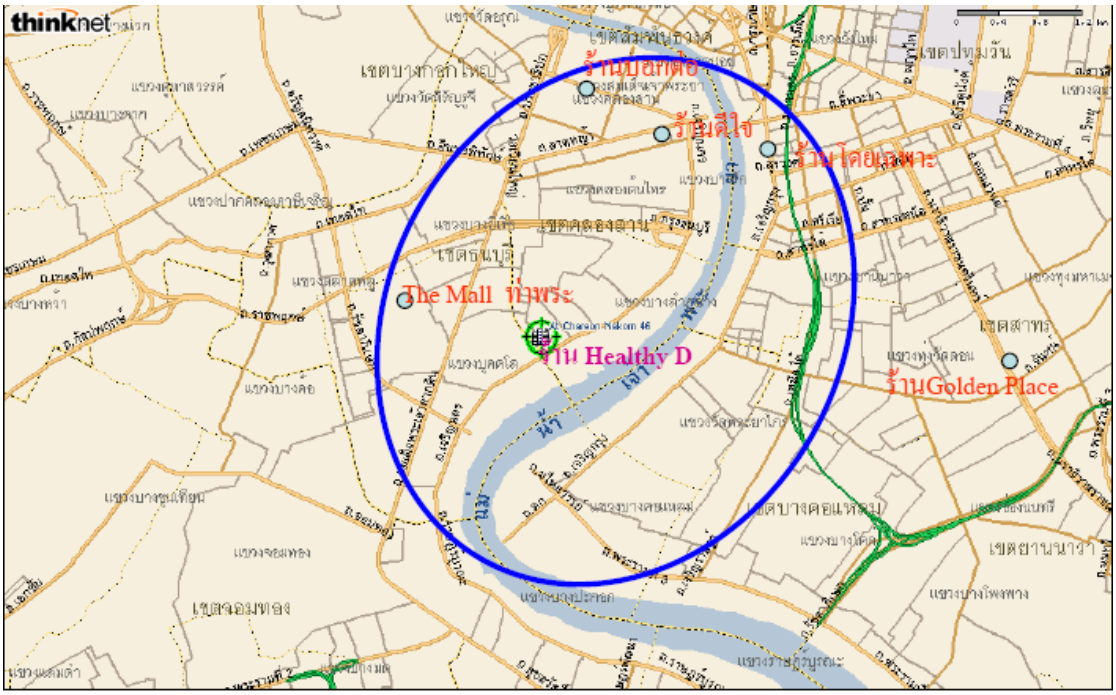
บทที่ 5
กลยุทธ์การดำเนินงาน

5.1 สถานที่ตั้งร้าน

สาขาแรกของร้าน Healthy ดี ตั้งอยู่ที่อาคารเลขที่1994/134-136 แขวงบางลำพูล่าง เขตธนบุรี กรุงเทพฯ เป็นอาคารพาณิชย์ 3 คูหา 5 ชั้น ติดถนนเจริญนครระหว่างซอยเจริญนคร 46 และ 48 โดยร้าน Healthy ดี จะเปิดบริการบริเวณชั้น 1 ซึ่งมีเนื้อที่ประมาณ 57 ตารางเมตร ขนาดกว้าง 9.5 เมตร ยาว 6 เมตร

ในส่วนสัญญาเช่าร้านเนื่องจากตึกเป็นทรัพย์สินของผู้ริเริ่มก่อตั้งโครงการดังนั้นจึงไม่มีความเสี่ยงในการไม่ได้ต่อสัญญา อย่างไรก็ตามทางร้านจะทำสัญญาเช่าร้านปีต่อปีโดยจ่ายมัดจำล่วงหน้า 3 เดือน อัตราค่าเช่าร้าน 20,000 บาท/เดือน

นอกจากนี้บริษัท เฮลท์ตี้ดี จำกัด ยังมีนโยบายขยายสาขาในปีต่อๆไปโดยใช้รูปแบบการบริหารงานในสาขาแรกเป็นต้นแบบ สำหรับนโยบายในการขยายสาขาจะเน้นขยายสาขาบริเวณที่พักอาศัยหรือสถานที่ทำงานเพื่อสะดวกกับกลุ่มเป้าหมายในการใช้บริการ



ภาพที่ 5.1 แสดงสถานที่ตั้งร้าน Healthy ดี และร้านคู่แข่ง

5.2 **การจัดผังร้านค้า**(Layout)

ทางร้าน Healthy ดี ได้คำนึงถึงเรื่อง ปัจจัยต่างๆในการจัดผังร้านดังนี้

1. **เส้นทางสัญจรภายในร้าน** (Traffic Flow)

   หลักการคือจัดผังร้านให้มี Traffic Flow ให้ยาวแต่ Traffic time ต้องสั้น นั่นคือทำอย่างไร ให้ลูกค้าสามารถเดินได้รอบด้านให้มากที่สุด เพื่อให้ลูกค้าได้เห็นสินค้าที่วางจำหน่ายครบทั้งหมด เพื่อที่สินค้าทุกแผนกจะได้มีโอกาสขาย แต่ต้องใช้เวลาสั้นที่สุด เพราะหากลูกค้าใช้เวลาในร้านค้าในโซนของซุปเปอร์มาร์เก็ตนานเกินไปก็จะทำให้เกิดการติดขัด (Traffic jam) ลูกค้าใหม่ก็ไม่สามารถเข้าร้านได้

2. **การจัดวางสินค้าที่สร้างความประทับใจ** (First impression merchandise)

   ทางร้านเน้นการใช้กลยุทธ์ที่จะต้องสร้างความประทับใจและกระตุ้นลูกค้าให้อยากเดินเข้าไปชมสินค้าในร้าน โดยการวางสินค้าที่ถัดจากประตูทางเข้าจะต้องเป็นสินค้าที่สร้างความประทับใจให้ลูกค้า

3. **การจัดวางสินค้า** เนื่องจากร้าน Healthy ดี มีลักษณะการเลือกซื้อสินค้าแบบบริการตนเอง (Self serviced) ดังนั้นสินค้าจะต้องถูกนำมาจัดวางบนหิ้งหรือชั้นวางสินค้าที่ลูกค้า สามารถหยิบลองดูได้ และต้องมีพื้นที่ให้ลูกค้าสัญจรภายในร้านโดยไม่ติดขัด

4. **ประสิทธิภาพในการควบคุมดูแล** เพื่อให้พนักของร้านสามารถสังเกตการเคลื่อนไหวของลูกค้าภายในร้านได้อย่างทั่วถึง และสามารถควบคุมได้อย่างทั่วถึง ดังนั้นตำแหน่งแคชเชียร์หรือพนักงานเก็บเงินจะตั้งอยู่ในตำแหน่งที่สามารถมองเห็นประตูทางเข้าออกได้อย่างชัดเจนที่สุด

5. **อุปนิสัยในการซื้อสินค้าของผู้บริโภค** โดยทั่วไปลูกค้าที่เดินเข้ามาในซูเปอร์มาร์เก็ตจะมีวัตถุประสงค์เพื่อเลือกซื้อสินค้าประเภทอาหารก่อน จากนั้นจึงเดินเลือกซื้อของใช้ในครัวเรือนหรือสินค้าอุปโภค ดังนั้นทางร้านจึงจัดโซนจำหน่ายอาหารปรุงสำเร็จ ให้อยู่ในส่วนของหน้าร้านก่อน จากนั้นถัดเข้าไปจึงเป็นส่วนของสินค้าอุปโภค ผักสดและผลไม้อยู่ชิดริมผนังด้านในเป็นต้น

5.3 **การตกแต่งร้าน** (Store Design)

การตกแต่งร้าน(design) ในที่นี้หมายถึง ทุกสิ่งที่ลูกค้ารับรู้ และสัมผัสได้ว่า ร้านค้าเป็นอย่างไร ในมุมมองทั้งจากสภาพภายนอกร้านค้า (Exterior design) และสภาพภายในร้านค้า (Interior design)

5.3.1 **สภาพร้านค้าภายนอก**(Exterior Design)

การที่ผู้บริโภคเลือกใช้บริการร้านใดจะพิจารณาสภาพภายนอกของร้านค้าเป็นประการแรก ดังนั้นทางร้าน Healthy ดี จึงเน้นการปรับสภาพภายนอกของร้านให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า นั่นคือจะต้องดึงดูดลูกค้าให้ได้มากที่สุด โดยสภาพภายนอกร้านค้าที่จะพิจารณาจะประกอบไปด้วย

5.3.1.1 **ป้ายหน้าร้าน** ป้ายหน้าร้านเป็นสิ่งบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ของร้าน เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าใจถึงเอกลักษณ์ของร้าน Healthy ดี ที่เน้นเรื่องสุขภาพได้อย่างชัดเจนทางร้านจึงมีการออกแบบป้ายหน้าร้านที่แสดงชื่อร้านค้า และโลโก้ของร้าน ให้โดดเด่นเป็นที่สะดุดตาแก่ผู้สัญจรไปมา อีกทั้งการตั้งชื่อร้านก็เป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นทางร้านจึงเลือกใช้คำที่สื่อให้เห็นถึงคำว่า " สุขภาพ " นั่นคือ คำว่า Healthy ส่วนตัวอักษร ดี หมายถึง คำว่า "ดี" ในภาษาไทย

5.3.1.2 **ทางเข้าร้าน** ประตูทางเข้าร้าน จะต้องมีขนาดกว้างพอที่ลูกค้าจะเดินผ่านไปมาได้อย่างสะดวก ง่ายต่อการควบคุม และพนักงานเก็บเงินสามารถมองเห็นลูกค้าได้อย่างชัดเจน ทางร้านจึงจัดให้มีทางเข้า – ออก เพียงทางเดียว

5.3.1.3 **หน้าต่างโชว์** ทางร้านออกแบบร้านให้มีหน้าต่างโชว์สินค้าเพื่อให้ลูกค้า หรือผู้ที่สัญจรผ่านไปมาได้เห็นสินค้าที่วางโชว์อยู่ในร้าน ซึ่งจากการวิจัยพฤติกรรมผู้บริโภคพบว่า ร้อยละ 32 ของผู้หญิงจะให้ความสนใจมองหน้าต่างร้านค้า ส่วนอีกร้อยละ 40 จะเดินเข้าไปดูใกล้ๆ

5.3.2 **การตกแต่งภายใน** (Interior design)

ทางร้าน Healthy ดี เล็งเห็นว่าการสร้างความประทับใจแรกเห็นเป็นหัวใจ สำคัญในการเชื้อเชิญลูกค้าให้เข้าร้าน ดังนั้นทางร้านจึงได้ให้ความใส่ใจต่อการตกแต่งภายในร้าน เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และเป็นแรงจูงใจให้เกิดการเลือกซื้อสินค้าภายในร้าน โดยการตกแต่งภายในร้านนั้นจะคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

5.3.2.1 **บรรยากาศภายในร้าน** จัดได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะดึงดูดลูกค้าให้เกิดความสนใจสินค้าภายในร้าน เนื่องจากร้าน Healthy ดี เป็นร้านที่จำหน่ายสินค้าเพื่อสุขภาพ ดังนั้นโทนสีและการตกแต่งภายในร้าน จะเน้นที่สีเขียวและสีขาว โดยสีเขียวจะทำให้เกิดความรู้สึกถึงการเข้าถึงธรรมชาติ สีขาวจะเน้นถึงความสะอาด สบายตา และความโล่ง โปร่งสบาย ซึ่งตรงกับภาพลักษณ์ของร้าน

5.3.2.2 **อุณหภูมิภายในร้าน** ทางร้านเน้นว่าบรรยากาศภายในร้านจะต้องไม่ร้อนหรือเย็นเกินไป ดังนั้นจึงมีการเลือกใช้เครื่องปรับอากาศที่มีหน่วย btu ที่เหมาะสมสำหรับขนาดของร้าน

5.3.2.3 **แสงสว่างภายในร้าน** เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศของร้าน ทางร้านเลือกใช้ แสง cool light เพื่อให้ลูกค้ามองเห็นสินค้าเหมือนจริง และเลือกใช้แสง holagen ซึ่งเป็นแสงที่ให้แสงสีส้มส่องลงบางจุดของสินค้าที่เป็น highlight หรือสินค้าที่ต้องการเน้นให้ลูกค้าเห็นเด่นชัดเป็นพิเศษ

ภาพที่ 5.2 **แสดงการตกแต่งภายในร้าน** Healthy **ดี**

5.4 การจัดซื้อจัดหาผลิตภัณฑ์

ร้าน Healthy ดี มีการจำหน่ายสินค้าทั้งในส่วนที่เป็นผักสด ผลไม้ อาหารปรุงสำเร็จพร้อมรับประทาน และส่วนของสินค้าอุปโภคบริโภคเพื่อสุขภาพ โดยการจัดซื้อจัดหาผลิตภัณฑ์นั้นทางร้านจะใช้กลยุทธ์ Differentiated (Focus) Assortment เป็นกลยุทธ์ในการมุ่งเน้นสินค้าเฉพาะกลุ่ม ซึ่งในร้าน Healthy ดี คือสินค้าเพื่อสุขภาพ โดยทางร้านต้องการสื่อสารให้ผู้บริโภคทราบว่าร้าน Healthy ดี คือแหล่งที่ลูกค้าสามารถสรรหาสินค้าเพื่อสุขภาพได้อย่างครบถ้วนตามต้องการ

ซึ่งขั้นตอนและกระบวนการในการจัดซื้อจัดหาผลิตภัณฑ์ มีรายละเอียดดังนี้

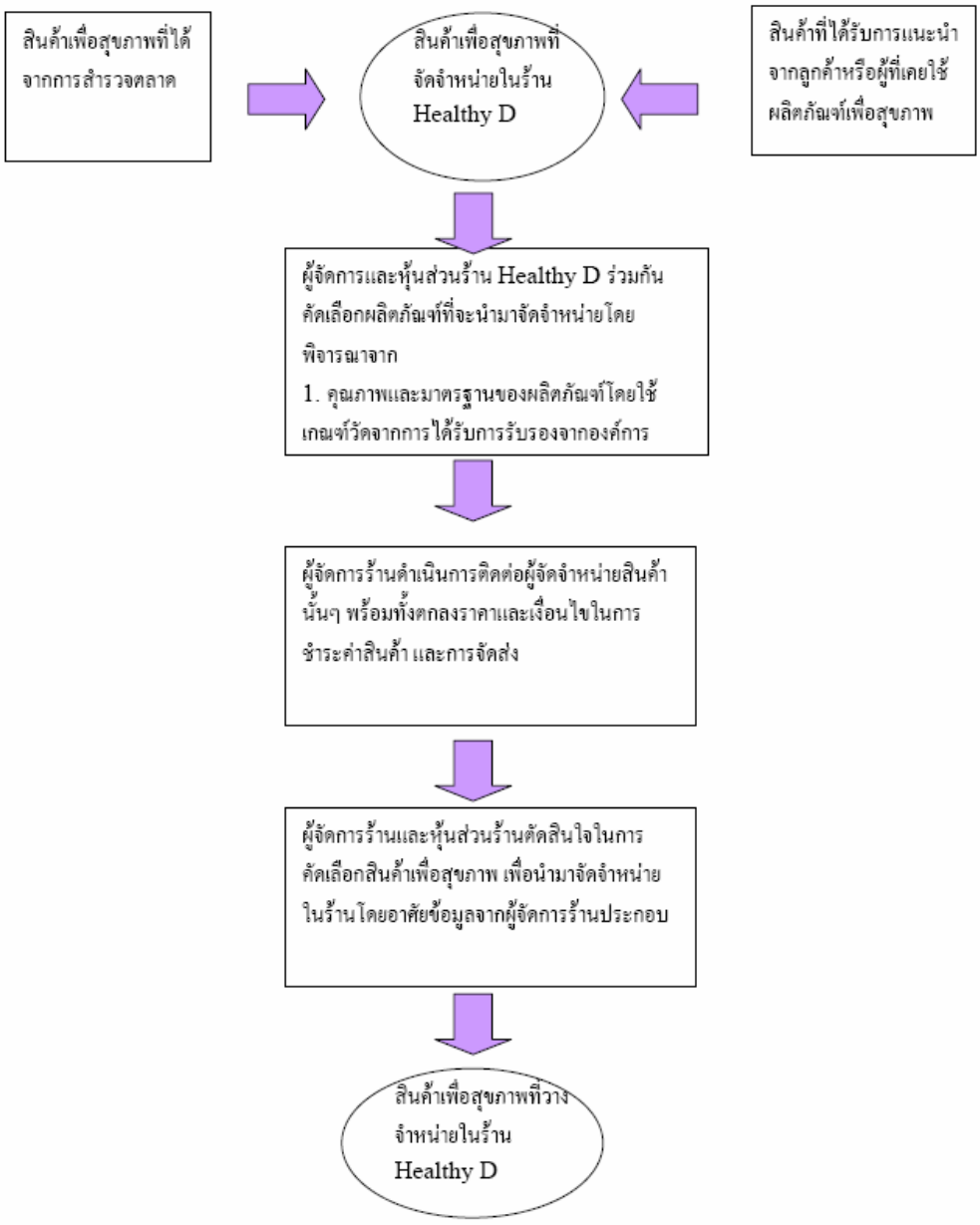
5.4.1 กระบวนการคัดเลือกผลิตภัณฑ์เข้ามาจำหน่ายในร้าน

ร้าน Healthy ดี เน้นการมีสินค้าเพื่อสุขภาพที่มีคุณภาพและมีความหลากหลายเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า ซึ่งจากการทำการวิจัยตลาดพบว่า ผู้บริโภคเลือกบริโภคสินค้าเพื่อสุขภาพโดยเน้นที่คุณภาพของสินค้าเป็นหลัก ดังนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าวของลูกค้าร้าน Healthy ดี จึงเน้นคัดเลือกสินค้าเพื่อสุขภาพที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคและมีคุณภาพ ปลอดภัยต่อผู้บริโภค โดยพิจารณาจากการได้รับการรับรองจากองค์กรอาหารและยา (อย.) ของสินค้านั้นๆ โดยมีข้อกำหนดหลักว่าสินค้าที่วางจำหน่ายในร้าน Healthy ดี ทุกชนิดและทุกผลิตภัณฑ์จะต้องได้รับเครื่องหมาย อย.

ในการดำเนินการของร้านช่วงแรกนั้น ชนิดของสินค้าที่นำมาวางจำหน่ายจะถูกทำการคัดเลือกโดยหุ้นส่วนร้านหรือผู้ถือหุ้นโดย พิจารณาจากข้อมูลการทำการวิจัยการตลาด ข้อมูลเชิงลึกและข้อมูลจากการสังเกตร้านขายสินค้าเพื่อสุขภาพอื่นๆ ต่อมาเมื่อดำเนินการได้ ระยะหนึ่ง ทางร้านจะมีการพิจารณาสินค้าทุกๆ 4 เดือน ว่าแต่ละชนิดมียอดจำหน่ายเป็นอย่างไร โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อประเมินว่าสินค้าที่วางจำหน่ายยังได้รับความนิยมจากผู้บริโภคหรือไม่ รวมทั้งทำการสำรวจตลาดประเมินลักษณะความต้องการของตลาด ตลอดจนพิจารณาถึงสินค้าใหม่ๆ เพื่อพิจารณาว่าสินค้าเพื่อสุขภาพชนิดใด กำลังได้รับความนิยมจากผู้บริโภคในขณะนั้นเพื่อจะได้ทำการจัดหามาจัดจำหน่ายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าต่อไป โดยกระบวนการคัดเลือกผลิตภัณฑ์จะทำซ้ำทุกๆ 4 เดือน เพื่อให้ทันต่อความต้องการของผู้บริโภค

สำหรับอาหารปรุงสำเร็จเพื่อสุขภาพทางร้านจะสั่งซื้อจาก ร้านครัวมือถือ ซึ่งเป็นร้านอาหารที่รับทำอาหารกล่องและมีบริการจัดส่งอาหาร โดยทางร้านจะกำหนดเมนูอาหารในแต่ละวันต่างกันไป

ในส่วนเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพทางร้านจะใช้วัตถุดิบเป็นผลไม้แช่แข็งที่มีคุณภาพเป็นหลัก เพื่อให้สะดวกในการเก็บรักษาวัตถุดิบในขณะที่อาจมีการใช้ผักสดที่มีจำหน่ายในร้านเป็นส่วนผสมในการปรุงน้ำผัก ผลไม้สดด้วย ซึ่งวัตถุดิบผลไม้แช่แข็งบริษัทคู่ค้าจะจัดส่งสินค้าให้กับทางร้านโดยตรง

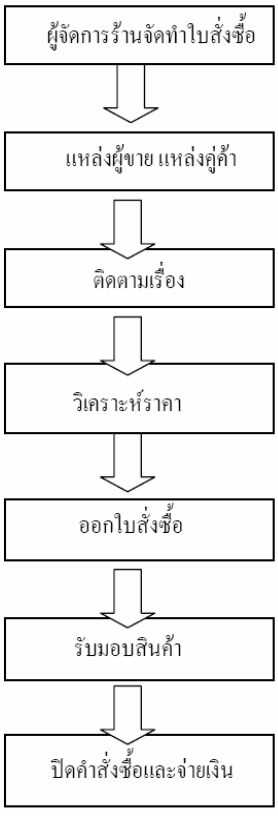


ภาพที่ 5.3 **กระบวนการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่เข้ามาจัดจำหน่ายในร้าน** Healthy **ดี**

5.4.2 กระบวนการสั่งซื้อสินค้าและชำระเงิน (Procurement และInvoicing Process)

ลักษณะธุรกิจของร้าน Healthy ดี เป็นร้านจำหน่ายสินค้าเพื่อสุขภาพ โดยมีลักษณะธุรกิจเป็นแบบซื้อมาขายไป โดยทำการสั่งซื้อสินค้าสำเร็จรูปจากร้านคู่ค้า (supplier) ต่างๆ โดยอันดับแรกจะต้องทำการประเมินความต้องการของลูกค้าในสินค้าแต่ละชนิด ในแต่ละช่วงเวลา และจะต้องทำการจัดหาสินค้าที่ลูกค้ามีความต้องการได้ในปริมาณที่เพียงพอและทันต่อความต้องการของลูกค้าเสมอเพื่อสร้างยอดขายและความเชื่อถือจากผู้บริโภค นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงการสร้างความสามารถในการลดระดับการลงทุนในสินค้าคงคลังต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อทำให้ต้นทุนการผลิตลดต่ำลงด้วย

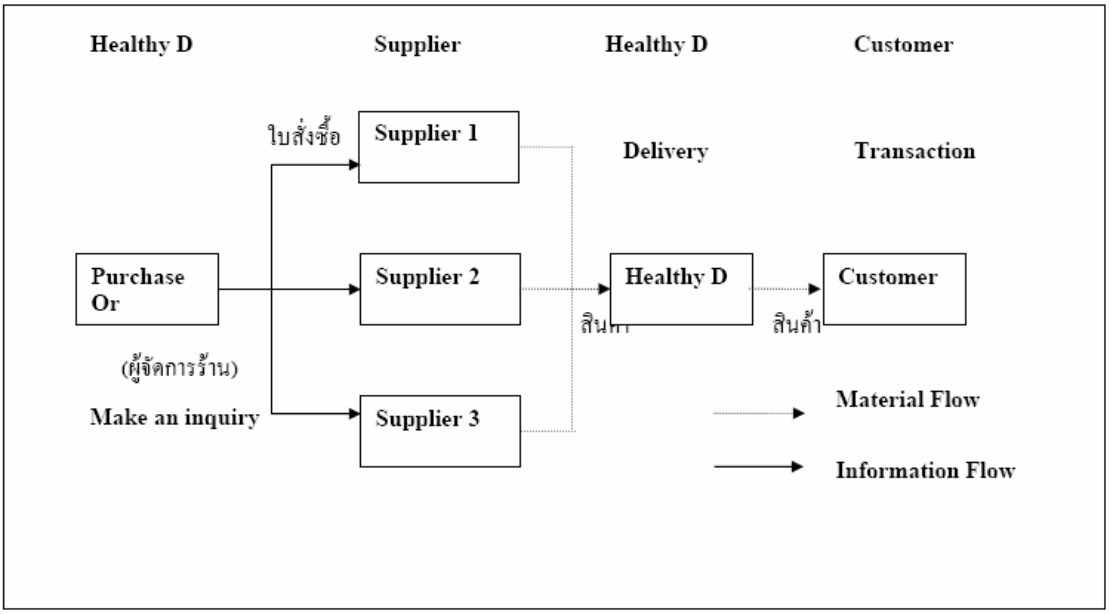
ซึ่งกระบวนการดำเนินการสั่งซื้อของร้าน Healthy ดี การรับมอบสินค้า และการส่งมอบสินค้าให้แก่ผู้บริโภคของร้าน สามารถอธิบายได้ตามภาพที่ 5.4



ขั้นตอนในการจัดซื้อของร้าน Healthy D

ภาพที่ 5.4 กระบวนการสั่งซื้อและชำระเงิน

กระบวนการดำเนินการสั่งซื้อ รับสินค้า และส่งมอบสินค้า



ภาพที่ 5.5 **กระบวนการดำเนินการสั่งซื้อ รับสินค้า และมอบสินค้า ของร้าน** Healthy **ดี**

จากภาพที่ 5.5 สามารถอธิบายได้ดังนี้ คือ

1. ผู้จัดการร้านจะทำการส่งใบสั่งซื้อให้แก่ร้านค้าคู่ค้า โดยจะทำการแจ้งรายละเอียดของสินค้า ปริมาณที่ต้องการซื้อ เงื่อนไขในการชำระเงิน และวันเวลากำหนดส่งสินค้า
2. ร้านค้าคู่ค้าจะทำการเซ็นรับใบสั่งซื้อและส่งกลับมายังร้าน Healthy ดี หลังจากนั้นจะเข้าสู่กระบวนการชำระเงินโดยทางร้านแบ่งการชำระเงินออกเป็น 2 ส่วน คือ
    - เงินสด (Cash Payment) เงื่อนไขนี้จะใช้กับบริษัทคู่ค้ารายใหม่ หรือบริษัทคู่ค้าที่รับการชำระค่าสินค้าเป็นเงินสดเท่านั้น
    - เครดิต (Credit Payment) เงื่อนไขนี้บริษัทใช้กับบริษัทคู่ค้าที่รับการชำระค่าสินค้าโดยให้เครดิตแก่บริษัทก่อน หรืออีกกรณีหนึ่งคือบริษัทคู่ค้าที่บริษัทมีการสั่งซื้อสินค้าอย่างอย่างสม่ำเสมอ และมีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน โดยระยะเวลาการชำระเงินสดนั้นขึ้นอยู่กับการตกลงกันระหว่างบริษัทและบริษัทคู่ค้าเป็นกรณีไป

5.4.3 การจัดส่งสินค้าจากบริษัทคู่ค้าและการจัดเก็บสินค้าคงคลัง

กรณีที่ 1 การจัดส่งสินค้าจากบริษัทคู่ค้า

หลังจากที่ทางร้าน Healthy ดี ได้ทำการสั่งซื้อสินค้าไปยังบริษัทคู่ค้าเป็นที่เรียบร้อยแล้ว บริษัทคู่ค้าจะดำเนินการจัดส่งสินค้ามายังร้าน Healthy ดี ตามวันและเวลาที่กำหนด โดยทางร้าน Healthy ดี จะทำการตรวจสอบสภาพสินค้าโดยผู้จัดการร้าน หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานในกะนั้นๆหากผู้จัดการร้านไม่อยู่ในเวลาที่บริษัทคู่ค้าส่งสินค้ามายังร้าน และในระยะแรกของการเปิดดำเนินการทางร้านฯจะกำหนดให้บริษัทคู่ค้า ส่งสินค้าให้แก่ร้านฯโดยพนักงานของบริษัทคู่ค้าเอง หลังจากนั้นเมื่อดำเนินการไปได้สักระยะทางร้านฯจะมีการรับส่งสินค้าจากบริษัทคู่ค้าโดยวิธีการจัดส่งทางพัสดุไปรษณีย์

<u>การตรวจรับสภาพสินค้า</u>

เมื่อพนักงานจัดส่งสินค้าจากบริษัทคู่ค้าดำเนินการส่งสินค้ามายังร้าน Healthy ดี ผู้จัดการร้านหรือพนักงานในกะนั้นๆ จะทำการตรวจนับสินค้า และตรวจสอบสภาพของสินค้าว่าอยู่ในสภาพที่สมบรูณ์หรือไม่ โดยจะต้องใช้ใบตรวจรับสินค้าประกอบในการตรวจรับและส่งมอบสินค้านี้

กระบวนการตรวจสอบสินค้าแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้ คือ

1. *การตรวจสอบชนิดสินค้าและจำนวนที่ได้รับ*

อันดับแรกในการตรวจสอบสินค้า คือ การตรวจสอบ ชนิด และ ประเภทของสินค้า ว่าเป็นไปตามที่ระบุ ในใบสั่งซื้อหรือไม่ ราคาที่ถูกต้องตรงตามใบสั่งซื้อ รวมถึงตรวจสอบว่ามาจากแหล่งคู่ค้าที่ถูกต้อง หรือไม่

2. *การตรวจสอบสภาพสินค้าจากภายนอก*

เมื่อทำการตรวจสอบชนิด และประเภทของสินค้า ราคา และแหล่งสั่งซื้อที่ถูกต้อง ตรงตามใบสั่งซื้อแล้ว ขั้นตอนต่อไปผู้ตรวจสอบสินค้าหรือพนักงานของร้าน Healthy ดี จะทำการตรวจสอบสภาพสินค้าภายนอกว่าอยู่ในสภาพที่สมบรูณ์ พร้อมจัดจำหน่ายให้แก่ลูกค้าหรือไม่ เช่น การตรวจสอบสภาพความเรียบร้อยของบรรจุภัณฑ์ การตรวจสอบฉลากสินค้า หรือวันหมดอายุ เป็นต้น

กรณีที่พนักงานพบว่า สินค้าที่ส่งมาจากบริษัทคู่ค้าไม่ได้คุณภาพหรือไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือระบุในการสั่งซื้อ ทางร้านจะดำเนินการตรวจรับเฉพาะสินค้าที่ได้ตามมาตรฐานเท่านั้น และแจ้งให้ทางบริษัทคู่ค้าทราบ โดยส่งคืนสินค้านั้นให้แกบริษัทคู่ค้าต่อไป

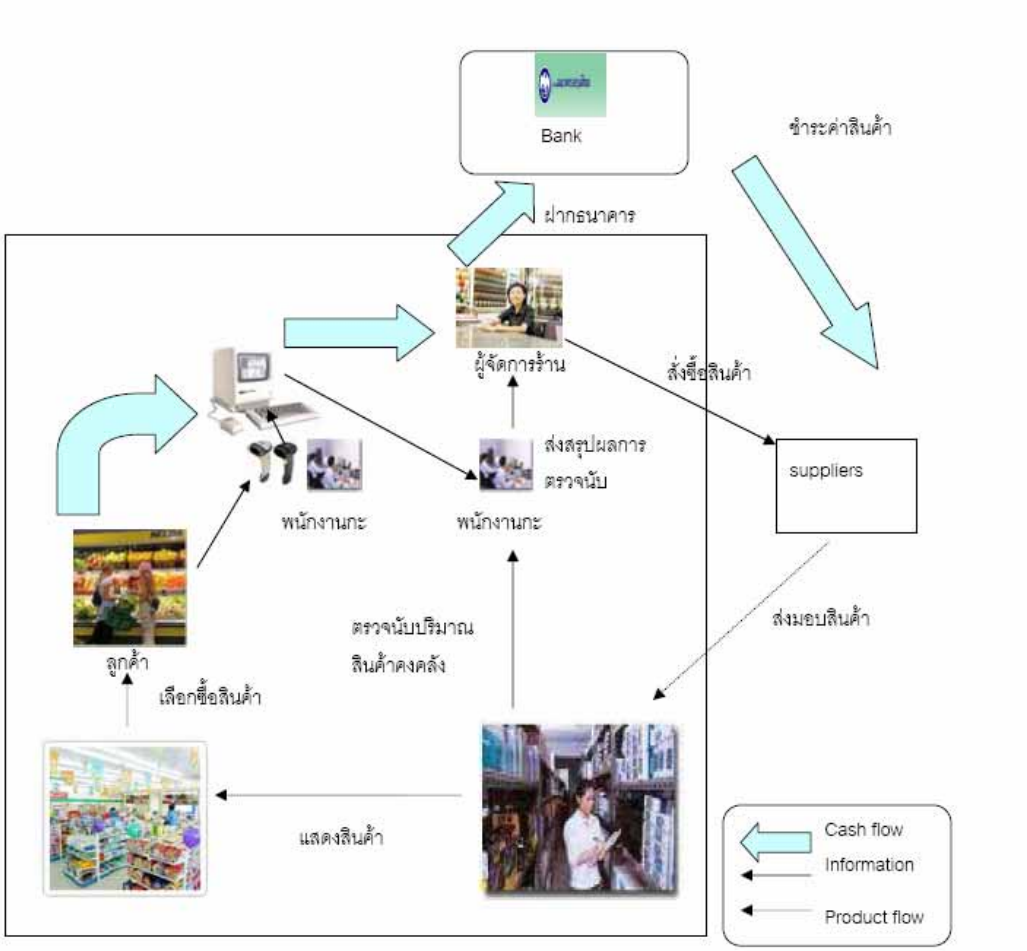
กรณีที่ 2 การรับสินค้าที่บริษัทคู่ค้า

เนื่องจากมีบริษัทคู่ค้าบางรายไม่สามารถจัดส่งสินค้าให้แก่ร้าน Healthy ดี ได้ ดังนั้นทางร้านจึงมีความจำเป็นต้องไปรับสินค้าที่บริษัทคู่ค้าเอง โดยในการจัดซื้อผู้จัดการร้านจะดำเนินการตามขั้นตอนการจัดซื้อข้างต้นที่กล่าวมาแล้ว โดยเมื่อตกลงราคาและจัดทำใบสั่งซื้อเรียบร้อยแล้ว ทางร้านจะทำการแฟกซ์ใบสั่งซื้อให้บริษัทคู่ค้า จากนั้นจึงเข้าสู่ขั้นตอนการขนส่งสินค้าโดยร้าน Healthy ดี จะ

ใช้บริการรถมอเตอร์ไซด์รับจ้างให้นำใบสั่งซื้อสินค้าไปยังบริษัทคู่ค้าที่ทางร้านทำการตกลงไว้ และรับสินค้าจากบริษัทคู่ค้า ซึ่งเมื่อรถมอเตอร์ไซด์รับจ้างนำสินค้ามาถึงร้าน Healthy ดี แล้ว ทางร้านจะดำเนินการตรวจรับสินค้าเช่นเดียวกับการตรวจรับสินค้าที่จัดส่งจากบริษัทคู่ค้า แต่ในบางกรณีหากเกิดความเสียหายจากการขนส่งโดยมอเตอร์ไซด์รับจ้างเอง ทางร้านก็จะรับผิดชอบความเสียหายที่เกิดขึ้นเอง ซึ่งเมื่อดำเนินการตรวจรับสินค้าเรียบร้อยแล้ว ก็จะเข้าสู่กระบวนการชำระค่าสินค้าต่อไป

5.5 การจัดเก็บและบริหารสินค้าคงคลัง

เมื่อพนักงานร้าน Healthy ดี ทำการตรวจสอบสภาพสินค้าจากบริษัทคู่ค้า และรับมอบเป็นที่เรียบร้อยแล้ว กระบวนการต่อไป คือการจัดเก็บสินค้า โดยพนักงานจะทำการติดแถบบาร์โค๊ด (Barcode) ให้กับสินค้าที่ไม่มีแถบบาร์โค๊ดจากผู้ผลิต และสำหรับสินค้าที่มีแถบบาร์โค๊ดเดิมที่ติดมาจากผู้ผลิตอยู่แล้วก็จะทำการใช้แถบบาร์โค๊ดเดิม หลังจากนั้นพนักงานร้านจะทำการสแกนแถบบาร์โค๊ดที่ติดบนตัวสินค้าเพื่อเป็นการจัดเก็บข้อมูลสินค้า เข้าสู่ระบบบริหารสินค้าคงคลังของร้าน Healthy ดี ทั้งนี้เพื่อให้การจัดเก็บบริหารสินค้าคงคลังของร้าน Healthy ดี เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ทางร้านได้นำโปรแกรมบริหารสินค้าคงคลัง ADA POS ซึ่งเป็นระบบบริหารร้านค้าปลีกที่ได้มาตรฐาน สะดวกและรวดเร็ว โดยระบบสามารถรับชำระได้ทั้งแบบเงินสด และบัตรเครดิต ระบบจะทำการบันทึกและจัดเก็บข้อมูลการขายในแต่ละวัน ซึ่งมีรายงานการวิเคราะห์การขาย , รายงานสินค้าคงคลัง และรายงานวิเคราะห์กำไรขาดทุน โดยสามารถกำหนดช่วงเวลาที่ต้องการดูได้ตามต้องการ อีกทั้งสามารถประมวลผลปรับยอดสินค้าคงคลังหลังจากการตรวจนับ สต็อก สามารถบันทึกรายละเอียด การรับเข้า / เบิกออกสินค้าเพื่อคำนวณจำนวนสินค้าคงเหลือเมื่อมีการขายสินค้า รวมทั้งคำนวณหาต้นทุนสินค้า



ภาพที่ 5.6 การไหล(flow) ของข้อมูล เงิน และสินค้าและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน

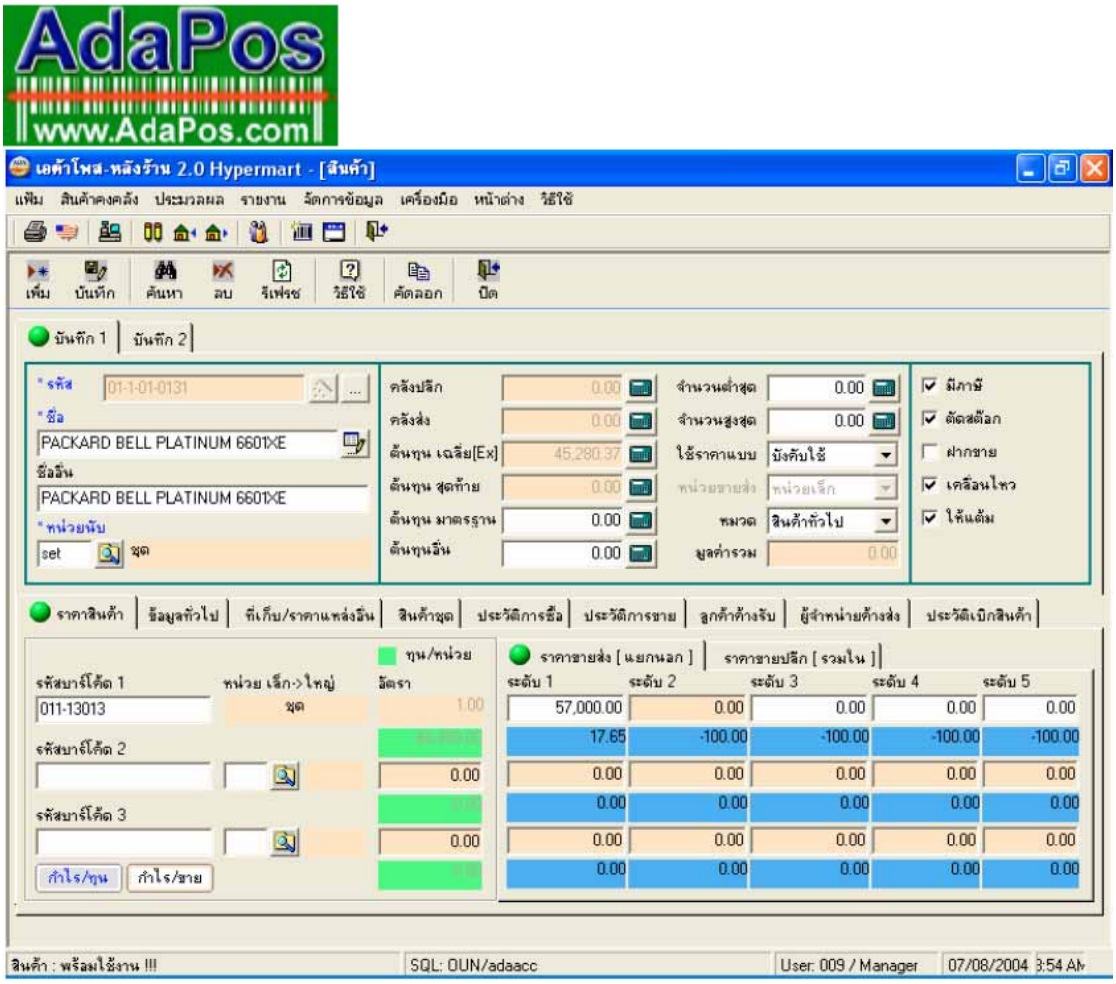
5.6 การชำระค่าสินค้าและการควบคุมเงินสด

ร้าน Healthy ดี รับชำระค่าสินค้าจากลูกค้าทั้งแบบเป็นเงินสด และบัตรเครดิต เพื่อความสะดวกแก่ลูกค้า โดยสำหรับการรับชำระค่าสินค้าด้วยบัตรเครดิตนั้นทางร้านจะรับชำระเมื่อลูกค้าซื้อสินค้าตั้งแต่ 500 บาทขึ้นไป เพื่อให้คุ้มทุนกับค่าธรรมเนียมที่ทางร้านต้องจ่ายให้แก่ธนาคารที่ให้บริการด้านรับชำระค่าสินค้าด้วยบัตรเครดิตแก่ทางร้าน โดยกระบวนการรับชำระค่าสินค้าและควบคุมเงินสดนั้นทางร้านได้ใช้โปแกรมสำเร็จรูป ADA POS โดยระบบจะรองรับการชำระค่าสินค้าเป็น เงินสด บัตรเครดิต รวมทั้งคูปอง โดยสามารถรับการชำระได้หลายๆแบบผสมกันในการขาย 1 ใบเสร็จได้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- พนักงานแต่ละคนจะทำการรับชำระค่าสินค้าโดยการใช้เครื่องอ่านบาร์โค๊ด เพื่อรับข้อมูลรายละเอียดที่ถูกต้องต่างๆ ของสินค้าเพื่อส่งข้อมูลนั้นไปยังโปแกรม ADA POS โดยโปรแกรมจะทำการตัดยอดคงเหลือ แสดงราคาส่วนลดจากโปรโมชั่นต่างๆ(ถ้ามี) และบันทึกยอดเงินสดรับเข้าพร้อมทั้งมีการรายงานยอดขายประจำวัน พนักงานแต่ละคนจะมีรหัสผู้ใช้ (USER NAME) รหัสผ่าน

