

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันได้เป็นแรงกดดันให้องค์กรต่าง ๆ ทำการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ปัจจัยสำคัญต่อการสร้างศักยภาพในการแข่งขัน คือการมีต้นทุนที่ต่ำกว่า คู่แข่งที่เหนือกว่า มีการส่งมอบที่ตรงเวลา เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าสูงสุด โดยมีสินค้าคงคลังเป็นองค์ประกอบและบทบาทสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ แต่ปริมาณสินค้าคงคลังที่เหมาะสมนั้น เป็นสิ่งที่ยากต่อการคาดการณ์ อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนทางอุปสงค์และ อุปทาน รวมทั้งระยะเวลาในการจัดเตรียมหรือ Lead Time

การควบคุมสินค้าคงคลัง สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตนั้นผู้บริหารควรให้ความสนใจใ้้อย่างใกล้ชิด พิกพ ลลิตาภรณ์ (2540) ได้กล่าวว่าสินค้าคงคลังเป็นทรัพย์สินที่มีมูลค่าสูงที่สุดในกลุ่มของทรัพย์สินหมุนเวียนของการผลิต ซึ่งสัมพันธ์กับคำกล่าวของคานาย อภิปรัชญาสกุล (2546) ที่กล่าวว่าสินค้าคงคลังเป็นส่วนประกอบทางต้นทุนของผลิตภัณฑ์ที่สูงที่สุด ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการควบคุมสินค้าคงคลังที่ไม่มีประสิทธิภาพ อาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่น่ามาซึ่งความล้มเหลวของกิจการได้ หากปริมาณวัตถุดิบและชิ้นส่วนประกอบต่าง ๆ มีอยู่ไม่เพียงพอกับความต้องการของการผลิต ก็อาจจะทำให้เกิดปัญหาถึงขั้นการผลิตหยุดชะงักได้ และอาจส่งปัญหาถึงขั้นการส่งสินค้า ไม่ทันตามกำหนดเวลาของลูกค้า ซึ่งอาจจะเป็เหตุให้ลูกค้าขาดความเชื่อถือและสูญเสียลูกค้าได้ ในขณะที่เดียวกันหากเราพยายามมีสินค้าคงคลังไว้มาก ๆ เพื่อป้องกันการขาดแคลนวัตถุดิบชิ้นส่วน เราจำเป็นจะต้องใช้เงินเป็นมูลค่ามหาศาลเพื่อที่จะถือครองสินค้าคงคลังนั้นไว้ วีรยา ภัทรอาชาชัย (2543) ได้กล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการควบคุมสินค้าคงคลังที่ไม่มีประสิทธิภาพว่า อาจทำให้วัตถุดิบขาดมือ ซึ่งเป็นต้นเหตุที่ทำให้การผลิตหยุดชะงัก คนว่างงาน เสียค่าแรงไปโดยเปล่าประโยชน์ หรือถ้ามีสินค้าคงคลังในปริมาณมากเกินไปก็อาจทำให้ความคล่องตัวของเงินทุนหมุนเวียนติดขัด และค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสสูงโดยใช้เหตุ และยังกล่าวอีกว่าหากควบคุมสินค้าคงคลังได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการจะสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อไปได้ 10 ถึง 20 เปอร์เซ็นต์ โดยความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอาจแตกต่างกัน ตามลักษณะของอุตสาหกรรมซึ่งมีความซับซ้อน และ โครงสร้างผลิตภัณฑ์ (Bill of Material) ต่างกัน

อุตสาหกรรมยานยนต์ซึ่งถือว่าเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่เป็นความหวังของประเทศไทย การจัดการวัตถุดิบขาเข้า หรือสินค้าคงคลังมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าอุตสาหกรรมอื่น เพราะใน

