

บทที่ 2

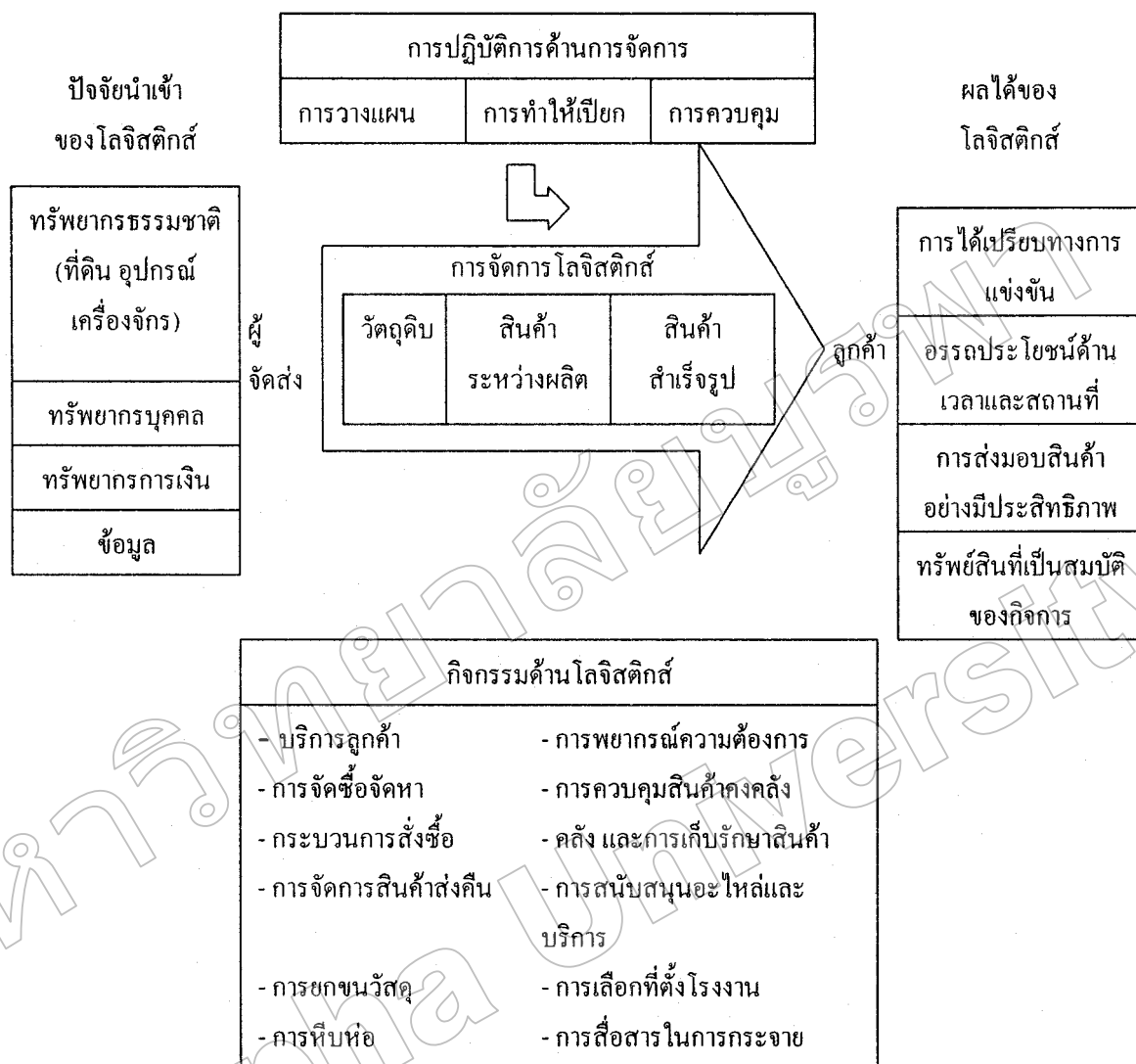
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการพัสดुकงคลังภายในเรือรบ
กรณีศึกษาเฉพาะ ร.ล.พุทธยอดฟ้าจุฬาโลก ผู้ศึกษาได้นำแนวความคิดที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็น
แนวทางในการศึกษา ได้แก่