(PASSWORD) ส่วนตัว สำหรับการเข้าโปแกรม ADA POS เมื่อพนักงานแต่ละกะทำงานครบกะแล้ว จะต้องทำการออกจากระบบ (Sign out) และทำการตรวจนับเงินสดที่ขายได้ในกะนั้นๆ เปรียบเทียบหากถูกต้องตรงกัน ก็จะทำการสรุปยอดขายในกะนั้นๆ และทำการเก็บเงินเข้าตู้นิรภัย (safety) โดยทางร้านจะทำการแยกเก็บในแต่ละกะ

- ผู้จัดการร้านจะทำการตรวจสอบยอดเงินที่ขายสินค้าได้ในแต่ละวันที่แจ้งจากพนักงานแต่ละกะโดยเปรียบเทียบความถูกต้องจากยอดที่แจ้งจากโปรแกรม ADA POS จากนั้นนำเงินเข้าฝากกับธนาคารในทุกเช้า
- ทางหุ้นส่วนร้านหรือผู้ถือหุ้นสามารถรับทราบยอดจำหน่ายของร้านในแต่ละวัน และยอดขายโดยผ่านทางระบบ e- bangking ของธนาคารกสิกรไทย
- ร้าน Healthy ดี จะมีการสำรองเงินสดหมุนเวียนสำหรับใช้จ่าย ภายในร้าน เช่นเป็นค่าทอนเงินลูกค้า หรือใช้จ่ายในยามจำเป็น อยู่ที่ 5,000 บาท ทั้งนี้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม



ภาพที่ 5.7 หน้าจอเมนูสินค้า ที่แสดงโดยระบบ AdaPos

5.7 การควบคุมสินค้าคงคลัง

การควบคุมการเข้าออกของสินค้าคงคลัง ทางร้าน Healthy ดี ใช้ระบบเข้าก่อน - ออกก่อน (First In First Out- FIFO) เนื่องจากสินค้าที่จำหน่ายในร้านเป็นสินค้าอุปโภคบริโภค เพื่อรักษาความสดใหม่อยู่เสมอจึงต้องจำหน่ายสินค้าที่ทำการสั่งซื้อมาก่อน หรือระบายสินค้าคงคลังที่มีอายุมากกว่าออกไปก่อน เพราะถ้าหากเก็บสินค้าไว้นานเกินไปก็อาจทำให้สินค้าเสื่อมคุณภาพได้

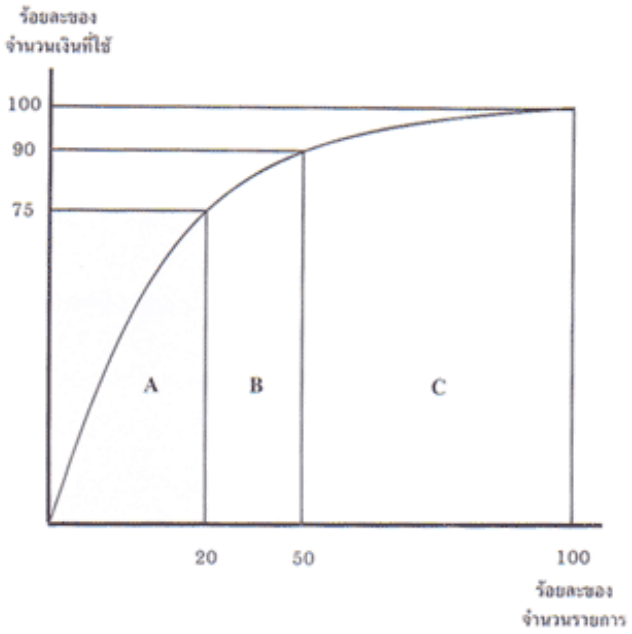
สินค้าคงคลัง (Inventory) เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานของร้าน การมีสินค้าคงคลังที่พอเพียงเป็นการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้ทันเวลา จึงเห็นได้ว่าสินค้าคงคลังมีความสำคัญต่อกิจกรรมหลักของธุรกิจเป็นอย่างมาก ดังนั้นการบริหารและควบคุมสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิผลจึงส่งผลกระทบต่อผลกำไรจากกการประกอบการโดยตรง ทางร้านจึงได้ให้ความสำคัญต่อการควบคุมสินค้าคงคลังเป็นอย่างมาก

ทางร้าน Healthy ดี ได้ใช้ระบบการจำแนกสินค้าคงคลังเป็นหมวดแบบเอบีซี (ABC) เพื่อประโยชน์ในการจัดสรรงบประมาณในการดูแลสินค้าคงคลัง ในด้านของค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาและรอบระยะเวลาการตรวจนับสินค้าคงคลัง เป็นต้น โดยการจำแนกสินค้าคงคลังเป็นหมวด ABC นี้จะใช้สำรับสินค้าประเภทสินค้าอุปโภคบริโภคเพื่อสุขภาพเท่านั้น ไม่นับรวมสินค้าประเภทอาหารปรุงสำเร็จเพื่อสุขภาพ และเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ เนื่องจากสินค้าประเภทอาหารปรุงสำเร็จจะมีการสั่งซื้อใหม่ทุกวันดำเนินการ และสินค้าประเภทเครื่องดื่มก็มีการสั่งซื้อโดยพิจารณาตามวันหมดอายุเช่นกัน ซึ่งหลักในการใช้แบ่งสินค้าจะแบ่งตามปริมาณยอดขายในแต่ละปีดังนี้

ประเภท A คือกลุ่มสินค้าที่มีมูลค่ายอดขายต่อปีสูงที่สุด จะมีมูลค่ารวมค่อนข้างสูง(70-80% ของมูลค่าทั้งหมด) แต่มีปริมาณน้อย (5-15% ของสินค้าคงคลังทั้งหมด) ซึ่งการควบคุมสินค้าคงคลัง A จะกระทำอย่างเข้มงวดโดยจะทำการตรวจสอบปริมาณที่มีอยู่จริงเทียบเคียงกับปริมาณข้อมูลที่แสดงจากคอมพิวเตอร์โดยโปรแกรม ADA POS ทุกระยะ โดยกำหนดให้มีการตรวจนับสินค้าคงคลังชนิด A ทุกๆ 1 สัปดาห์

ประเภท B คือกลุ่มสินค้าที่มีมูลค่ายอดขายต่อปีรองลงมาจากกลุ่ม A มีมูลค่ารวมปานกลาง (15% ของมูลค่าทั้งหมด) และมีปริมาณสินค้าปานกลาง(30% ของสินค้าคงคลังทั้งหมด) ซึ่งการควบคุมดูแลสินค้าคงคลังจะกระทำอย่างเอาใจใส่ระดับปานกลาง โดยจะทำการตรวจสอบปริมาณที่มีอยู่จริงเทียบเคียงกับปริมาณข้อมูลที่แสดงจากคอมพิวเตอร์โดยโปรแกรม ADA POS ทุกๆ 1 เดือน

ประเภท C คือกลุ่มสินค้าที่มีมูลค่ายอดขายต่อปีต่ำที่สุด มีมูลค่ารวมค่อนข้างต่ำ (5- 15% ของมูลค่าทั้งหมด) แต่มีปริมาณสูง (50 – 60% ของสินค้าคงคลังทั้งหมด) การควบคุมดูแลสินค้าคงคลัง C จะมีความเข้มงวดน้อยกว่าสองประเภทแรก โดยจะทำการตรวจสอบปริมาณที่มีอยู่จริงเทียบเคียงกับปริมาณข้อมูลที่แสดงจากคอมพิวเตอร์โดยโปรแกรม ADA POS ทุกๆ 2 เดือน



ภาพที่ 5.8 **หลักการจำแนกสินค้าคงคลังเป็นหมวดแบบเอบีซี** (ABC)

เนื่องจากทางร้าน Healthy ดี มีสินค้าที่จัดจำหน่ายทั้งที่เป็นอาหารปรุงสำเร็จพร้อมบริโภค ผักสด และสินค้าเพื่อสุขภาพอื่นๆ ดังนั้นการกำหนดการสั่งซื้อจะแตกต่างกันดังนี้

- อาหารปรุงสำเร็จพร้อมรับประทาน เนื่องจากทางร้านเน้นการให้บริการอาหารที่ใหม่และสด สะอาด มีคุณภาพดังนั้นทางร้านจะทำการสั่งซื้ออาหารปรุงสำเร็จพร้อมรับประทานทุกวัน
- ผักสด ทางร้านจะพิจารณาการสั่งซื้อจากวันหมดอายุ หรือเสื่อมสภาพของสินค้า หากผักสดและผลไม้เริ่มเสื่อมสภาพไม่สามารถจำหน่ายให้แก่ลูกค้าได้แล้ว ทางร้านก็จะพิจารณาการสั่งซื้อใหม่ โดยปกติผักสดจะมีอายุประมาณ 1 สัปดาห์
- สินค้าเพื่อสุขภาพอุปโภคบริโภค สินค้าประเภทนี้จะพิจารณารอบการสั่งซื้อโดยกำหนดรอบการสั่งซื้อ เป็น 2 กลุ่ม คือ

  กลุ่มที่1 มีรอบการสั่งซื้อสินค้าเป็น 6 วันทำการ ซึ่งอ้างอิงจากการสัมภาษณ์ร้านขายสินค้าเพื่อสุขภาพ ร้านโดยเฉพาะ คือสินค้าในกลุ่มดังต่อไปนี้

  - อาหารแห้ง
  - อาหารสด
  - ขนมและไอศกรีม

- เครื่องดื่ม

กลุ่มที่ 2 มีรอบการสั่งซื้อสินคาเป็น 15 วันทำการ คือสินค้าในกลุ่มดังต่อไปนี้

- เครื่องปรุง
- ยาสมุนไพร
- ผลิตภัณฑ์บำรุงผิว และเส้นผม
- ผลิตภัณฑ์ดูแลสุขภาพอื่นๆ

สาเหตุที่สินค้าในกลุ่มที่ 1 มีรอบการสั่งซื้อเร็วกว่าสินค้าในกลุ่มที่ 2 เนื่องจากผลจากการสำรวจตลาดของทางร้าน ฯ พบว่าสินค้าในกลุ่มที่ 1 นี้จะมียอดจำหน่ายต่อวันสูงกว่าสินค้าในกลุ่มที่ 2 ค่อนข้างมาก

