

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาทำให้ผู้ศึกษาได้รับรู้ถึงปัญหาที่ส่งผลให้ระดับวัตถุดิบคงคลังมีมาก-น้อยจนเกินไป ซึ่งในส่วนที่ระดับวัตถุดิบคงคลังมีมากจนเกินไปนั้นทางบริษัท ABC แบ่งการแก้ไขออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การแก้ไขวัตถุดิบที่มีจำนวนมากที่จะถูกเรียกเข้าในคำสั่งซื้อถัดไป ทางสายงานจัดซื้อและจัดหา จะได้รับข้อมูลวัตถุดิบคงคลังในแต่ละรายการจากสายงานรับและควบคุมวัตถุดิบ-ชิ้นส่วน จากนั้นจะนำมาเปรียบเทียบกับปริมาณความต้องการชิ้นส่วนจากลูกค้า ซึ่งหากรายการใดยังมีปริมาณวัตถุดิบคงคลังอยู่ทางสายงานก็จะไม่ทำการเรียกเข้าวัตถุดิบรายการนั้น ๆ
2. หลังจากสายงานจัดซื้อ และจัดหา ทราบถึงปริมาณวัตถุดิบที่ต้องใช้ และทราบถึงปริมาณวัตถุดิบที่มีอยู่จากนั้นทางสายงานจะส่งรายงานไปยังสายงานรับและควบคุมวัตถุดิบ-ชิ้นส่วน และสายงานการผลิตเพื่อทำการขึ้นรูปวัตถุดิบ และทำการซบซึงค์ ชิ้นส่วนให้เป็นงานระหว่างผลิตและทำการเก็บเป็นคงคลังของแต่ละสายงานนั้น ๆ เพื่อป้องกันปัญหาวัตถุดิบเกิดสต็อกขึ้นเนื่องมาจากระดับวัตถุดิบคงคลังอยู่ในปริมาณที่มาก

ในส่วนของระดับวัตถุดิบคงคลังมีน้อยจนเกินไปนั้นทางผู้ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาพร้อมแนวทางในการแก้ไขไว้ ดังนี้

จากปัญหาการส่งมอบวัตถุดิบล่าช้าโดยบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายต่อเหล็กที่ส่งผลกระทบให้กับบริษัท ABC ต้องทำการปรับขั้นตอนการทำงานภายในบริษัทเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุดิบที่เข้ามาล่าช้าโดยที่ยังสามารถผลิตชิ้นงาน และส่งมอบยังลูกค้าได้ตามกำหนด ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ถึงสาเหตุ และการแก้ไขปัญหาโดยจัดทำแผนความต้องการวัตถุดิบรายวัน (Fixed Order Confirmation Sheet) ให้แก่บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายต่อเหล็ก รวมทั้งการนำเทคนิคการทำ Crossdock เข้ามาช่วยแบ่งเบาสถานะการส่งมอบที่ล่าช้า แต่ภายหลังจากที่ผู้ศึกษาได้ทำการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงแล้วปรากฏว่าสถานะการส่งมอบวัตถุดิบล่าช้าที่แท้จริงแล้วมิได้เกิดจากประสิทธิภาพในการขนส่ง หากแต่เกิดจากปัจจัยทางด้านการผลิตที่มีไม่เพียงพอจนส่งผลกระทบขยายวงกว้าง ซึ่งการแก้ไขปัญหาด้านเหตุที่ถูกต้องแล้วนั้นบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายต่อเหล็กควรเพิ่มกำลังการผลิตให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า แต่การคำนวณคำสั่งซื้อที่แท้จริงของลูกค้าที่ได้จากการประมาณการของลูกค้าในแต่ละรายก็ถือเป็นปัญหาหนึ่งที่ทำให้ผู้ผลิตและจำหน่ายต่อเหล็กไม่มั่นใจในการลงทุนเพิ่ม

เครื่องจักรที่มีมูลค่าสูง ซึ่งที่ผ่านมาการมีเครื่องจักรเพียงเครื่องเดียว และขาดการบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง และถูกวิธี ซึ่งนอกจากจะไม่สามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แล้วยังอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพชิ้นงานที่ได้ซึ่งหากชิ้นงาน ไม่ได้คุณภาพก็จะยังทำให้เกิดค่าใช้จ่ายทางการผลิตที่เพิ่มขึ้นด้วย ผู้ศึกษาจึงแบ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหาเป็น 2 ระยะ คือ

การแก้ไขปัญหาในระยะสั้น

1. เพิ่มรอบในการจัดส่งเพื่อทยอยส่งวัตถุดิบที่ลูกค้าต้องการมาถึงบริษัทลูกค้าป้องกันปัญหาสายการผลิตหยุดชะงักเนื่องจากไม่มีวัตถุดิบใช้ในการผลิต
2. เพิ่มการทำงานในวันหยุดเพื่อแก้ไขปัญหาการล่าช้าการผลิตไม่เพียงพอ
3. นำเทคนิค Crossdock มาใช้เพื่อช่วยบรรเทาสถานะการส่งมอบวัตถุดิบล่าช้า

การแก้ไขปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นแม้ว่าจะสามารถจัดปัญหาการส่งมอบวัตถุดิบให้ถึงลูกค้าได้แต่ก็ส่งผลให้บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายท่อเหล็กมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงขึ้นด้วย อีกทั้งภาวะความต้องการวัตถุดิบที่มีแนวโน้มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจส่งผลกระทบต่อปัญหาในระยะสั้นนี้อยู่บนพื้นฐานความไม่แน่นอนได้ อันเนื่องมาจากการพึ่งพาเครื่องจักรที่มีอยู่เพียงเครื่องเดียวหากต้องมีการหยุดเครื่องจักรเพื่อทำการซ่อมบำรุงตามกำหนด หรือเกิดปัญหาเครื่องจักรเสียก็อาจส่งผลกระทบต่อการแก้ไขปัญหาในระยะสั้นที่ได้กล่าวมาทันทีเนื่องจากหากเครื่องจักรไม่สามารถผลิตงานออกมาได้การแก้ไขปัญหาข้างต้นก็จะไม่สามารถบรรลุดำเนินไปได้เลย

การแก้ไขปัญหาในระยะยาว

จากปัจจัยทางด้านกำลังการผลิตที่มีไม่เพียงพอ ประกอบกับปัญหาความไม่มั่นใจในการลงทุนเพิ่มเครื่องจักรที่มีมูลค่าสูงจึงทำให้ทางบริษัท ABC มีโครงการร่วมทุนในเครื่องจักรดังกล่าวเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายท่อเหล็ก อีกทั้งเพื่อเป็นการสร้างความรู้สึกร่วมในการผลิตวัตถุดิบป้อนให้กับบริษัท ABC อย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุที่มีบริษัทที่ประกอบธุรกิจประเภทเดียวกันกับบริษัท ABC ที่ต้องอาศัยแหล่งวัตถุดิบที่เดียวกันคือที่บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายท่อเหล็ก จึงทำให้บริษัท ABC ต้องหาพันธมิตรทางธุรกิจ อีกทั้งยังสามารถจัดปัญหาการส่งมอบวัตถุดิบล่าช้าได้อย่างยั่งยืนกว่าการแก้ไขปัญหาในระยะสั้นซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาที่ปลายเหตุอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

ภายหลังจากที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาการจัดส่งที่ล่าช้าของผู้ผลิตและจำหน่ายท่อเหล็กพบว่าแท้จริงแล้วต้นเหตุของปัญหามีได้เกิดจากภาวะการขนส่งที่ขาดประสิทธิภาพหากแต่เกิดจากปัจจัยหลักประการอื่นที่มีผลเป็นลูกโซ่จากจุด ๆ หนึ่งขยายวงกว้างของปัญหาออกไปจนก่อให้เกิดปัญหาถึงบริษัทผู้ทำการศึกษาได้ นอกเหนือจากประเด็นปัญหาที่ผู้ศึกษา

ได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ และนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นไปแล้วนั้นท้ายที่สุดผู้ศึกษาอยากฝากข้อเสนอแนะในมุมมองต่าง ๆ ที่เป็นรายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

1. สายงานต่าง ๆ ภายในบริษัท ABC ได้ทำการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารจากสายงานหนึ่งสู่อีกสายงานหนึ่งอย่างรวดเร็ว และถูกต้อง (Quick Response) ซึ่งเทคนิคนี้แม้ว่าจะมีอยู่ในภาคธุรกิจอื่น ๆ ทั่วไป แต่หากคำนึงถึงความรวดเร็วของข้อมูลข่าวสารที่แต่ละสายงานได้รับก็จะทำให้แต่ละสายงานสามารถปรับเปลี่ยน หรือประยุกต์แผนให้มีความยืดหยุ่นต่อสภาวะต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้นจึงถือเป็นเรื่องที่ดีหากแต่ละองค์กรจะนำเอาการส่งผ่านข้อมูลที่รวดเร็ว และถูกต้องไปใช้ภายในหน่วยงาน หรือองค์กรของตน

2. เทคนิคต่าง ๆ ของแต่ละสายงานต่างก็มีจุดประสงค์ไปในทิศทางเดียวกันกล่าวคือ พยายามสนองตอบความต้องการของลูกค้า (Purposeful Customer by Fulfillment) ซึ่งเทคนิคที่ดีนั้นจะต้องสามารถปรับใช้ได้อย่างทันทั่วทั้งที่และสนองตอบได้ในทุกสภาวะการณ์ ซึ่งเทคนิคต่าง ๆ จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันทั่วทั้งที่หากผู้ปฏิบัติงานขาดทักษะ หรือไม่ได้รับการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอจนเกิดความเคยชิน ดังนั้นจึงควรให้ความใส่ใจในการเตรียมความพร้อมในการแก้ไขปัญหาก่อนที่จะปัญหาจะเกิดขึ้น (PPP: Preventive & Preservative Problem)