โซ่อุปทานของอุตสาหกรรมยานยนต์มีความซับซ้อนของความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับผู้จัดส่งวัตถุดิบ นอกจากนั้น ปัจจุบันพบว่าผู้ผลิตรายแต่ละรายจะทำการผลิตชิ้นส่วนเพียงบางอย่างเท่านั้น จากส่วนประกอบประมาณ 15,000 ชิ้น โดยวัตถุดิบและชิ้นส่วนที่เหลือผู้ผลิตรายจะจัดหาจากผู้จัดส่งวัตถุดิบชั้นที่ 1 (1st Tier Suppliers) ในขณะเดียวกันกับผู้จัดส่งวัตถุดิบชั้นที่ 1 ก็จะจัดหาชิ้นส่วนในการผลิตจากผู้จัดส่งในชั้นที่ 2 (2nd Tier Suppliers) ซึ่งความซับซ้อนของความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบนี้จะแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับชิ้นส่วนและลูกค้า (พิลาศพงษ์ พรพิสัยเสริมศรี, 2547)

การผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in Time Production) ตามหลักการบริหารของญี่ปุ่น ซึ่งเป็นการผลิตตามความต้องการของลูกค้ามากกว่าจะเป็นการผลิตตามการพยากรณ์กำลังได้รับความในปัจุบันนี้ หลักการของการผลิตแบบทันเวลา จะเน้นต้นทุนเป็นศูนย์ การจัดส่งวัตถุดิบจะต้องทันเวลากับความต้องการของการผลิต ดอง, คาร์เตอร์, มาร์ติน และเครสเนอร์ (Dong, Carter, Martin, & Dresner, 2001) กล่าวว่า วั้ว การจัดซื้อแบบทันเวลาพอดี (Just-in-Time Purchasing) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันและเป็นกิจกรรมสำคัญต่อประสิทธิภาพของระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี การจัดส่งแบบทันเวลาพอดีมุ่งเน้นไปที่การลดขนาดการสั่งซื้อ (Reduce Order Sizes) การลด Lead Time (Reduce Lead Time) มีมาตรการเพื่อควบคุมคุณภาพ (Quality Control Measures) การเลือกและการประเมินผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier Selection and Evaluation) เป็นต้น สอดคล้องกับคำกล่าวของวิทยา สุหฤตดำรง (2546) ว่าการจัดซื้อแบบทันเวลาพอดีมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดต้นทุนสินค้าคงคลังในระบบการผลิตโดยรวม ตามลักษณะการผลิตที่เปลี่ยนไปเป็นการผลิตตามความต้องการ (Make-to-Order) ทำให้ระบบการผลิตต่าง ๆ มีแนวทางการจัดการผลิต ปรับไปสู่ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี โดยให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงผู้จัดหาวัตถุดิบในประเด็นต่าง ๆ เช่น การลดจำนวนผู้จัดส่งวัตถุดิบ การลด Lead Time ของผู้จัดส่งวัตถุดิบ การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการผลิตของผู้จัดส่งวัตถุดิบ การเพิ่มขึ้นของอัตราการหมุนเวียนสินค้าคงคลัง และการลดลงของมูลค่าสินค้าคงคลังในระบบการผลิต เป็นต้น

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า การผลิตแบบทันเวลาพอดีต้องอาศัยการจัดส่งที่ทันเวลาพอดี และกลยุทธ์การจัดส่งแบบทันเวลาพอดี มุ่งเน้นการพัฒนาผู้จัดส่งวัตถุดิบให้มีความน่าเชื่อถือในการจัดส่ง โดยการลดจำนวนผู้จัดส่งวัตถุดิบ เพราะหากรู้ Lead Time ที่แน่นอนแล้วผู้ซื้อก็ไม่ต้องมีความจำเป็นที่จะต้องเก็บสินค้าสำรอง (Safety Stock) ไว้ในปริมาณมาก ในขณะเดียวกันหากควบคุมคุณภาพให้สามารถลด Lead Time ลงได้แล้ว ก็จะทำให้ผู้ซื้อเกิดความยืดหยุ่น สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าตัวเองได้เร็วขึ้น อีกทั้งเพิ่มอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง และลดมูลค่าและความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้

งานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นการศึกษาความเป็นไปได้เกี่ยวกับการจัดทำความร่วมมือระหว่าง บริษัทฯ กับผู้ผลิตเบาะรถยนต์ ในการวางแผนการสั่งซื้อ และเติมทดแทนวัตถุดิบ เพื่อเป็นแนวทางให้ ผู้บริหารของบริษัทฯ ใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดทำความร่วมมือระหว่างองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดทำความร่วมมือ เกี่ยวกับการวางแผนการสั่งซื้อ และเติมทดแทนวัตถุดิบ ระหว่างบริษัทซัพพลายเออร์ กับบริษัทผู้ผลิตเบาะรถยนต์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้บริหารทราบขั้นตอน รายละเอียด และความเป็นไปได้ในการจัดทำความร่วมมือ เกี่ยวกับการวางแผนการสั่งซื้อ และเติมทดแทนวัตถุดิบ ระหว่างบริษัทฯ กับบริษัทผู้ผลิตเบาะรถยนต์

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ ในการวางแผนการจัดซื้อและเติมทดแทน วัตถุดิบ สำหรับผู้นำเข้าเพื่อผลิตเบาะรถยนต์ โดยมีขอบเขตการศึกษาเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ระบบสินค้าคงคลังเท่านั้น ไม่รวมถึงประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. เงื่อนไข และการชำระเงินค่าสินค้า
2. พิจารณาเฉพาะวัตถุดิบที่นำเข้าเท่านั้น

ข้อจำกัดในงานศึกษา

1. การศึกษาในหัวข้อดังกล่าวยังมีผู้ศึกษาเป็นจำนวนน้อย อีกทั้งแนวคิดดังกล่าวยังไม่เป็นที่แพร่หลายในประเทศไทย ดังนั้นวัตถุประสงค์และรูปแบบในการศึกษาจึงต้องมีการจำกัดเฉพาะ เรื่องที่เกี่ยวข้องเท่านั้น

นิยามคำศัพท์เฉพาะ

บริษัทซัพพลายเออร์ เป็นผู้ให้บริการด้านการจัดส่งวัตถุดิบให้แก่บริษัทผู้ผลิตเบาะรถยนต์

บริษัทผู้ผลิตเบาะรถยนต์ เป็นบริษัทผู้ต้องการใช้วัตถุดิบ เป็นเจ้าของวัตถุดิบซึ่งมี

สถานที่ตั้งอยู่จังหวัดระยอง

ปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด (Economic Order Quantity: EOQ) เป็นวิธีการสั่งซื้อวัสดุด้วยปริมาณคงที่ในแต่ละครั้งของการสั่งซื้อ

ปริมาณสั่งซื้อ (Order Quantity) จำนวนของวัสดุเฉพาะที่ถูกสั่งจากแหล่งจำหน่าย

จุดสั่งซื้อซ้ำ (Reorder Point) หมายถึง จุดที่บอกให้ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการสั่งซื้อทราบถึงเวลาแล้วที่จะต้องออกคำสั่งซื้อของเข้ามาเพิ่มเติม

Lead Time หมายถึง ช่วงเวลานับตั้งแต่วันที่เริ่มออกไปสั่งซื้อ จนกระทั่งถึงวันที่ได้รับของที่สั่งซื้อเรียบร้อยแล้ว

สินค้าคงคลังสำรอง (Safety Stock) หมายถึง สินค้าคงคลังส่วนเกินที่จัดเตรียมไว้ระดับหนึ่ง โดยกำหนดให้สินค้าคงคลังนั้นเป็นระดับที่ต้องมีสำรองอยู่ตลอดเวลา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหลีกเลี่ยงหรือป้องกันสินค้าคงคลังนั้นขาดแคลนที่อาจจะเกิดขึ้นซึ่งจะมีผลเสียหายหลายประการ

สินค้าขาดมือ (Stock Out) หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นเมื่อไม่สามารถจัดหาวัสดุหรือวัสดุชิ้นส่วนต่างๆ ให้ตามใบเบิก ซึ่งปัญหาดังกล่าวเกิดจาก 2 ประการ คือ อัตราการใช้ของและ Lead Time มีการผันแปรอยู่เสมอ