ในส่วนของรอบการสั่งซื้อนั้นอาจมีการปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากในระยะแรกทางร้านอาจยังไม่มีข้อมูลในส่วนของยอดปริมาณการขาย ดังนั้นจำนวนรอบการสั่งซื้อจะถูกกำหนดโดยอ้างอิงจากการสัมภาษณ์กลุ่มร้านที่มีลักษณะธุรกิจใกล้เคียงกับร้าน Healthy ดี หลังจากนั้นเมื่อทำการจำหน่ายไปได้สักระยะเมื่อทางร้านมีข้อมูลการบันทึกยอดการขายในแต่ละวันแล้ว รวมถึงข้อมูลการเข้า- ออก ของสินค้าแต่ละชนิด จะทำให้สามารถนำมาประกอบการพิจารณารอบการสั่งซื้อที่เหมาะสมได้ต่อไป

หลังจากนั้นทางร้านค้าจึงต้องทำการพิจารณาจุดสั่งซื้อ (Reorder Point) ซึ่งจุดสั่งซื้อนั้นจะมีความสัมพันธ์กับตัวแปร 2 ตัวคือ อัตราความต้องการสินค้าคงคลัง และระยะเวลารอคอย(Lead Time) ซึ่งอัตราความต้องการสินค้าคงคลังนั้นทางร้านจะพิจารณาจาก อัตราการขายของสินค้าแต่ละชนิดนั้น ซึ่งหมายถึงความนิยมในตัวสินค้าชนิดนั้นนั่นเอง ส่วนของระยะเวลารอคอย (Lead Time) ทางร้าน Healthy ดีได้ทำการตกลงกับคู่ค้า (Supplier) ไว้ดังนี้ คือ บริษัท พลานุภาพสมุนไพร จำกัด,โครงการหลวง ฝ่ายขายกรุงเทพฯ ใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์และ ร้าน เกษตรอิสระมี Lead Time ในการจัดส่งสินค้าอยู่ที่ 1-2 วัน บริษัทเขาค้อ ทะเลภู จำกัด ,บริษัทแด่ชีวิต จำกัด และบริษัท บางกอกตลาดข้าวไทย มี Lead Time ในการจัดส่งสินค้าอยู่ที่ 2-3 วัน ร้านโดยทางร้านจะใช้สูตรการคำนวณสำหรับสินค้าทุกกลุ่ม ดังนี้ คือ

ROP (**จุดสั่งซื้อ**) = **ระยะเวลารอคอย** (Lead Timd) **2วัน** x **ยอดขายเฉลี่ยของสินค้าชนิดนั้นต่อวัน**

ดังนั้นปริมาณการสั่งซื้อของสินค้าแต่ละประเภท(Q) จะสมารถคำนวณได้จาก

Q = ความถี่ในการสั่งซื้อสินค้าแต่ละประเภท X ยอดขายเฉลี่ยสินค้านั้นต่อวัน

นอกจากนี้ทางร้านยังได้ทำการกำหนด Safety Stock สำหรับสินค้าแต่ละชนิดเพื่อป้องกันการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น โดยทำการกำหนดดังนี้

สินค้ากลุ่ม A จะมี Safety Stock อยู่ที่ 2 วัน

สินค้ากลุ่ม B จะมี Safety Stock อยู่ที่ 1 วัน

สินค้ากลุ่ม C จะไม่มีการทำ Safety Stock

หลังจากทราบค่า ROP ของสินค้าแต่ละชนิดแล้วจะทำการบันทึกค่าROP นั้นลงในโปรแกรม ADA POS ซึ่งจะคอยทำการแจ้งเตือนเมื่อพบว่ายอดสินค้าคงคลังลดลงในระดับที่ต้องสั่งเพิ่ม โดยจะมีการสรุปรายการสินค้าที่ต้องสั่งซื้อในแต่ละวัน และทางผู้จัดการร้านจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการสั่งซื้อต่อไป ซึ่งจำนวนวันในการกำหนด Safety Stock ของสินค้าแต่ละกลุ่มนั้นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมต่อไปในอนาคต เมื่อทางร้านมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนของการไหลเวียนของสินค้าคงคลังและนำมาประกอบการพิจารณาในการกำหนด Safety Stock ที่เหมาะสมต่อไป

5.8 การจัดการกับสินค้าที่วางจำหน่ายในร้านเมื่อใกล้ถึงวันหมดอายุ

สินค้าที่วางจำหน่ายในร้าน Healthy ดี มีทั้งสินค้าอุปโภคและบริโภค ซึ่งในช่วงแรกทางร้านยังไม่ทราบความต้องการที่แน่นอนจึงอาจมีสินค้าบางประเภทที่ไม่สามารถขายได้ทัน ดังนั้นทางร้านได้กำหนดการจัดการกับสินค้าที่ใกล้ถึงวันหมดอายุ ดังนี้

- กรณีอาหารปรุงสำเร็จ

อาหารปรุงสำเร็จพร้อมรับประทานที่วางจำหน่ายในร้านจะเน้นที่ความสด สะอาด ปลอดภัย และถูกสุขอนามัย ดังนั้นทางร้านจะทำการสั่งจากร้านคู่ค้า และจะทำการจำหน่าย วันต่อวันเท่านั้นจะไม่มีการเก็บไว้เพื่อจำหน่ายในวันต่อไป ดังนั้นทางร้านได้กำหนดว่าเมื่อถึงเวลา 20.00 น. ทางร้านจะทำการจัดโปรโมชั่นลดราคาอาหารสำเร็จรูป ลง 25 % ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ทางร้านต้องสูญเสียโอกาสทางการขายสินค้านั้นไป

- กรณีผักผลไม้สด

กรณีที่ผักและผลไม้สดที่วางจำหน่ายใกล้หมดอายุ ทางร้านจะทำการจัดโปรโมชั่น ลดราคาสินค้าลง 5% หรืออาจนำมาตัดแต่งส่วนที่เสียหรือไม่สวยงามแล้วนำมาบรรจุถาดขายในราคาถูก หรือหากเป็นผักที่สามารถนำมาใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตเครื่องดื่มผัก ผลไม้สดได้ก็จะนำมาใช้เป็นวัตถุดิบ

- กรณีสินค้าเพื่อสุขภาพ

กรณีสินค้าเพื่อสุขภาพที่วางจำหน่ายใกล้ถึงวันหมดอายุ หากเป็นสินค้าที่คู่ค้ารับเปลี่ยนคืนสินค้าทางร้านจะทำการส่งคืนคู่ค้าและหมุนเวียนนำสินค้าใหม่เข้ามาวางจำหน่ายแทน ส่วนสินค้าที่ทางร้านคู่ค้าไม่รับเปลี่ยนคืนทางร้านจะทำการจัดโปรโมชั่นโดยการลดราคาสินค้าลง 5-20% แล้วแต่ชนิดสินค้า เพื่อกระตุ้นให้สินค้าได้ถูกจำหน่ายออกไปจากร้าน และเพื่อไม่ให้ร้านเสียโอกาสในการจำหน่ายสินค้านั้น

5.9 การจัดการร้านค้า (Store Operation)

เพื่อให้การดำเนินงานของร้าน Healthy D เป็นไปอย่างมีระบบ ทางร้านจึงได้มีการกำหนดกฎระเบียบและขั้นตอนการบริหารจัดการภายในร้าน ในเรื่องของ เวลาในการเปิด ปิดร้าน เวลาในการเข้าออกของพนักงานร้าน เป็นต้น ดังต่อไปนี้

5.9.1 เวลาในการเปิดปิดร้านค้า

วันจันทร์ – ศุกร์ ทางร้านฯ จะเปิดทำการ ตั้งแต่เวลา 07.30 – 21.00 น. ส่วนในวันเสาร์ – อาทิตย์และวันหยุดนักขัตฤกษ์ เปิดทำการตั้งแต่เวลา 10.30 – 20.00 น.

5.9.2 ขั้นตอนในการเปิดร้าน

- ผู้จัดการร้านหรือพนักงานขายประจำร้านมาถึงร้านก่อนเวลาเปิดทำการ 30 นาที เพื่อเตรียมเปิดร้าน และทำการจัดสินค้าให้เรียบร้อย
- ผู้จัดการร้านทำการเปิดตู้นิรภัยและทำการเช็คความถูกต้องของยอดเงินสดที่อยู่ในตู้นิรภัยเทียบกับเงินสดที่ได้รับ จากโปรแกรม PowerPOS หลังจากเช็คเรียบร้อยแล้วจึงนำเงินสดมาเตรียมไว้บริเวณเคาน์เตอร์
- ผู้จัดการร้านตรวจสอบความเรียบร้อยของสินค้าและร้านก่อนเปิดร้าน เมื่อทุกอย่างเรียบร้อยดีแล้วจึงเปิดประตูร้านขึ้นและเริ่มปฏิบัติงาน

5.9.3 ขั้นตอนในการปิดร้าน

- พนักงานกะสุดท้ายทำการตรวจนับเงินสดและทำการลงยอดขายและเงินสดในส่วนที่ได้รับในสมุดบันทึกยอดขายและเงินสดประจำร้าน และนำเงินสดเก็บเข้าในตู้นิรภัย ตามขั้นตอนการใช้งานตู้นิรภัย โดยตู้นิรภัยที่บริษัทเลือกใช้นั้นจะเป็นชนิดพิเศษที่มีลิ้นชักที่สามารถเปิดออกให้พนักงานขายนำเงินมาวางไว้ตรงช่องที่กำหนดและเมื่อทำการปิดลิ้นชักเงินสดที่วางไว้ในช่องที่กำหนดก็จะหล่นลงไปในตู้นิรภัยโดยอัตโนมัติ ซึ่งวิธีนี้สามารถป้องกันไม่ให้พนักงานขายรู้รหัสตู้นิรภัยแต่ก็ยังสามารถเก็บเงินใส่ตู้นิรภัยได้ และเป็นการป้องกันการทุจริต

- พนักงานกะสุดท้ายทำความสะอาดบริเวณร้านให้ทั่ว พร้อมทั้งตรวจสอบความเรียบร้อยของสินค้าและร้านอีกครั้ง ก่อนที่จะออกจากร้าน

5.10 การบริหารทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรบุคคลนับเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริการ บริษัท เฮลท์ตี้ ดี จำกัด ก็ถือเป็นธุรกิจบริการเช่นกันดังนั้นทรัพยากรบุคคลจึงเป็นสิ่งที่บริษัทฯให้ความสำคัญอย่างมาก และด้วยกลยุทธ์ของบริษัทฯที่ต้องการให้พนักงานในร้านสามารถให้ข้อมูลสินค้ากับลูกค้าได้ ยิ่งทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญเพิ่มขึ้น โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลจะแบ่งเป็น 3 ด้านได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และการบริหารผลตอบแทน

5.10.1 การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection)

การสรรหาและการคัดเลือกมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจากโครงสร้างองค์กรที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 3 กลยุทธ์องค์กร ดังนั้นร้าน Healthy ดี จะประกอบด้วยพนักงานประจำร้านจำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้จัดการร้าน 1 คน พนักงานขาย 2 คน โดยแต่ละตำแหน่งมีขอบเขตความรับผิดชอบและคุณสมบัติดังนี้

- ผู้จัดการร้าน

  หน้าที่ความรับผิดชอบ

  - ดูแล/ต้อนรับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ
  - แนะนำสินค้าและให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้าเพื่อสุขภาพในร้าน
  - นำกลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การบริหารงาน และกลยุทธ์การเงิน ที่ผู้บริหารกำหนดมาใช้ในการบริหารร้าน
  - ดูแลรับผิดชอบจัดทำบัญชีรายรับ รายจ่ายของร้าน
  - รับผิดชอบนำเงินที่ได้ในแต่ละวันเข้าบัญชีธนาคาร
  - ควบคุมการตรวจนับสินค้าคงเหลือในร้าน และดำเนินการจัดทำรายการสินค้าที่ต้องสั่งซื้อเพื่อขออนุมัติจากผู้บริหาร
  - งานอื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย

  คุณสมบัติ

  - ชาย/หญิงอายุ 25 ปีขึ้นไป
  - ปริญญาตรีไม่จำกัดสาขา (สาขาวิทยาศาสตร์การอาหาร, สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ, สาขาสาธารณสุข หรือสาขาที่เกี่ยวข้องจะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ)

- มีประสบการณ์ด้านการค้าปลีก อย่างน้อย 2 ปี
- มีความรู้หรือสนใจเรื่องการดูแลสุขภาพ
- มีความกระตือรือร้นในการทำงาน รักงานด้านบริการ มีความเป็นผู้นำ
- สามารถทำงานเป็นกะได้

- พนักงานขาย

<u>หน้าที่ความรับผิดชอบ</u>

- ดูแล/ต้อนรับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ
- รับชำระสินค้าและบรรจุสินค้า
- ดูแลจัดเตรียมอาหารและเครื่องดื่มตามความต้องการของลูกค้า สำหรับบริการอาหารปรุงสำเร็จและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ
- ตรวจสอบสินค้าที่อยู่บนชั้นวางสินค้าและเติมสินค้าบนชั้นวางสินค้ากรณีสินค้าบนชั้นวางหมด
- ตรวจสอบสินค้าคงเหลือในร้านและรายงานต่อผู้จัดการร้าน
- รับผิดชอบทำความสะอาดร้านและเปิด ปิดร้าน
- งานอื่นๆตามสถานการณ์และตามที่ได้รับหมอบหมาย

<u>คุณสมบัติ</u>

- ชาย/หญิง อายุไม่ต่ำกว่า 18 ปี
- มัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือเทียบเท่า
- รักงานด้านบริการและมีความสนใจเรื่องการดูแลรักษาสุขภาพ
- มีความรู้ด้านการปรุงอาหารและเครื่องดื่มจะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ
- สามารถทำงานเป็นกะได้

- <u>พนักงานนอกเวลา</u>

เนื่องจากในช่วงเวลา 16.00-21.00 ซึ่งพนักงานกะแรกหมดเวลาทำงานและในช่วงเวลาหลัง 18.00 ซึ่งผู้จัดการร้านหมดเวลาทำงานแต่ในช่วงเวลาดังกล่าวเป็นช่วงเวลาที่คาดว่าจะมีผู้มาใช้บริการจำนวนมากเนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่ผู้อาศัยคอนโดมิเนียมซึ่งเป็นลูกค้าหลักของบริษัทฯกลับจากทำงาน ดังนั้นหากมีพนักงานขายประจำร้านเพียง 1 คนอาจไม่เพียงพอในการบริการลูกค้า ดังนั้นทางบริษัทฯจึงมีนโยบายจ้างพนักงานนอกเวลาเพื่อช่วยพนักงานขายในการบริการลูกค้าและปิดร้าน โดยจะเข้าทำงานเวลา 16.00-21.00 และอาจมีการจ้างให้มาช่วยในช่วงเวลาอื่นๆเพิ่มเติมแล้วแต่ละกรณี ทั้งนี้การที่บริษัทฯเลือกใช้พนักงานนอกเวลาแทนพนักงานประจำเนื่องจากบริษัทฯเพิ่งเปิดให้บริการในช่วงแรกจึงยังไม่ทราบจำนวนและเวลาที่มีลูกค้าเข้ามาใช้

บริการมาก การใช้พนักงานนอกเวลาจึงมีความเหมาะสมมากกว่าเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น หากในอนาคตบริษัทฯทราบจำนวนและเวลาที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการที่แน่นอนแล้วอาจมีการปรับเปลี่ยนพนักงานในตำแหน่งนี้เป็นพนักงานประจำต่อไป โดยอัตราค่าจ้างจะคิดเป็นชั่วโมงตามค่าแรงขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด

<u>หน้าที่ความรับผิดชอบ</u>

- ดูแล/ต้อนรับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ
- ช่วยพนักงานขายรับชำระสินค้าและบรรจุสินค้า
- ดูแลจัดเตรียมอาหารและเครื่องดื่มตามความต้องการของลูกค้า สำหรับบริการอาหารปรุงสำเร็จและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ
- ตรวจสอบสินค้าที่อยู่บนชั้นวางสินค้าและเติมสินค้าบนชั้นวางสินค้ากรณีสินค้าบนชั้นวางหมด
- รับผิดชอบทำความสะอาดร้านและเปิด ปิดร้าน
- งานอื่นๆตามสถานการณ์และตามที่ได้รับหมอบหมาย

<u>คุณสมบัติ</u>

- เพศชาย/หญิง อายุไม่ต่ำกว่า 15 ปี
- มัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า
- รักงานด้านบริการและมีความสนใจเรื่องการดูแลรักษาสุขภาพ
- มีความรู้ด้านการปรุงอาหารและเครื่องดื่มจะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ
- สามารถทำงานเป็นกะได้

<u>5.10.2 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)</u>

การบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัท เฮลท์ตี้ดี จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลเป็นหลัก นอกจากนี้ยังนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับอัตราเงินเดือน การปรับเปลี่ยนตำแน่งงานงาน การพิจารณาโบนัส

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่บริษัท Healthy ดี จำกัด เลือกใช้คือการประเมินแบบ 360^{O} (360-degree appraisal) ซึ่งมีลักษณะการประเมินโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิตและตนเองเป็นผู้ประเมิน เพื่อให้เห็นผลการปฏิบัติงานในทุกแง่มุม โดยจะประเมินทุก 3 เดือนเพื่อป้องกันการเกิดอคติในการประเมินในช่วงใดช่วงหนึ่งและเพื่อให้สามารถปรับปรุงการทำงานได้อย่างทันท่วงทีเมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติงาน

5.10.3 การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)

การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นสิ่งที่บริษัทเฮลท์ตี้ดี จำกัด ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยในการฝึกอบรมจะเน้นทั้งการบริการเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและการเสริมสร้างความรู้ด้านสุขภาพเพื่อให้พนักงานสามารถอธิบายและให้คำปรึกษากับลูกค้าได้

การฝึกอบรมจะเริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (Orientation) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานทราบขั้นตอนการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ หมวดหมู่ของสินค้าในร้าน ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสินค้าภายในร้าน และหน้าที่ของแต่ละบุคคลนอกจากนี้บริษัทเฮลตี้-ดี จำกัด ยังสนับสนุนให้พนักงานฝึกอบรมความรู้ด้านการดูแลสุขภาพและความรู้ด้านผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ เพื่อให้พนักงานสามารถให้คำปรึกษากับลูกค้าได้ โดยจะคัดเลือกโปรแกรมการฝึกอบรมจากหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีจัดหลักสูตรการอบรม ทั้งนี้รูปแบบการอบรมจะมีทั้งการอธิบายความ (Presentation Method) และการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On-the-job Training Method) และในอนาคตหากบริษัทเฮลตี้-ดี จำกัด มีการขยายสาขาจำนวนมาก อาจจัดให้มีศูนย์ฝึกอบรมสำหรับพนักงานโดยเฉพาะ

5.10.4 การบริหารผลตอบแทน (Compensation Management)

นโยบายการบริหารผลตอบแทนของบริษัท เฮลตี้ดี จำกัด เน้นการให้ผลตอบแทนทั้งในรูปรายได้และสวัสดิการที่เหมาะสม เพื่อลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover Rate) โดยมีรายละเอียดการบริหารผลตอบแทนดังนี้

5.10.4.1 *การกำหนดอัตราเงินเดือน*

การกำหนดอัตราเงินเดือนจะกำหนดเป็นช่วงตามตำแหน่ง ซึ่งพนักงานแต่ละคนจะได้รับเงินเดือนตามคุณสมบัติของพนักงาน อย่างไรก็ตามเงินเดือนสูงสุดที่พนักงานได้รับจะไม่เกินช่วงที่กำหนดไว้ อัตราเงินเดือนแต่ละตำแหน่งเป็นดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 อัตราเงินเดือนพนักงาน

ตำแหน่ง	อัตราเงินเดือนต่ำสุด	อัตราเงินเดือนสูงสุด
ผู้จัดการร้าน	12,000 บาท	15,000 บาท
พนักงานขาย	6,000 บาท	8,000 บาท
พนักงานนอกเวลา	30 บาท/ชั่วโมง	

5.10.4.2 *โบนัสประจำปี*

บริษัทฯมีนโยบายจ่ายโบนัสประจำปีเพื่อกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงาน โดยโบนัสจะขึ้นกับผลประกอบการของบริษัทในแต่ละปีและผลการประเมินการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามบริษัทฯจะจ่าย

โบนัสในอัตราไม่เกิน 1 เท่าของเงินเดือน โดยจะจ่ายทุกสิ้นเดือนธันวาคม โดยพนักงานที่มีสิทธิรับโบนัสจะต้องทำงานกับบริษัทฯอย่างน้อย 120 วัน

5.10.4.3 ค่าล่วงเวลา

ในบางกรณีทางร้านอาจมีความจำเป็นต้องให้พนักงานทำงานล่วงเวลาเช่นในช่วงเทศกาลหรือการตรวจนับสินค้าคงคลังดังนั้นบริษัทฯจึงมีการกำหนดอัตราค่าล่วงเวลาเป็น 2 เท่าของค่าจ้างในเวลาปกติ

5.10.4.4 สิทธิวันลา

พนักงานแต่ละคนจะปฏิบัติงาน 6 วันต่อสัปดาห์ วันละ 8 ชั่วโมง โดยมีวันหยุด 1 วัน ซึ่งจะหมุนเวียนกันหยุดตามตารางที่ 5.2 นอกจากนี้พนักงานยังมีสิทธิในวันลาต่างๆตามที่กฎหมายกำหนดดังนี้