1. แนวคิดในการจัดการระบบโลจิสติกส์
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดในการจัดการระบบโลจิสติกส์

องค์กรทางวิชาชีพทางด้านโลจิสติกส์ของสหรัฐอเมริกาได้ให้คำจำกัดความ
ของการจัดการโลจิสติกส์เอาไว้ว่า เป็นกระบวนการในการวางแผน ดำเนินการ และควบคุม
ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการเคลื่อนย้าย การจัดเก็บสินค้า บริการ และสารสนเทศจาก
จุดเริ่มต้นไปยังจุดที่มีการใช้งาน โดยมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค
จากภาพที่ 2-1 แสดงให้เห็นว่าระบบโลจิสติกส์นั้นขึ้นอยู่กับทรัพยากรธรรมชาติ
ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน และสารสนเทศเป็นข้อมูลนำเข้า โดยผู้ขาย หรือผู้จัดส่งจะเป็นผู้จัดหา
วัตถุดิบระบบโลจิสติกส์จะเข้ามาสู่กระบวนการจัดการตั้งแต่กระบวนการจัดหาวัตถุดิบ
การปฏิบัติงานระหว่างทำการดำเนินการ โดยจะสิ้นสุดลงเมื่อได้ผลิต และส่งมอบสินค้าให้แก่
ลูกค้าได้สำเร็จโดยผู้บริหารจะทำการวางแผนการปฏิบัติ และการควบคุมผลได้ของระบบ คือ
ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน เวลา และสถานที่ ประสิทธิภาพในการจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้า
รวมทั้งการให้บริการในด้านอื่น ๆ



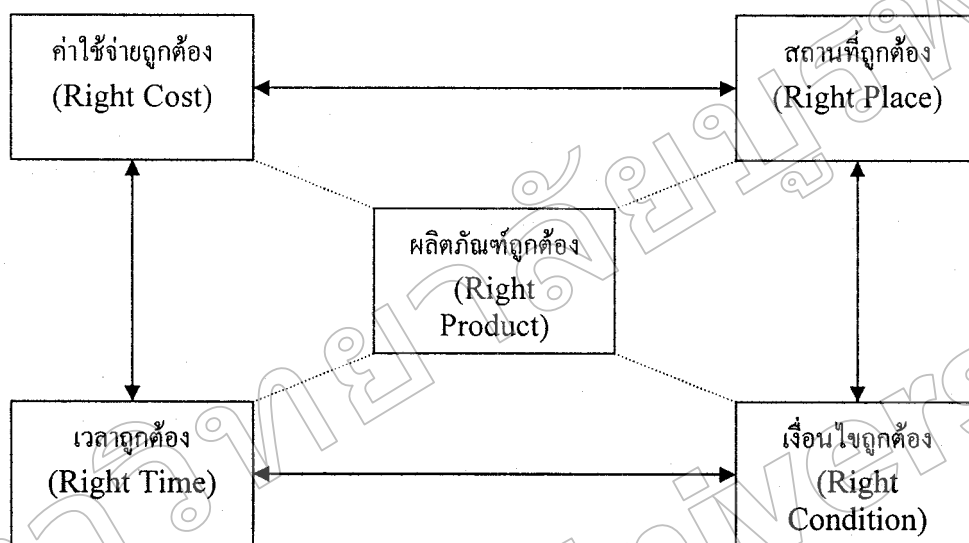
ภาพที่ 2-1 แสดงองค์ประกอบของการจัดการโลจิสติกส์ (แลมเบิร์ต เดากัส เอ็ม, สตีล เจมส์ อาร์ และเฮลล์แบม ลิซ่า เอ็ม, 2546)

วัตถุประสงค์ของระบบโลจิสติกส์

วัตถุประสงค์ของระบบโลจิสติกส์ คือ การจัดส่งสินค้าให้ถูกต้องไปยังสถานที่ที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสม และใช้ค่าใช้จ่ายประหยัด รวมทั้งบริการลูกค้าให้ดีที่สุด

การบริการลูกค้าให้ดีที่สุด หมายถึง นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการมีสินค้าคงคลังพอเพียง การขนส่งที่รวดเร็ว ซึ่งนโยบายสองอย่างนี้จะเป็นสาเหตุให้ต้นทุนของโลจิสติกส์เพิ่มสูงขึ้น ส่วนวิธีการลดต้นทุนนั้นเกี่ยวข้องกับนโยบายการขนส่งที่ประหยัด การควบคุมปริมาณสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับต่ำ และการใช้คลังสินค้าให้น้อยแห่ง จะเห็นได้ว่านโยบายการให้บริการลูกค้า

และการจัดต้นทุนมีความขัดแย้งกัน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกนโยบายที่ให้ความสมดุลระหว่างปัจจัยทั้งสองอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์สูงสุดแก่กิจการ ระบบโลจิสติกส์จะมุ่งเน้นสำหรับผล 5 ประการคือ ผลิตภัณฑ์ถูกต้อง(Right Product) ค่าใช้จ่ายถูกต้อง (Right Cost) เวลาถูกต้อง (Right Time) เงื่อนไขถูกต้อง (Right Condition) และสถานที่ถูกต้อง (Right Place) หรืออาจเรียกว่า 5 Right



ภาพที่ 2-2 แสดงความถูกต้อง 5 ประการในระบบการกระจายและโลจิสติกส์ (ศิริ ภู่งศ์วัฒนา, 2542)

กิจกรรมหลักของระบบโลจิสติกส์ (แลมเบิร์ต เดกัลด์ เอ็ม, สต็อค เจมส์ อาร์ และ เอ็ดลัธเรม ลิซ่า เอ็ม, 2546)

กิจกรรมต่อไปนี้เป็นกิจกรรมหลักที่ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายสินค้าจากจุดกำเนิดไปยังจุดบริโภค ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมกระบวนการของระบบโลจิสติกส์ทั้งหมด

1. การบริการลูกค้า
2. การพยากรณ์ และการวางแผนอุปสงค์
3. การบริหารสินค้าคงคลัง
4. การติดต่อสื่อสารด้านโลจิสติกส์
5. การจัดการวัตถุดิบ
6. กระบวนการสั่งซื้อ

7. การหีบห่อ และบรรจุภัณฑ์
8. อะไหล่และการให้บริการ
9. การเลือกสถานที่ตั้งโรงงาน และคลังสินค้า
10. การจัดหาสินค้า
11. การจัดการสินค้ารับคืน
12. โลจิสติกส์ย้อนกลับ
13. การขนส่ง
14. คลังสินค้าและการจัดเก็บสินค้า

1. การบริการลูกค้า การบริการลูกค้าคือผลลัพธ์ของระบบโลจิสติกส์ รวมไปถึงการส่งมอบสินค้าไปยังลูกค้าตามสถานที่ที่กำหนด ภายใต้เงื่อนไข และเวลาที่เหมาะสมด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การบริการลูกค้าที่ดีช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าซึ่งก็คือผลลัพธ์ของกระบวนการด้านการตลาดทั้งหมดนั่นเอง

2. การพยากรณ์ และการวางแผนอุปสงค์ วิธีการพยากรณ์อุปสงค์มีหลายวิธีซึ่งในทางการตลาดแล้วการพยากรณ์อุปสงค์ต้องอาศัยพื้นฐานทางด้านการส่งเสริมการขาย การกำหนดราคา คู่แข่งขัน และอื่น ๆ อีกมากมาย การพยากรณ์ทางด้านการผลิตนั้นจะอาศัยการพยากรณ์อุปสงค์จากทางด้านการตลาด และปริมาณสินค้าคงคลัง สำหรับทางด้านโลจิสติกส์มักเกี่ยวข้องกับการพยากรณ์ในด้านที่ว่าจะสั่งซื้อสินค้าในปริมาณเท่าใด จากผู้จัดส่งสินค้านั้นรายใด และจะให้สินค้าส่งไปยังตลาดที่กิจการให้บริการอยู่ในปริมาณเท่าใด บางกิจการโลจิสติกส์ได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผนการผลิต ด้วยเหตุนี้โลจิสติกส์จึงต้องนำมาใช้เพื่อเชื่อมต่อการพยากรณ์ และการวางแผนทางด้านการผลิต และการตลาด

3. การบริหารสินค้าคงคลัง การบริหารสินค้าคงคลังเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงระดับสินค้าคงคลังเพื่อให้กิจการประสบความสำเร็จในการให้บริการแก่ลูกค้าได้ในระดับสูง การบริหารสินค้าคงคลังมีต้นทุนในการดูแลสินค้าคงคลัง ได้แก่ ต้นทุนซึ่งสัมพันธ์กับปริมาณสินค้า ต้นทุนในการจัดเก็บรักษา ความล้าสมัยของสินค้า ต้นทุนเหล่านี้อาจมีพิสัยตั้งแต่ 14 – 50% ของมูลค่าสินค้าคงคลังต่อปี

4. การติดต่อสื่อสารด้านโลจิสติกส์ โลจิสติกส์เป็นงานที่มีกระบวนการเกี่ยวข้องกับแต่ละหน่วยงานและองค์กรอย่างกว้างขวาง การติดต่อสื่อสารด้านโลจิสติกส์ จึงอาจกล่าวได้ดังนี้

- 4.1 ระหว่างองค์กร กับผู้จัดส่งสินค้า และลูกค้า
- 4.2 ระหว่างหน่วยงานหลักภายในองค์กร
- 4.3 ระหว่างกิจกรรมทางด้านโลจิสติกส์

4.4 ระหว่างรูปลักษณะต่าง ๆ ในแต่ละกิจกรรม เช่น การประสานงานกับโกดังเก็บ วัตถุดิบ งานระหว่างทำ และสินค้าสำเร็จรูป

4.5 ระหว่างสมาชิกต่าง ๆ ในโซ่อุปทาน เช่น ลูกค้า หรือผู้จัดส่งสินค้า ซึ่งไม่ได้ติดต่อ โดยตรงกับกิจการ

การติดต่อสื่อสารนั้นเป็นงานสำคัญของหลาย ๆ ระบบ ไม่ว่าจะเป็นระบบการกระจาย สินค้าขององค์กร หรือทั้งระบบโซ่อุปทานก็ตาม การติดต่อสื่อสารที่ดีภายในระบบจะเป็นปัจจัย สำคัญในการทำให้การจัดการระบบโลจิสติกส์ มีประสิทธิภาพ และช่วยสร้างความได้เปรียบใน การแข่งขันให้กับองค์กร

5. การจัดการสินค้า การจัดการสินค้าเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตั้งแต่การจัดหา การปฏิบัติงานระหว่างดำเนินการภายในคลังสินค้าจนถึงการจัดส่ง เนื่องจากองค์กรพบว่าต้นทุน เพิ่มขึ้น โดยไม่ได้มีการเพิ่มมูลค่าให้กับตัวสินค้าทุกครั้งที่มีการเคลื่อนย้าย หรือจัดการ จุดมุ่งหมายประการแรกของการจัดการวัตถุดิบคือการลดงานให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งก็ได้แก่ การลดระยะทาง การลดปัญหาคอขวด การลดการสูญเสีย และการสูญหาย การจัดการ วัตถุดิบนี้จะสามารถช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายลงได้อย่างชัดเจน

6. กระบวนการสั่งซื้อ กระบวนการจัดซื้อเกี่ยวข้องกับการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การตรวจสอบสถานะของคำสั่งซื้อ และการติดต่อสื่อสารไปยังลูกค้า การเปิดคำสั่งซื้อจริง และการ ส่งมอบสินค้าตามคำสั่งซื้อนั้นแต่ละส่วนประกอบของการสั่งซื้อได้รวมถึงการตรวจสอบยอดสินค้า คงเหลือ เกรดสินค้า ใบส่งสินค้า และยอดลูกหนี้ ดังนั้นกระบวนการสั่งซื้อจะมีขอบเขตที่กว้างมาก และเต็มไปด้วยระบบอัตโนมัติ เนื่องจากวัฏจักรการสั่งซื้อเป็นกุญแจสำคัญของการเชื่อมต่อระหว่าง ลูกค้ากับองค์กรสามารถสร้างผลกระทบอย่างมากต่อการรับรู้ในด้านการบริการ และความพึงพอใจ ลูกค้า

7. การหีบห่อ และบรรจุภัณฑ์ ในมุมมองทางด้านโลจิสติกส์บรรจุภัณฑ์เป็นสิ่งที่ช่วย ถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญไปยังผู้บริโภค อีกทั้งยังช่วยป้องกันตัวสินค้าระหว่างการจัดเก็บ และการ ขนส่ง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องมีการขนส่งในระยะทางไกล หรือต้องใช้การ ขนส่งหลายรูปแบบ ดังนั้นในการออกแบบจึงต้องออกแบบให้เหมาะสมกับคลังสินค้า และรูปแบบ ของการขนส่ง

8. อะไหล่ และการให้บริการ นอกจากโลจิสติกส์จะเข้ามามีบทบาทในด้านการ เคลื่อนย้ายวัตถุดิบ งานระหว่างทำและสินค้าสำเร็จรูปแล้ว โลจิสติกส์ยังมีความรับผิดชอบต่อการ ให้บริการหลังการขายด้วยซึ่งได้แก่ การจัดส่งอะไหล่ไปยังผู้แทนจำหน่าย การจัดเก็บอะไหล่

ไว้อย่างพอเพียง การรับคืนสินค้าที่ชำรุดหรือผิดปกติจากลูกค้า และการตอบสนองต่อความต้องการเหล่านั้นอย่างรวดเร็ว

9. การเลือกสถานที่ตั้งโรงงาน และคลังสินค้า การเลือกสถานที่ตั้งโรงงาน และคลังสินค้าเป็นการตัดสินใจทางกลยุทธ์ ซึ่งส่งผลกระทบไม่เฉพาะต่อต้นทุนค่าขนส่งวัตถุดิบและสินค้าเท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงระดับการให้บริการ และความรวดเร็วในการตอบสนองต่อลูกค้า การพิจารณาี้ยังรวมไปถึงสถานที่ตั้งของลูกค้า ผู้จัดการส่งสินค้า ผู้ให้บริการขนส่ง จำนวน และค่าจ้างแรงงาน และการให้ความร่วมมือจากภาครัฐ เป็นต้น

10. การจัดหาสินค้า การจัดหาสินค้าคือการซื้อวัตถุดิบ และบริการจากองค์กรภายนอก เพื่อรองรับการปฏิบัติงานตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการตลาด การขาย และโลจิสติกส์ กระบวนการสั่งซื้อสินค้ายังหมายถึง การจัดซื้อ การบริหารอุปทาน และกิจกรรมในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การคัดเลือกผู้จัดส่งสินค้า การเจรจาต่อรองราคา เงื่อนไข และปริมาณการสั่งซื้อ รวมทั้งการประเมินคุณภาพของผู้จัดส่งสินค้าด้วย

11. การจัดการสินค้ารับคืน การคืนสินค้าอาจเกิดขึ้นเนื่องจากปัญหาด้านตัวสินค้าเอง หรืออาจเกิดจากการเปลี่ยนใจของลูกค้า การจัดการสินค้าที่ถูกส่งคืนนั้นเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน เนื่องจากการเคลื่อนย้ายสินค้าจำนวนน้อยจากลูกค้า ระบบโลจิสติกส์หลาย ๆ แห่งประสบความยุ่งยากในการจัดการกับปัญหาดังกล่าวเนื่องจากต้นทุนมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น ต้นทุนในการเคลื่อนย้ายสินค้าผ่านช่องทางธุรกิจใช้ในทิศทางย้อนกลับจากลูกค้าไปยังผู้ผลิตอาจสูงถึง 9 เท่าของต้นทุนการเคลื่อนย้ายสินค้าดังกล่าวจากผู้ผลิตไปยังลูกค้า

12. โลจิสติกส์ย้อนกลับ โลจิสติกส์นั้นยังเกี่ยวข้องกับการขนย้าย หรือทำลายขยะที่เกิดขึ้นจากการผลิต การจัดส่ง หรือกระบวนการบรรจุ โดยอาจมีการจัดเก็บไว้ชั่วคราวแล้วขนส่งไปยังสถานที่ทำลาย การนำกลับมาใช้ใหม่ หรือการนำกลับมาผ่านกระบวนการใหม่เกิดจากความตระหนักในกระบวนการรีไซเคิล (Recycle) ทำให้กระบวนการเหล่านี้มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น

13. การขนส่ง ประเด็นสำคัญในกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ คือการทำให้การเคลื่อนย้ายสินค้าจากจุดเริ่มต้นไปยังจุดบริโภค ซึ่งบางครั้งอาจรวมไปถึงจุดที่ทำลายด้วย การขนส่งจึงเกี่ยวข้องตั้งแต่การเลือกวิธีการขนส่งรูปแบบต่าง ๆ การเลือกเส้นทางในการขนส่ง การสร้างความมั่นใจว่าการขนส่งมีความถูกต้องตามกฎระเบียบของภูมิภาคที่สินค้ามีการส่งผ่าน และการเลือกผู้ขนส่ง เป็นต้น

14. คลังสินค้า และการจัดเก็บสินค้า คลังสินค้าเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งทางด้านเวลาและสถานที่ อีกทั้งยังเป็นสถานที่สำหรับพักสินค้าที่ผลิตเพื่อรอการบริโภค อาจตั้งอยู่ใกล้ ๆ

กับที่ที่มีความต้องการสินค้าเพื่อสะดวกในการจัดส่งต่อไปในภายหลัง กิจกรรมด้านคลังสินค้า และการจัดเก็บสินค้าเกี่ยวข้องกับการวางโครงสร้าง การออกแบบ ความเป็นเจ้าของ ระบบอัตโนมัติ และการฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น

การบริหารพัสดุคงคลัง (ศรีสมรค์ อินทจันทร์ขยง, 2535)

พัสดุคงคลังหรือสินค้าคงคลังเป็นทรัพยากรชนิดหนึ่งที่จะต้องมีการดำเนินการ ธุรกิจ สภาพของสินค้าคงคลังจะเป็นแบบใดขึ้นอยู่กับชนิดของการประกอบธุรกิจ แต่ไม่ว่าสินค้าคงคลังของธุรกิจจะเป็นแบบใดก็ตาม สินค้าคงคลังจะเป็นทรัพยากรที่ธุรกิจจะขาดแคลนไม่ได้ ถึงแม้ธุรกิจนั้นจะเป็นแบบผูกขาดที่ดำเนินการแต่เพียงผู้เดียว การขาดแคลนในสินค้าคงคลังจะทำให้ลูกค้าหมดความเชื่อมั่นในธุรกิจ การที่ลูกค้ายังติดต่อกับธุรกิจอยู่ก็เป็นเพราะว่าไม่มีทางเลือกในการซื้อสินค้า

เมื่อสินค้าคงคลังเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อการดำเนินการธุรกิจ ดังนั้นธุรกิจจำเป็นต้องมีการเก็บสินค้าคงคลังไว้ในปริมาณจำนวนที่เหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป การมีสินค้าคงคลังในปริมาณที่น้อยจนเกินไปจะทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการดำเนินงานอาจนำไปสู่ความเดือดร้อนจากการขาดแคลนสินค้าคงคลังได้ แต่การมีสินค้าคงคลังที่มากเกินไปก็จะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ มากขึ้นรวมทั้งเงินทุนที่จะต้องจ่ายในการเก็บสินค้าก่อให้เกิดปัญหาเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งเป็นผลร้ายต่อกิจการเช่นกัน