3. แม้ว่าเทคนิคการทำ Crossdock จะสามารถแก้ไขปัญหาการจัดส่งล่าช้าได้แต่ในทางกลับกันค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากรถขนส่ง และค่าใช้จ่ายในการประสานงาน Load & Discharge ณ สถานีต่าง ๆ ต่อครั้งนั้นถือเป็นต้นทุนที่บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายต้องแบกรับซึ่งในความเป็นจริงแล้วนั้นเทคนิคการทำ Crossdock เป็นเทคนิคที่ช่วยในการลด หรือขจัดปัญหาการคงคลังสินค้าไว้ในพื้นที่โดยไม่จำเป็น มิใช่เป็นการนำรถไปรับวัตถุดิบเมื่อเกิดกรณีการผลิตจากบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายต่อเหล็กที่มีไม่เพียงพอจนเกิดความล่าช้า และคาดว่าจะส่งผลกระทบต่อบริษัท ABC ซึ่งหากมองกันที่ประเด็นแล้วจะพบว่าไม่ถูกต้องเพราะปัจจัยที่เกิดปัญหามิใช่จากการขนส่ง และการทำ Crossdock ไม่ได้ส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Value Added) กับตัวผลิตภัณฑ์หากแต่การทำ Crossdock ช่วยตอบสนองให้แผนการเรียกเข้าวัตถุดิบของสายงานรับและควบคุมวัตถุดิบ - ชิ้นส่วน บรรลุวัตถุประสงค์สามารถส่งมอบวัตถุดิบได้ทันตามกำหนดการเรียกเข้า และทำให้สายงานอื่น ๆ สามารถบรรลุกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องจนกระทั่งส่งมอบชิ้นงานให้ลูกค้าได้ตามความต้องการของลูกค้า

4. แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องแล้วนั้นควรทำการปรับปรุงที่ต้นเหตุของปัญหา คือกำลังการผลิตที่มีไม่เพียงพอของบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายต่อเหล็ก ซึ่งวิธีที่ผู้ศึกษาแนะนำคือทำการเปลี่ยนแปลงเครื่องตัดเหล็กจากเครื่องตัดเหล็กแบบหัวตัดเดี่ยว มาเป็นเครื่องตัดเหล็กแบบหลายหัวตัด และใช้แก๊สในการตัดซึ่งจะทำให้ชิ้นงานได้คุณภาพที่ดีกว่าการใช้ใบเลื่อย

ผลจากการศึกษางานทางด้านการบริหารและควบคุมวัตถุดิบคงคลัง (Inventory Control and Management) ชิ้นส่วนท่อส่งผ่านน้ำมัน (Pipe Fuel Filler) ทำให้ผู้ศึกษาได้ทราบว่าการดำเนินงานเกี่ยวกับวัตถุดิบ-ชิ้นส่วน ในแต่ละรายการล้วนแล้วแต่มีความสำคัญทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นชิ้นส่วนขนาดเล็ก หรือขนาดใหญ่ เพราะต่างเป็นความต้องการที่ไม่เป็นอิสระต่อกัน (Dependent Case) กล่าวคือหากขาดวัตถุดิบ หรือชิ้นส่วนรายการใดรายการหนึ่งไปก็จะทำให้ไม่สามารถผลิตชิ้นงานนั้น ๆ ได้ ฉะนั้นงานทางด้านการบริหารและควบคุมวัตถุดิบคงคลัง (Inventory Control and Management) ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ทั้งภายในองค์กร และระหว่างองค์กรจึงมีความต้องการทางด้านข้อมูลที่จับใจ และถูกต้อง ซึ่งถือเป็นงานที่ต้องมีการอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันทั้งระหว่างสายงานกับสายงาน หรือระหว่างบริษัทกับบริษัทซึ่งเริ่มตั้งแต่จุดเริ่มต้นของสายน้ำ (Upstream) ไปจนถึง (Downstream) ล้วนแล้วแต่ต้องมีการร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด แม้ว่าเหตุของปัญหาที่ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์จะมีได้เกิดจากตัวบริษัท ABC แต่เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายท่อเหล็กก็ตาม หากแต่การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และทันทั่วทั้งจากลูกค้าส่งผ่านมายังบริษัท และส่งต่อไปยังผู้ผลิตและจำหน่ายท่อเหล็ก รวมทั้งการร่วมมือร่วมใจกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นก็ล้วนแล้วแต่เป็นการแสดงให้เห็นว่าระบบห่วงโซ่อุปทานนั้นแท้จริงแล้วเป็นระบบที่เชื่อมต่อกันไปเป็นทอด ๆ หากขาดช่วง ณ จุดใดจุดหนึ่งและขาดการประสานงานหรือแก้ไขปัญหาอย่างทันทั่วทั้งที่ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อไปยังจุดปลายทางได้