื่องปริมาณสั่งซื้อแต่ละครั้งจะไม่ถึงขั้นค่าที่ซัพพลายเออร์กำหนด) และการใช้สูตรการคำนวณคำสั่งซื้อแบบใหม่ทำให้ต้นทุนรวมลดลง เนื่องจากการตัดค่า Gap ออกจากสูตรการคำนวณทำให้ไม่ต้องเก็บสินค้าคงคลังมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น

จึงสรุปได้ว่าวิธีการสั่งซื้อรูปแบบใหม่ที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์บำรุงผิวประเภท A คือ การเพิ่มความถี่การสั่งซื้อเป็น 2 ครั้งต่อสัปดาห์ และการใช้สูตรการคำนวณคำสั่งซื้อแบบใหม่ ทำให้ต้นทุนรวม และโอกาสการเกิดสินค้าขาดมือลดลง โดยที่ยังสามารถรักษาระดับการให้บริการลูกค้าได้

ข้อเสนอแนะ

1. ผลลัพธ์จากการคำนวณคำสั่งซื้อที่ได้เป็นเพียงการคำนวณคำสั่งซื้อสินค้าในช่วงการขายปกติเท่านั้น ยังไม่รวมช่วงที่มีการส่งเสริมการขาย หากมีการส่งเสริมการขายเกิดขึ้นควรสั่งสินค้าให้มากขึ้นจากสูตรที่ใช้คำนวณปกติ และจะต้องมีการวางแผนการสั่งซื้อสินค้าร่วมกับฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายการตลาด เป็นต้น

2. การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำสูตรการคำนวณคำสั่งซื้อสินค้าที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมาทำการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงนโยบายหรือวิธีการสั่งซื้อสินค้าเบื้องต้น และเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการสั่งซื้อสินค้าท่านอื่น ๆ ได้เห็นความสำคัญของการปรับปรุงแนวทางหรือวิธีการสั่งซื้อสินค้าและพัฒนานโยบายการสั่งซื้อให้มีประสิทธิภาพต่อไป

3. ระยะเวลาในการศึกษางานวิจัยฉบับนี้ค่อนข้างมีจำกัด ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาเฉพาะสินค้าที่ผู้วิจัยมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง และเลือกสินค้าที่มีความสำคัญเพื่อมาทำการศึกษาโดยการปรับปรุงวิธีการสั่งซื้อสินค้าเบื้องต้น หากจะมีการปรับปรุงการสั่งซื้อทั้งระบบจะต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษานาน และอาจมีการนำระบบซอฟต์แวร์เข้ามาใช้ในการศึกษาร่วมด้วย เช่น โปรแกรม Arena ที่ใช้ในการจำลองสถานการณ์ เพื่อความถูกต้องแม่นยำ และความน่าเชื่อถือของผลลัพธ์มากยิ่งขึ้น

4. วิธีการสั่งซื้อรูปแบบใหม่ที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้ เป็นวิธีการสั่งซื้อสำหรับสินค้าที่มีอัตราการหมุนเวียนเร็ว ที่จัดอยู่ในประเภท A เท่านั้น หากจะปรับปรุงวิธีการสั่งซื้อสินค้าประเภท B และ C จะต้องทำการศึกษาข้อมูลของสินค้าเพิ่มเติม ซึ่งอาจจะมีวิธีการสั่งซื้อที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับอัตราการหมุนเวียนของสินค้า