

การเติมเต็มสินค้าคงคลังตามงวดเวลากับมุมมองทางบัญชีและโลจิสติกส์

ดร. อัสม์เดช วานิชชินชัย (assadej_v@yahoo.com)

รองผู้อำนวยการสถาบันวิทยาการ โซ่อุปทาน มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ที่ปรึกษาตัวอย่างแห่งปี 2553 โดยกระทรวงอุตสาหกรรม

โดยทั่วไปแล้วสินค้าคงคลังที่ปรากฏในบัญชีของธุรกิจการผลิตจะอยู่ใน 3-4 รูปแบบหลัก ๆ ได้แก่ 1) วัตถุดิบ 2) งานระหว่างกระบวนการ 3) สินค้าสำเร็จรูป รวมถึง 4) ชิ้นส่วนหรืออะไหล่เครื่องจักร โดยทางบัญชีแล้วสินค้าคงคลังเหล่านี้ถูกจัดอยู่ในกลุ่มของสินทรัพย์หมุนเวียน (Current Asset) ที่มีการเคลื่อนไหวและจะต้องมีการตรวจนับยอดคงเหลือ หรือนับสต็อก (Inventory Count) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้งเพื่อลงบัญชีและปิดงบการเงินของบริษัท บริษัทส่วนใหญ่จึงมีระบบในการควบคุมบันทึกการรับ การจ่าย และคำนวณยอดคงเหลือ เพื่อให้รู้ปริมาณหรือสถานะของสินค้าคงคลังเหล่านี้อยู่ตลอดเวลาว่าขณะนั้น ๆ มีสินค้าคงคลังเหลืออยู่จำนวนเท่าไร ควรที่จะต้องสั่งซื้อแล้วหรือไม่ ระบบการควบคุมสินค้าคงคลังดังกล่าวอาจเป็นเพียงเครื่องมือง่าย ๆ เช่น ใบบันทึกสต็อก (Stock Card) ในกระดาษธรรมดาแบบดั้งเดิมตามที่เราเห็นกันได้ทั่วไป หรือบางบริษัทอาจลงทุนซื้อหรือพัฒนาซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์เข้ามาควบคุมการรับจ่ายสต็อกเพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความทันสมัยและแม่นยำมากขึ้น แต่แน่นอนว่าระบบดังกล่าวย่อมต้องการการลงทุนเพิ่มเติมทั้งในด้านเงินลงทุนในตัวซอฟต์แวร์ อุปกรณ์สนับสนุน (เช่น คอมพิวเตอร์ สแกนเนอร์สำหรับบาร์โค้ด) รวมถึงการลงทุนในด้านเวลา และความยุ่งยากในขั้นตอนการทำงาน และกิจกรรมสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อรักษาระบบการควบคุมสินค้าคงคลังนั้น ๆ ไว้ เช่น สร้างรหัสสินค้า หรือบาร์โค้ด ฯลฯ

แต่หากเราสังเกตกันจริง ๆ แล้วจะพบว่านอกจากสินค้าคงคลังหลัก 3 + 1 ประเภทหลักในข้างต้นแล้ว ในองค์กรของเรายังมีของหรือพัสดุคงคลังอีกบางชนิดซึ่งเป็นพัสดุคงคลังในระดับรองลงไปที่เราแทบไม่ได้มีระบบการควบคุมการเบิกจ่ายอะไรเลย ใครจะหยิบไปใช้อย่างไรก็ได้ตามอัธยาศัย หรือหากมีระบบการควบคุมบ้างก็เป็นเพียงระบบแบบหยาบ ๆ ไม่ได้หวังผลเรื่องความละเอียดรัดกุมสักเท่าไร พักคงคลังเหล่านี้มักไม่ถูกตรวจนับหรือบันทึกลงบัญชีเมื่อสิ้นปีทั้ง ๆ ที่พัสดุคงคลังเหล่านี้ก็น่าจะเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนของบริษัทด้วยเหมือนกัน ตัวอย่างเช่น วัสดุสิ้นเปลืองในการผลิตหรือซ่อมบำรุง (เช่น กาว สต็อกเทป นี้อด สายไฟ ฯลฯ)

อุปกรณ์หรือของใช้ในสำนักงาน (เช่น ปากกา ดินสอ กระดาษ ลวดหนีบกระดาษ น้ำดื่ม ยา ฯลฯ) ฯลฯ ดังนั้นเราจะมีเกณฑ์การพิจารณาอย่างไรว่าสินค้าคงคลังแต่ละชนิดควรจะได้รับ การดูแลเอาใจใส่อย่างน้อยเพียงใด

ผมเชื่อว่าพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรคงมีประสบการณ์ในการเบิกใช้ของหรือวัสดุสิ้นเปลืองต่าง ๆ ในข้างต้นมาบ้างน้อยบ้างตามลักษณะงานของตน โดยไม่รู้ที่มาในการออกแบบระบบการควบคุมสต็อกดังกล่าว และไม่รู้ที่ไปหรือผลในด้านต่าง ๆ ที่ระบบดังกล่าวจะกระทบไปถึง ตัวอย่างเช่น ด้านบัญชีในมุมมองของความเป็นสินทรัพย์ขององค์กร ด้านการควบคุมต้นทุน ด้านการจัดการสินค้าคงคลัง ฯลฯ อย่างแท้จริง ซึ่งหากพนักงานเหล่านี้เป็นพนักงานในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจัดการสินค้าคงคลังโดยตรงก็คงไม่มีปัญหาอะไรมากนัก แต่สำหรับบุคลากรรุ่นใหม่ที่ทำงานโดยตรงด้านการจัดการสินค้าคงคลัง (เช่น เจ้าหน้าที่วางแผนสินค้าคงคลัง และเจ้าหน้าที่คลังสินค้า) นั้น ควรมีความรู้ความเข้าใจในที่มาที่ไปของหลักการพื้นฐานในการจัดการพัสดุคงคลังเหล่านี้ในด้านต่าง ๆ ให้ถูกต้องว่าสต็อกวัสดุสิ้นเปลืองหรืออุปกรณ์สำนักงานเหล่านั้นถือเป็นสินค้าคงคลังหรือไม่ เราจำเป็นต้องนับ และควบคุมสินค้าคงคลังเหล่านั้นหรือไม่ ถ้าจำเป็นต้องควบคุมในระดับความละเอียดเท่าใด มูลค่าของสินค้าคงคลังเหล่านั้นมีผลในทางบัญชีขององค์กรหรือไม่ อย่างไร ฯลฯ เพื่อที่จะได้สามารถเลือกระบบในการควบคุมสินค้าคงคลังได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงสุด

Fixed Quantity Model กับ Fixed Time-Period Model

หากจำแนกระบบการจัดการสินค้าคงคลังตามข้อจำกัดในการเติมเต็มสินค้าได้หรือไม่ได้นั้น เราจะสามารถแบ่งระบบการจัดการสินค้าคงคลังพื้นฐานได้เป็น 2 ระบบหลัก ได้แก่

1. Single Period Inventory Model

เป็นระบบที่สามารถสั่งหรือเติมเต็มสินค้าคงคลังได้เพียงแค่ครั้งเดียว หากสั่งสินค้าน้อยเกินความต้องการของลูกค้าก็จะไม่สามารถสั่งเพิ่มได้อีก ทำให้เสียโอกาสในการขาย ในทางตรงกันข้ามหากสั่งสินค้านามากเกินความต้องการจนใช้หรือขายไม่หมดเหลือเป็นสต็อกก็จะเกิดเป็นความเสียหายหรือต้นทุนจากการสั่งสินค้าคงคลังมากเกินไป เช่น หนังสือพิมพ์ อาหารสด ฯลฯ ซึ่งผมได้อธิบายถึงหลักการและวิธีการจัดการสินค้าคงคลังแบบ Single Period Inventory Model ไปแล้วใน Industrial Technology Review ปีที่ 16 ฉบับที่ 213 และ 214

2. Multi Period Inventory Model

เป็นระบบที่สามารถสั่งซื้อสินค้าคงคลังมาเพิ่มหรือเติมเต็มเพิ่มได้ หากสั่งซื้อสินค้าน้อยเกินไปจนมีสินค้าไม่พอขาย ในทางตรงกันข้ามหากสั่งซื้อสินค้านามากเกินไปจนมีสินค้าเหลือก็สามารถเก็บไว้ขายได้เรื่อย ๆ เช่น สินค้าอุปโภคทั่วไป สมูท แชมพู ยาสีฟัน ฯลฯ ในส่วนของการจัดการสินค้าคงคลังแบบ Multi-Period Inventory Model นั้นยังสามารถแบ่งได้เป็นอีก 2 แบบย่อย ได้แก่

2.1) Fixed-Order Quantity Model (หรือ มักเรียกกันสั้น ๆ ว่า Q-Model)

เป็นระบบที่ต้องเฝ้าระวัง (Monitor) ปริมาณสินค้าคงคลังตลอดเวลา ขณะนั้นมืออยู่ในระดับเท่าไร หากมีปริมาณ (Quantity หรือ Q) ลดลงจนถึงจุดสั่งซื้อ (Re-Order Point: ROP) แล้วจึงทำการสั่งซื้อหรือเติมเต็ม การเติมเต็มแบบ Q-Model นี้จึงต้องมีการบันทึกยอดรับจ่ายสินค้าคงคลังทุกครั้งที่มีการรับจ่าย เพื่อให้สามารถทราบถึงสถานะหรือปริมาณสินค้าคงคลังที่อัปเดตและแม่นยำตลอดเวลา ทำให้ต้องมีค่าใช้จ่ายหรือความยุ่งยากในการรักษาระบบ หรือเครื่องมือในการตรวจติดตามสถานะของสินค้าคงคลังค่อนข้างมาก เช่น การจัดทำรหัสสินค้า หรือบาร์โค้ด การบันทึกการรับจ่าย งานเอกสารรับจ่ายต่าง ๆ ฯลฯ แต่ระบบ Q-Model นี้ก็มีข้อดีคือโดยทั่วไปแล้วปริมาณสินค้าคงคลังที่จัดเก็บด้วยระบบ Q-Model นี้จะมีไม่สูงนัก เมื่อเทียบกับปริมาณความต้องการจริง เนื่องจากผู้รับผิดชอบในการจัดการสินค้าคงคลังสามารถเฝ้าระวังหรือทราบปริมาณสินค้าคงคลังในแต่ละขณะได้ว่ามีอยู่จำนวนมากน้อยเท่าใด เพียงพอต่อความต้องการหรือไม่ จึงไม่จำเป็นต้องเก็บสินค้าคงคลังเพื่อขาดไว้มากเกินความจำเป็นมากนัก การเติมเต็มสินค้าแบบ Q-Model นี้จึงเหมาะกับสินค้าคงคลังที่เป็นสินค้าคงคลังหลัก มีราคาแพง หรือเป็นต้นทุนหลักของกิจการ เช่น วัตถุดิบทางตรง สินค้าสำเร็จรูป

2.2) Fixed-Time Period Model (หรือมักเรียกกันสั้น ๆ ว่า P-Model)

เป็นระบบที่ไม่ต้องเฝ้าระวังว่าจะมีสินค้าคงคลัง ณ ขณะหนึ่ง ๆ อยู่ในปริมาณเท่าใด แต่จะทำการตรวจนับปริมาณสินค้าคงคลังเมื่อถึงเวลากำหนด (Period หรือ P) เช่น ทุกสิ้นสัปดาห์ สิ้นเดือน สิ้นไตรมาส ฯลฯ ว่ามีสินค้าคงคลังเหลืออยู่จำนวนเท่าใด แล้วจึงทำการสั่งซื้อหรือเติมเต็ม การเติมเต็มสินค้าแบบ P-Model นี้จึงไม่ต้องการเครื่องมือในการบันทึกยอดการรับจ่ายสินค้าคงคลังทุกครั้งที่มีการรับจ่าย มีเพียงการไปนับสินค้าคงคลังเมื่อสิ้นงวดที่จะต้องนับซึ่งก็มักจะมีสินค้าคงคลังเหลือในปริมาณที่ไม่มากนักแล้ว (เพราะนับตอนปลายงวด) หากบริษัทไม่เก็บสินค้าคงคลังเพื่อขาดไว้มากเกินไปในงวดนั้น ๆ ทำให้การเติมเต็มแบบนี้มีค่าใช้จ่ายหรือความยุ่งยากในการรักษาระบบน้อยกว่าแบบ Q-Model แต่ก็มีข้อเสียคือปริมาณสินค้าคงคลังที่เติมเต็มแบบ P-Model มักมีค่อนข้างสูง เนื่องจากผู้รับผิดชอบในการเติมเต็มไม่สามารถเฝ้าระวังหรือทราบปริมาณสินค้าคงคลังในแต่ละขณะได้ จึงมักต้องสั่งซื้อเก็บสินค้าคงคลังตอนต้นงวดไว้มาก ๆ ให้มากจนมั่นใจว่ามีเพียงพอที่จะใช้ให้ถึงปลาย

งวดหรือเก็บเพื่อขาดไว้มาก ๆ ไว้ก่อนนั่นเอง การเติมเต็มแบบ P-Model จึงมักใช้กับสินค้าคงคลังที่เป็นสินค้าคงคลังรองที่มีไม่แพง และไม่ใช่อันดับต้นๆ ของกิจการ เช่น ของใช้หรืออุปกรณ์สำนักงาน วัสดุสิ้นเปลือง ฯลฯ

การเติมเต็มสินค้าคงคลังแบบ Q-Model และ P-Model มีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันสามารถเปรียบเทียบได้ดังในตารางที่ 1

ตารางที่ 1

	Fixed-Order Quantity Model (Q- Model)	Fixed-Time Period Model (P- Model)
เกณฑ์ในการเติมเต็ม	เติมเต็มเมื่อปริมาณลดลงถึงปริมาณจุดสั่งซื้อ	เติมเต็มเมื่อถึงกำหนดเวลา เช่น ทุกสิ้นสัปดาห์ ทุกสิ้นเดือน
การบันทึกข้อมูล	ต้องบันทึกข้อมูลการรับจ่ายทุกครั้ง	นับสต็อก และบันทึกยอดตามงวดเวลาที่กำหนด เช่น ทุกสิ้นสัปดาห์ ทุกสิ้นเดือน
มาตรการเติมเต็ม	เชิงรุก (Proactive)	เชิงรับ (Reactive)
เวลาและความยุ่งยากที่ใช้ในการรักษาระบบ	ค่อนข้างมาก เพราะต้องมีการควบคุมและบันทึกทุกครั้ง	ค่อนข้างน้อย
ต้นทุนที่ใช้ในการรักษาระบบ	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย
ปริมาณสินค้าคงคลังที่เก็บ	ค่อนข้างน้อย	ค่อนข้างมาก
ชนิดสินค้าคงคลังที่เก็บ	ราคาค่อนข้างสูง และสำคัญ	ราคาไม่สูงนัก และไม่ค่อยสำคัญ
มุมมองทางบัญชีต่อสินค้าคงคลัง	เป็นสินทรัพย์ในงบดุล	อาจเป็นค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุน

ดัดแปลงจาก Chase et al. (2007)

ผมคิดว่าบุคคลากรที่ทำงานในด้านการจัดการสินค้าคงคลังโดยตรงคงมีความเข้าใจคุณลักษณะของสินค้าที่มีการเติมเต็มแบบ P-Model และ Q-Model ในระดับหนึ่งอยู่แล้ว แต่ยังคงมีประเด็นที่น่าสนใจแต่เราอาจค่อยไม่ได้คิดกันถึงบางประการ โดยเฉพาะในมิติที่เกี่ยวข้องทางบัญชีสำหรับพัสดुकงคลังที่มีการเติมเต็มแบบ P-Model ซึ่งควรทำความเข้าใจให้ถูกต้องตรงกัน เช่น

