

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาปรับปรุงกระบวนการเบิกมือนอกระบบเพื่อลดระยะเวลาการเติมเต็มสินค้าของธุรกิจค้าปลีก ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น โดยใช้แนวคิดสินค้าเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบ ซึ่งแนวทางการปรับปรุงจากการเก็บข้อมูลอย่างละเอียดเพื่อมาวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาสามารถสรุปผลได้ดังนี้

สรุปผล

งานวิจัยนี้ได้ทำการวิเคราะห์ความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นรวมทั้งออกแบบการระบบการทำงานโดยประยุกต์ใช้แนวคิดสินค้าโดยนำหลัก ECRS มาวิเคราะห์ลดความสูญเปล่าและระบบคัมบัง Kanban มาสนับสนุนการเบิกสินค้าแบบ Just in time จากการทดลองการเปลี่ยนแปลง ระบบวิธีการทำงานใหม่แสดงให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่นั้นต้องเปลี่ยนทั้งการวางรูปแบบการทำงานของแผนกคลังสินค้าและแผนกหน้าร้าน โดยการศึกษาการปรับปรุงด้วยเทคนิค ECRS สามารถสรุปการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

ระบบเบิกมือรอบบ่ายก่อนปรับปรุงใช้เวลาในการทำงาน 94.33 นาที หลังปรับปรุงใช้เวลาในการทำงาน 84.33 นาที สามารถ ลดระยะเวลาในระบบเบิกมือรอบบ่ายได้ 10 นาที ระบบเบิกมือรอบเย็นก่อนปรับปรุงใช้เวลาในการทำงาน 89.06 นาที หลังปรับปรุงใช้เวลาในการทำงาน 78 นาที สามารถ ลดระยะเวลาในระบบเบิกมือรอบเย็นได้ 11.06 นาที ระบบเบิกมือรอบพิเศษก่อนปรับปรุงใช้เวลาในการทำงาน 79.33 นาที หลังปรับปรุงใช้เวลาในการทำงาน 46.06 นาที สามารถ ลดระยะเวลาในระบบเบิกมือรอบพิเศษได้ 6 นาที ระบบเบิกมือรอบด่วนลูกค้าก่อนปรับปรุงใช้เวลาในการทำงาน 46.06 นาที หลังปรับปรุงใช้เวลาในการทำงาน 40.33 นาที สามารถ ลดระยะเวลาในระบบเบิกมือรอบเย็นได้ 6.13 นาที โดยเฉลี่ยเทคนิค ECRS สามารถลดเวลาได้ประมาณ 8.29 นาที กิจกรรมการเบิกสินค้านอกกระบบรอบบ่าย รอบเย็น รอบพิเศษ ก่อนปรับปรุงมี ชั้นตอน 30 ชั้นตอน หลังปรับปรุงด้วยเทคนิค ECRS พบว่าเหลือ 26 ชั้นตอน ระยะทางการเคลื่อนย้ายลดลง 397.6 เมตร เป็น 379.4 เมตร รอบด่วนลูกค้าก่อนปรับปรุงมีชั้นตอน 23 ชั้นตอน หลังปรับปรุงพบว่าเหลือ 20 ชั้นตอน ระยะทางการเคลื่อนย้ายลดลงจาก 355.5 เมตร เป็น 352 เมตร

กระบวนการทำงานที่ปรับปรุงโดยระบบคัมบัง สามารถลดระยะเวลาการทำงานได้ดังนี้ ระบบเบิกมือรอบบ่ายก่อนปรับปรุงใช้เวลาในการทำงาน 94.33 นาที หลังปรับปรุงใช้เวลาในการทำงาน 35 นาที สามารถลดเวลาได้ 59.13 นาที ระบบเบิกมือรอบเย็น ก่อนปรับปรุงใช้เวลาในการทำงาน 89.06 นาที หลังปรับปรุงใช้เวลาในการทำงาน 36.4 นาที สามารถลดเวลาได้ 52.66 นาที

ระบบเบ็กมือรอบพิเศษ ก่อนปรับปรุงใช้เวลาในการทำงาน 79.33 นาที หลังปรับปรุงใช้เวลาในการทำงาน 35.2 นาที สามารถลดเวลาได้ 44.13 นาที และระบบเบ็กมือรอบเบ็กค่วนลูกค้า ก่อนปรับปรุงใช้เวลาในการทำงาน 46.06 นาที หลังปรับปรุงใช้เวลาในการทำงาน 34 นาที สามารถลดเวลาได้ 12.06 นาที โดยเฉลี่ยระบบคัมบัง สามารถลดเวลาได้ประมาณ 42.04 นาที กิจกรรมการเบ็กสินค้า นอกระบบรอบบ่าย รอบเย็น รอบพิเศษ ก่อนปรับปรุงมี ขั้นตอน 30 ขั้นตอน หลังปรับปรุงด้วยระบบคัม Kanban บังพบว่าเหลือ 12 ขั้นตอน ระยะทางการเคลื่อนย้ายเพิ่มขึ้นจาก 397.6 เมตร เป็น 449.7 เมตร รอบค่วนลูกค้าก่อนปรับปรุงมีขั้นตอน 23 ขั้นตอน หลังปรับปรุงพบว่าเหลือ 12 ขั้นตอน ระยะทางการเคลื่อนย้ายเพิ่มขึ้นจาก 355.5 เมตร เป็น 449.7 เมตร

หลังจากนั้นได้หลักวิเคราะห์ 5W1H มาวิเคราะห์เลือกเอารูปแบบงานให้เหมาะสมโดยระบบเบ็กสินค้าเบ็กมือรอบปกติเหมาะสมกับนำหลัก ECRS ไปใช้เพราะสามารถลดระยะเวลาและกระบวนการได้มากขึ้นส่วนระบบคัมบัง Kanban เหมาะสมกับการเติมสินค้าแบบ Real Time ได้แก่การเบ็กมือนอกระบบรอบค่วนลูกค้า หรือการเติมสินค้าที่มียอดขายดีในระหว่างวัน เป็นต้น

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

1. การเก็บข้อมูลด้านพื้นที่ค่อนข้างยุ่งยากเนื่องจากต้องศึกษาทั้งด้านคลังสินค้าและหน้าร้านที่อยู่ห่างไกลกัน
2. ในแต่ละวันพนักงานทุกๆฝ่ายจะมีปริมาณงานหน้าที่รับผิดชอบค่อนข้างมาก จึงไม่สามารถสัมภาษณ์หรือเก็บข้อมูลเชิงลึกได้มากนัก อาจทำให้ไม่พบปัญหาในการทำงานอื่นๆด้วย
3. กระบวนการทำงานที่มากและซับซ้อนจึงต้องใช้ระยะเวลานาน ในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยต้องศึกษาปัญหาทางด้านการปฏิบัติงานแผนกหน้าร้านและคลังสินค้าเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เหมาะสม

อภิปรายผล

จากการศึกษาการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงกระบวนการเติมสินค้าบนชั้นวางและหาแนวทางการลดระยะเวลาการเติมสินค้าบนชั้นวางสำหรับธุรกิจค้าปลีกโดยใช้ระบบคัมบัง โดยการนำหลักการ ECRS ช่วยในการวิเคราะห์ลดความสูญเปล่าและนำระบบคัมบัง มาช่วยในการเบ็กสินค้าแบบทันเวลาพอดี จากการศึกษาพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากสองสาเหตุคือกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนหลายขั้นตอนและ โครงสร้างของอาคารที่ทำให้การเคลื่อนย้ายสินค้าใช้ระยะเวลานาน โดยเทคนิค ECRS สามารถลดขั้นตอนได้ จาก 30 ขั้นตอนเหลือ 26 ขั้นตอนระยะเวลาการทำงานจากเดิมเฉลี่ย 1.18 ชั่วโมง ลดเหลือ เฉลี่ย 1.09 ชั่วโมง และระยะทางลดลง จากเดิม 397.60