- ลาพักผ่อนปีละ 6 วัน โดยพนักงานที่มีสิทธิลาพักผ่อนจะต้องผ่านช่วงทดลองงาน 120 วันก่อน การลาพักผ่อนจะต้องแจ้งล่วงหน้า 2 อาทิตย์ และขออนุมัติจากผู้จัดการสาขาก่อน ส่วนผู้จัดการสาขาจะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหาร
- ลาป่วย ปีละ 30 วันตามกฎหมายกำหนด
- การลาอื่นๆเช่น ลาคลอด ลากิจ ลาเพื่อรับราชการ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

5.11 การจัดตารางทำงานของพนักงาน

สำหรับในช่วงแรกเนื่องจากยังไม่ทราบวันและเวลาที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ การกำหนดเวลาเปิด-ปิด ของร้านจะใช้ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและข้อมูลจากการสังเกตของผู้วิจัยเป็นหลัก โดยกำหนดเวลาเปิด-ปิดดังนี้

- วันจันทร์-ศุกร์ เปิดบริการเวลา 7.30-21.00 น. ซึ่งจะครอบคลุมช่วงเวลาเช้าซึ่งจะมีผู้ปกครองจากโรงเรียนอนุบาลสุวาวรรณและลูกค้าคอนโดมิเนียมที่ต้องการซื้ออาหารหรือเครื่องดื่มรับประทานเป็นอาหารเช้าก่อนไปทำงาน และช่วงเวลาเย็นหลังเลิกงานซึ่งจะมีลูกค้าที่กลับจากการทำงานแวะซื้อสินค้าก่อนกลับเข้าคอนโดมิเนียมหรือบ้าน โดยในช่วงก่อนปิดร้าน 1 ชั่วโมงจะเป็นช่วงที่มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการไม่มากดังนั้นเวลาดังกล่าวจะเป็นเวลาที่พนักงานตรวจสอบสินค้าบนชั้นวางและทำความสะอาดร้าน

- วันเสาร์-อาทิตย์ และวันหยุดนขัตฤกษ์เปิดบริการ 10.30-20.00 น. โดยในวันอาทิตย์ช่วงเวลาตั้งแต่ 18.00-20.00 จะเป็นเวลาที่พนักงานขาย 1 คนจะทำการตรวจสอบจำนวนสินค้าคงคลังเพื่อสรุปรายการสินค้าที่หายไปในทุกสัปดาห์

สำหรับการจัดตารางการทำงานของพนักงานมีรายละเอียดดังนี้

ผู้จัดการร้าน

ผู้จัดการร้านปฏิบัติงานในวันอังคารและวันศุกร์ เวลา 9.00 – 18.00 น. ส่วนวันจันทร์และวันพฤหัสบดีผู้จัดการร้านจะมาปฏิบัติงานแทนที่พนักงานที่มีวันหยุดในวันจันทร์และวันพฤหัสบดีตามตารางที่ 5.2 และ 5.3 ส่วนในวันเสาร์และอาทิตย์ผู้จัดการร้านจะมาปฏิบัติงานเวลา 11.00-20.00 น. เวลาพัก 1 ชั่วโมงปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม และหยุดในวันพุธ

พนักงานขาย

ในวันจันทร์-ศุกร์ พนักงานขายจะแบ่งการปฏิบัติงานเป็น 2 กะดังนี้

- กะที่ 1 ปฏิบัติงานเวลา 7.00-16.00 น. พักกลางวัน 11.00 น.-12.00 น.
- กะที่ 2 ปฏิบัติงานเวลา 12.00 – 21.00 น. พักเวลา 17.00 น.-18.00 น.

โดยพนักงานขายทั้ง 2 คนจะสลับกันปฏิบัติงานในแต่ละกะคนละ 1 อาทิตย์เพื่อความเท่าเทียมกัน ส่วนในวันเสาร์-อาทิตย์พนักงานขายจะแบ่งการปฏิบัติงานเป็น 2 กะดังนี้

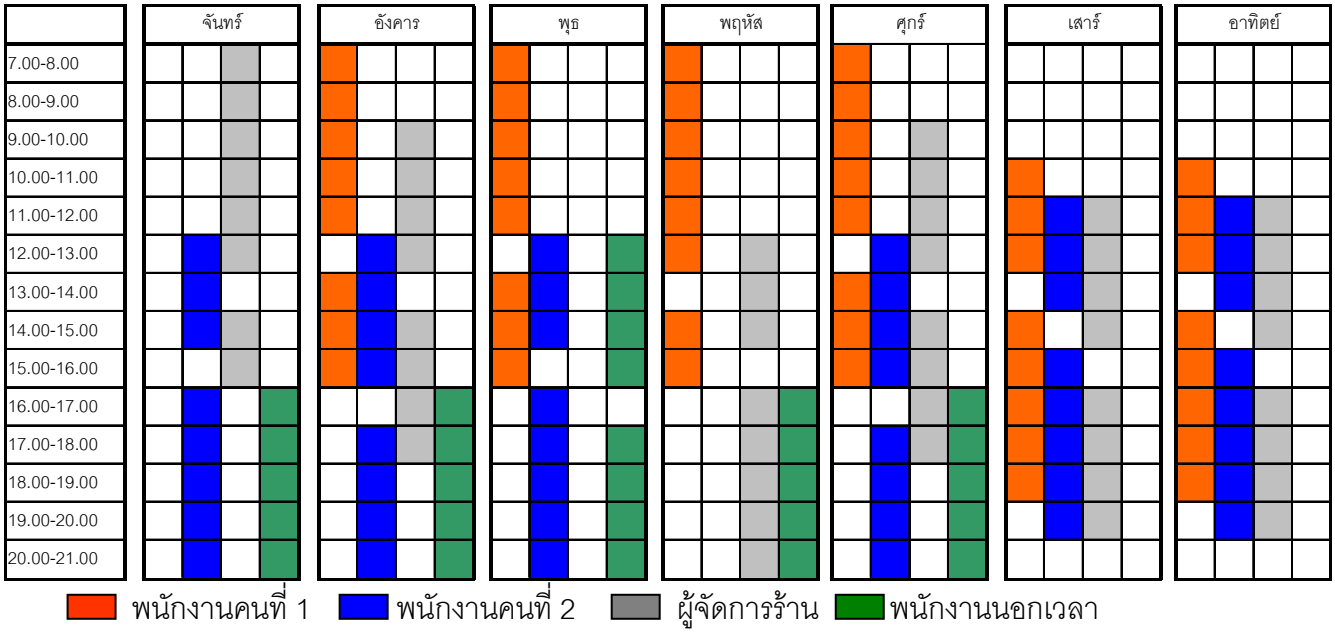
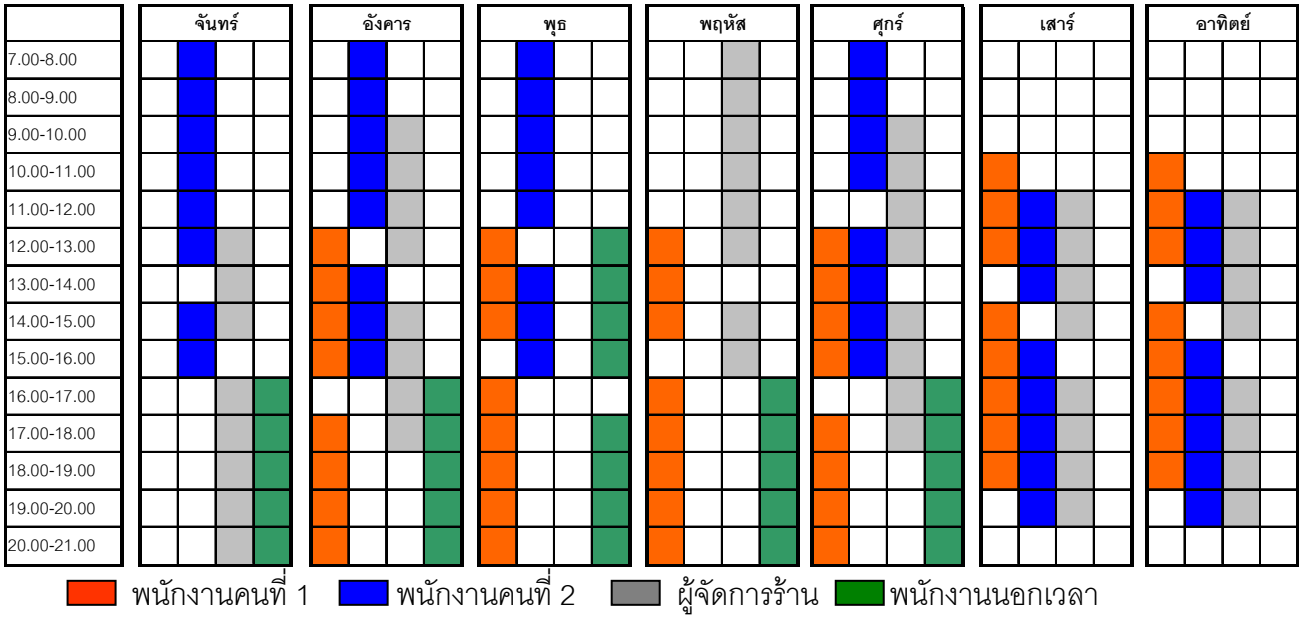
- กะที่ 1 ปฏิบัติงานเวลา 10.00 – 19.00 น.
- กะที่ 2 ปฏิบัติงานเวลา 11.00 – 20.00 น.

สำหรับวันหยุดของพนักงานทั้ง 2 คนจะสลับกันหยุดในวันจันทร์และวันพฤหัสบดี สัปดาห์ละ 1 วันเนื่องจากใน 2 วันดังกล่าวคาดว่าจะมีจำนวนผู้เข้ามาใช้บริการน้อยกว่าวันอื่น โดยในวันหยุดของพนักงานขายผู้จัดการร้านจะปรับเวลาการทำงานเพื่อมาปฏิบัติงานแทนที่พนักงานขาย

พนักงานนอกเวลา

พนักงานนอกเวลาจะเข้าทำงานในวันจันทร์-ศุกร์ เวลา 16.00-21.00 น. ยกเว้นวันพุธซึ่งผู้จัดการร้านหยุดพนักงานนอกเวลาจะทำงานตั้งแต่เวลา 12.00-21.00 น. และหยุดในวันเสาร์และอาทิตย์

ตารางที่ 5.2 แสดงการปฏิบัติงานของพนักงานสัปดาห์ที่ 1



ตารางที่ 5.3 แสดงการปฏิบัติงานของพนักงานสัปดาห์ที่ 2