ถาม วัสดุสิ้นเปลือง อุปกรณ์สำนักงาน และพัสดुकงคลังที่มีการเติมเต็มแบบ P-Model ถือเป็นสินค้าคงคลังหรือไม่ และถือเป็นสินทรัพย์ของบริษัทหรือไม่

ตอบ หากถามว่าสต็อกในระดับรอง ๆ เช่น วัสดุสิ้นเปลือง ของใช้หรืออุปกรณ์สำนักงาน ฯลฯ ในช่วงต้นถือเป็นสินค้าคงคลังหรือไม่ คงต้องกลับไปทบทวนที่ผมเคยให้ไว้ใน “มองให้เห็นเป็น Inventory (ตาดีได้ ตาร้ายเสีย)” ใน Industrial Technology Review ปีที่ 16 ฉบับที่ 208 หน้า 123-126 ว่า สินค้าคงคลัง คือ “อะไรก็ได้ที่มีการหมุนเวียน รับเข้ามา เก็บเอาไว้ เพื่อใช้หรือจ่ายออกไปในอนาคต” ซึ่งหากพิจารณาตามนิยามนี้แล้วต้องถือว่าสต็อกในช่วงต้นเป็นสินค้าคงคลังอย่างแน่นอน เพราะเราเก็บไว้เพื่อหมุนเวียนใช้ในอนาคต

แต่เนื่องจากพัสดुकงคลังเหล่านี้มักมีมูลค่าน้อยมาก เมื่อเทียบกับสินค้าคงคลังหลักของบริษัท เช่น วัตถุดิบ งานระหว่างกระบวนการ สินค้าสำเร็จรูป ดังนั้นเมื่อซื้อหรือรับพัสดुकงคลังเหล่านี้เข้ามาในบริษัทในทางบัญชีจึงมักตัดมูลค่าทั้งหมดของพัสดुकงคลังเหล่านี้เป็นค่าใช้จ่าย และบันทึกเป็นต้นทุนในงบกำไรขาดทุนของงวดบัญชีนั้น ๆ ไปเลย เพื่อความสะดวกในทางบัญชี ทำให้แม้ว่าบริษัทจะยังคงมีพัสดुकงคลังเหล่านั้นอยู่ แต่มูลค่าของพัสดुकงคลังเหล่านั้นจะไม่ปรากฏเป็นสินทรัพย์อยู่ในงบดุลของบริษัทแล้ว เพราะได้ถูกตัดเป็นค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุนไปแล้ว

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าในมุมมองของการจัดการสินค้าคงคลังหรือมุมมองทางโลจิสติกส์ พาสุดคกคลังเหล่านี้ยังคงถือเป็นสต็อก หรือสินค้าคงคลังอยู่ แต่ในทางบัญชีแล้วพัสดुकงคลังเหล่านี้ไม่ได้ถือเป็นสินทรัพย์หรือเป็นสินค้าคงคลังของบริษัทอีกแล้ว

ถาม ถ้าพัสดुकงคลังเหล่านั้นไม่ถือเป็นสินทรัพย์แล้ว จะต้องมีกรควบคุมการรับจ่าย นับสต็อกทุกสิ้นปี และลงบัญชีหรือไม่