เมตร เหลือ 379.40 เมตร สาเหตุที่ขั้นตอน ระยะเวลา และระยะทางลดลงเนื่องจากได้ตัดขั้นตอนการตรวจสอบที่ซ้ำซ้อนลงและทำให้กระบวนการทำงานได้ง่ายขึ้นทำให้พนักงานทำงานได้รวดเร็วยิ่งขึ้น แต่ขั้นตอนที่ปรับปรุงด้วยเทคนิค ECRS ยังไม่สามารถช่วยให้กระบวนการเบิกสินค้าสามารถตอบสนองการเติมสินค้าแบบทันเวลาพอดีได้ จึงได้นำระบบคัมบัง(Kanban) เข้ามาช่วยในการเบิกสินค้าที่มียอดขายดี หรือ การเบิกสินค้าด่วนจากลูกค้าให้สามารถตอบสนองได้ทันเวลา โดยระบบคัมบัง(Kanban) สามารถลดขั้นตอนได้ จาก 30 ขั้นตอนเหลือ 12 ขั้นตอนระยะเวลาการทำงานจากเดิมเฉลี่ย 1.18 ชั่วโมง ลดเหลือ เฉลี่ย 35.15 นาที แต่ระยะทางเพิ่มขึ้นจากเดิม 397.60 เมตร เป็น 449.70 เมตร เนื่องจากพนักงานหน้าร้านต้องเดินขึ้นลงลิฟต์มากขึ้น โดยจุดเด่นของระบบคัมบังที่สามารถลดการทำงานได้คือ ในจุดของลานพักสินค้าชั้น G จะไม่มีการนำสินค้าไปค้างสต็อกไว้ พนักงานต้องส่งมอบสินค้าทันที ที่ได้รับสินค้ามาจากคลังสินค้าชั้น B ทำให้การส่งมอบสินค้ารวดเร็วยิ่งขึ้นพนักงานไม่ต้องทำการตรวจสอบสินค้าซ้ำซ้อน สามารถตอบสนองการทำงานแบบ Real time ทำให้บริษัทสามารถรักษาระดับการบริการลูกค้าและช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้ทางธุรกิจค้าปลีกได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. บริษัทฯ มีการเก็บข้อมูลต่างๆอย่างดีทั้งยอดขายและปริมาณสินค้า ที่มีอยู่ในสต็อกสินค้า ระบบการดำเนินงานต่างๆ เพียงแต่การนำข้อมูลที่มี มาวิเคราะห์ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการทำงานเพื่อลดสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า ก็สามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมาก
2. จากการปรับปรุงโดยนำแนวคิดลีนมาใช้จะเห็นได้ว่าหากประสบความสำเร็จก็จะเป็นผลดีมาก แต่การดำเนินงานนั้นต้องวางแผนอย่างรัดกุม เนื่องจากการทำงานต้องควบคู่กับความรู้และความเข้าใจในการทำงานทุกๆด้านระหว่างพนักงานหน้าร้านและฝ่ายคลังสินค้า ต้องเข้าใจการทำงานในระบบใหม่ว่าต้องทำอะไร เวลาใด ทำไม่จึงต้องทำ ทำที่ใด และที่สำคัญคือทำอย่างไร เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งนี้ศึกษาเฉพาะกลุ่มสินค้าแผนกโกรเซอร์รี่ (Grocery) เท่านั้น ควรศึกษาสินค้าในทุกๆแผนกเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร
2. การดำเนินงานปรับปรุงขั้นตอนการเบิกสินค้านอกระบบนี้ ต้องมีการเฝ้าติดตามผลสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างถูกต้องและพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมแก่การดำเนินงานต่อไป