ตอบ จากมุมมองทางบัญชีที่ได้ตัดสต็อกเหล่านั้นเป็นค่าใช้จ่ายไปแล้วข้างต้น ทางบัญชี (แบบดั้งเดิม) เองจึงไม่จำเป็นที่จะต้องควบคุมหรือตรวจนับพัสดुकงคลังเหล่านั้นเมื่อปิดงบการเงินสิ้นปี แต่ในมุมมองทางโลจิสติกส์ของการจัดการสินค้าคงคลังแล้ว บริษัทยังคงต้องมีการระบบควบคุมพัสดुकงคลังดังกล่าวแบบไม่เป็นทางการ หรือที่มักเรียกกันว่าควบคุมแบบนอกระบบ (หรือไม่ลงบัญชีอย่างเป็นทางการ) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันการทุจริต สูญหาย ใช้กันอย่างสิ้นเปลือง และควบคุมต้นทุน เนื่องจากหากพัสดुकงคลังเหล่านั้นสูญหายหรือถูกใช้อย่างสิ้นเปลืองแล้ว แม้ว่าจะไม่มีผลต่อสินทรัพย์ที่ปรากฏในงบดุลของบริษัทก็ตาม แต่ก็ส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุนของบริษัทในงวดต่อไป เนื่องจากบริษัทจะต้องซื้อพัสดुकงคลังเหล่านั้นเข้ามาทดแทนเร็วกว่าที่ควรจะเป็น หรืออาจมีพัสดुकงคลังไม่พอใช้ถึงปลายงวดทำให้กระบวนการผลิต หรือทำงานมีปัญหาได้

ถาม ในเมื่อพัสดुकงคลังเหล่านั้นมีการเติมเต็มแบบ P-Model แล้วทำไมยังต้องมีการบันทึกการรับจ่ายอีก

ตอบ ตามหลักการทางทฤษฎีแล้วแล้วพัสดुकงคลังที่มีการเติมเต็มแบบ P-Model นั้น ต้องการเพียงการนับสต็อกปลายงวดเพื่อให้ทราบปริมาณสต็อกที่เหลืออยู่ โดยไม่จำเป็นต้องมีการบันทึกการจ่ายแต่ละครั้ง แต่ในทางปฏิบัติเรายังมักเห็นหลายบริษัทมีมาตรการให้พนักงานเขียนใบเบิกวัสดุสิ้นเปลือง หรืออุปกรณ์สำนักงานกันอยู่ รวมถึงอาจมี Stock Card อย่างง่าย ๆ ใช้ควบคุมการเบิกจ่ายพัสดुकงคลังเหล่านี้ ตัวอย่างเช่น ปัจจุบันหลายบริษัทมีการควบคุมปริมาณการใช้กระดาษถ่ายเอกสารด้วยสารพัดมาตรการ เช่น จัดบันทึกการถ่าย ใช้บัตรรูดก่อนถ่าย เบิกกระดาษมาถ่ายกันเอง หรือแม้กระทั่งกรหัสประจำตัวในการถ่ายเอกสารแต่ละครั้ง ฯลฯ ทั้งนี้ด้วยเหตุผลเพื่อควบคุมมิให้เกิดการสูญหาย หรือเบิกใช้กันอย่างฟุ่มเฟือยเพื่อควบคุมต้นทุนตามที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้นมากกว่าเพื่อควบคุมการเติมเต็มพัสดुकงคลังไม่ให้ขาดตามมุมมองของการจัดการสินค้าคงคลัง

ข้อคิดท้ายเรื่อง

ผู้จัดการสินค้าคงคลังและโซ่อุปทานสมัยใหม่ควรทราบถึงเหตุผลที่มาที่ไปและผลกระทบของการตัดสินใจให้ครอบคลุมทุกมิติในโซ่อุปทาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติทางบัญชีและการเงิน โดยไม่จำกัดแต่เพียงในมุมมองของโลจิสติกส์แบบดั้งเดิมเท่านั้น

การตัดสินใจเลือกนโยบายในการเติมเต็มสินค้าคงคลังแบบ P-Model หรือ Q-Model เป็นเรื่องพื้นฐานแต่มีความสำคัญอย่างมากในการจัดการสินค้าคงคลัง การเลือกวิธีการเติมเต็มที่ไม่เหมาะสมกับประเภทธุรกิจ และสินค้าคงคลังจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนและประสิทธิภาพในการจัดการสินค้าคงคลังอย่างมาก

ตัวอย่างเช่น ในธุรกิจค้าส่งค้าปลีกซึ่งสินค้าที่ขายนั้นถือเป็นสินค้าคงคลังหลักที่มีมูลค่าสูงจึงควรมีการเติมเต็มแบบ Q-Model เพื่อให้สามารถทราบปริมาณสินค้าคงคลังอยู่ตลอด ซึ่งจะช่วยให้ไม่ต้องจัดเก็บสินค้าคงคลังเพื่อขาดไว้มากเกินไป ร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ (Convenient Store) จึงมีระบบหรือเครื่อง POS หรือ Point of Sales (เครื่องสแกนคิดเงินและตัดยอดสินค้า) บันทึกการซื้อขายเพื่อให้ทราบปริมาณสินค้าคงคลังที่เหลือตลอด หากปริมาณสินค้าคงคลังลดลงถึงปริมาณ ณ จุดสั่งซื้อ ทางร้านก็จะสั่งซื้อสินค้าเองเลย (เติมเต็มแบบ Proactive Replenishment) ช่วยให้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่เหล่านี้ไม่จำเป็นต้องเก็บสินค้าคงคลังไว้มากเกินไป แต่สำหรับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม หรือ Papa-Mama Shop นั้น คุณตาคุณยายที่ขายของไม่มีเครื่อง POS ใช้ หรือถึงมีให้ใช้ก็ไม่ใช้เพราะว่าใช้ไม่เป็นหรือรับการเปลี่ยนแปลงไม่ค่อยจะได้ ทำให้คุณตาคุณยายไม่ทราบปริมาณสินค้าคงคลังที่เหลืออยู่ในแต่ละวัน ต้องรอเชลล์แมนให้เข้ามาเยี่ยมร้านเดือนละครั้ง (เติมเต็มแบบ Reactive Replenishment) แล้วค่อยให้เชลล์แมนเดินไปถามว่ามีสินค้าเหลืออีกเท่าไร และให้เชลล์แมนแนะนำว่าจะต้องสั่งซื้อสินค้าอีกเท่าไร ซึ่งคุณตาคุณยายส่วนใหญ่มักจะกลัวว่าสินค้าจะหมดก่อนเชลล์แมนจะเข้ามาเยี่ยมครั้งหน้าในเดือนต่อไป กอปรกับเชลล์แมนเองก็ต้องการขายของให้ได้เยอะ ๆ ไว้ก่อน คุณตาคุณยายจึงมักสั่งซื้อสินค้าเพื่อขาดเอาไว้เกินความจำเป็นค่อนข้างมาก ทำให้ต้นทุนในการจัดการสินค้าคงคลังของร้านค้าส่งค้าปลีกแบบดั้งเดิมเหล่านี้สูงกว่าร้านค้าส่งค้าปลีกสมัยใหม่มาก และเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการแข่งขันที่ด้อยกว่า ระบบการเติมเต็มของร้านค้าส่งค้าปลีกรุ่นเก่านี้หากพิจารณาตามทฤษฎีแล้วถือว่าเป็นการเติมเต็มแบบ P-Model ซึ่งไม่เหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจและสินค้าประเภทนี้

หนังสืออ้างอิง และอ่านเพิ่มเติม

Chase, R.B., Jacobs, F.R. and Aquilano, N.J. 2007. Operations Management: For Competitive Advantage with Global Cases. 11th ed. Singapore. McGraw-Hill

อัสม์เดช วานิชชินชัย. 2553. มองให้เห็นเป็น Inventory (ตาดิได้ ตารายเสีย). Industrial Technology Review ปีที่ 16 ฉบับที่ 208 หน้า 123-126

อัสม์เดช วานิชชินชัย. 2553. ลดต้นทุนการจัดการสินค้าคงคลังที่มีอายุสั้นด้วยปริมาณสั่งซื้อที่ประหยัด. Industrial Technology Review ปีที่ 16 ฉบับที่ 213

อัสม์เดช วานิชชินชัย. 2553. เพิ่มกำไรในธุรกิจบริการด้วย Yield Management ปีที่ 16 ฉบับที่ 214