การกำหนดปริมาณของสินค้าคงคลังที่เหมาะสมไม่ใช่เรื่องที่ยากแต่ก็ไม่ง่ายจนเกินไปที่กิจการจะดำเนินการได้ เพียงแต่ต้องเข้าใจในลักษณะของธุรกิจ ปัญหาที่ธุรกิจกำลังเผชิญอยู่และเลือกใช้วิธีการจัดการที่เหมาะสมซึ่งการจัดการดังกล่าวอาจจะต้องใช้เวลาเป็นปีในการดำเนินการ รวมทั้งต้องปรับปรุงแก้ไขวิธีการอยู่บ่อย ๆ จนกว่าจะได้วิธีการที่เหมาะสมกับองค์การ

จะเห็นว่าการบริหารสินค้าคงคลังนั้นมีความสำคัญอย่างมาก ถ้ากิจการมีการบริหารสินค้าคงคลังที่ดีมีประสิทธิภาพ ย่อมช่วยให้กิจการสามารถลดค่าใช้จ่ายได้

ความหมายของสินค้าคงคลัง

สินค้าคงคลัง (ศรีสมรค์ อินทจันทร์ขยง, 2535) หมายถึง สินทรัพย์อย่างหนึ่งของธุรกิจที่จำเป็นต้องมีเพื่อการดำเนินงาน เป็นสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องพอสมควรที่จะเปลี่ยนสภาพ โดยการนำไปจำหน่ายเพื่อเปลี่ยนเป็นเงินสดได้โดยไม่ลำบาก สินค้าคงคลังจะเป็นรูปแบบต่าง ๆ ได้ ตั้งแต่สินค้าสำเร็จรูป วัตถุดิบเพื่อการผลิตและงานระหว่างทำ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับชนิดของกิจการ ถ้าธุรกิจเป็นกิจการประเภทซื้อมาขายไปไม่ได้ผลิตเอง สินค้าคงคลังย่อมมีแต่สินค้าสำเร็จรูป แต่ถ้าเป็น

ธุรกิจผลิตสินค้าคงคลังจะเป็นตั้งแต่วัตถุดิบทุกชนิดที่จำเป็นในการผลิต งานระหว่างทำ และสินค้าสำเร็จรูปที่ยังไม่ได้จำหน่าย

สินค้าคงคลัง (คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2546) หมายถึง ทรัพย์สินหมุนเวียนซึ่งอยู่ในรูปของวัตถุดิบ สินค้าที่อยู่ในระหว่างการผลิต สินค้าสำเร็จรูป และอะไหล่ในงานซ่อมบำรุง โดยมีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนทั้งการผลิตและการตลาด เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ธุรกิจเติบโตได้

สินค้าคงคลัง (วิรัตน์ อภิสิทธิ์ภิญโญ, 2548 อ้างถึงใน วรณวิสา มณีนาค, 2545) หมายถึง สินค้าสำเร็จรูปที่ซื้อมาเพื่อการจำหน่ายต่อ สินค้าสำเร็จรูปที่ผลิตขึ้นมาเพื่อขาย งานระหว่างทำและวัตถุดิบคงเหลือ

การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management)

การจัดการสินค้าคงคลัง เป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งของระบบโลจิสติกส์ เนื่องจากสินค้าคงคลังเป็นส่วนประกอบทางต้นทุนของผลิตภัณฑ์ที่สูงที่สุด สำหรับพื้นฐานในการจัดการสินค้าซึ่งองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจ และพยายามหาหนทางในการจัดการระดับสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม สำหรับแนวคิดการจัดการสินค้าคงคลังได้มีผู้กล่าวถึงไว้หลายแนวคิดดังนี้

แลมเบิร์ต เคกส์ เอ็ม, สตีค เจมส์ อาร์ และ เอ็ลล์แรม ลิซ่า เอ็ม (2546) ได้กล่าวว่า การจัดการสินค้าคงคลัง เป็นการจัดลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนที่สำคัญอย่างหนึ่งของธุรกิจ เพื่อตอบสนองการดำเนินงาน ซึ่งการถือครองสินค้าคงคลังไว้มากเกินไปอาจก่อให้เกิดต้นทุนมาก และมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของบริษัท ซึ่งบริษัทควรพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ

สาริต พะเนียงทอง (2548) ได้กล่าวว่า การจัดการสินค้าคงคลัง เป็นการจัดการอย่างไรให้มีสินค้าเพียงพอกับความต้องการของลูกค้า และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากที่สุด แต่ขณะเดียวกันก็ต้องบริหารจัดการให้มีต้นทุนต่ำสุดด้วย นั่นคือ ต้องมีการสต็อกสินค้าไว้น้อยที่สุด ฉะนั้นสินค้าคงคลังจึงมีความสำคัญต่อธุรกิจอย่างมากและเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรควรมีการติดตามและควบคุมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ในระยะเวลาที่กำหนด มิฉะนั้นแล้วจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

กัลยา วาณิชบัญชา (2538) ได้กล่าวว่าการจัดการคลังสินค้าเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากปัจจุบันตลาดมีการแข่งขันเสรี ผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกันมีผลิตโดยหลายบริษัท หากกำหนดปริมาณการสั่งซื้อผิดพลาดจะทำให้บริษัทได้รับความเสียหาย ทำให้บริษัทขาดกำไรที่ควรจะได้รับ ส่งผลให้ความน่าเชื่อถือของลูกค้าที่มีต่อบริษัทลดลง

โดยทั่วไปการมีสินค้าคงคลังไว้ในกิจการถือเป็นการลงทุนที่มีความสำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งการจัดการสินค้าคงคลังที่ดีจะช่วยปรับปรุงในเรื่องของสภาพคล่องและผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) ของกิจการได้ อย่างไรก็ตามกิจการส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นกิจการที่ผลิตสินค้า คำส่ง คำปลีก ฯลฯ มักจะมีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องของการจัดการสินค้าคงคลังอยู่เสมอ เช่น ปริมาณที่สั่งซื้อในแต่ละครั้งควรเป็นเท่าใด หรือจะสั่งซื้อเมื่อใด โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ค่าใช้จ่ายรวมต่ำสุดหรือเกิดกำไรสูงสุดนั่นเอง

วัตถุประสงค์ของการจัดการสินค้าคงคลัง

การจัดการสินค้าคงคลังมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ 2 ประการใหญ่ คือ (คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2546)

1. สามารถมีสินค้าไว้บริการลูกค้าในปริมาณที่เพียงพอ และทันต่อความต้องการของลูกค้าเสมอเพื่อสร้างยอดขายและรักษาสวนแบ่งตลาดไว้
 2. สามารถลดระดับการลงทุนในสินค้าคงคลังให้ต่ำที่สุด เพื่อให้ต้นทุนการผลิตที่ต่ำลง
- แต่วัตถุประสงค์สองข้อนี้จะขัดแย้งกัน เพราะการลงทุนในสินค้าคงคลังในมูลค่าที่ต่ำ ต้องใช้วิธีลดระดับสินค้าคงคลังให้เหลือแค่เพียงพอใช้ป้อนกระบวนการผลิตเท่านั้น เพื่อให้การผลิตไม่หยุดชะงัก แต่ระดับสินค้าคงคลังที่ต่ำเกินไปจะทำให้บริการลูกค้าไม่เพียงพอหรือไม่ทันเวลาที่ลูกค้าต้องการ แต่ในทางตรงกันข้ามการมีสินค้าคงคลังไว้มากเพื่อผลิตหรือส่งลูกค้าให้เพียงพอและทันเวลา ก็ทำให้ต้นทุนสินค้าคงคลังสูงขึ้น ดังนั้นการจัดการสินค้าคงคลังเพื่อรักษาความสมดุลให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ทั้งสองข้อนี้จึงไม่ใช่เรื่องง่าย

เนื่องจากการจัดการการผลิตในปัจจุบันจะต้องคำนึงถึงความสำคัญด้านคุณภาพเป็นหลัก การบริการลูกค้าที่ดีก็เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างคุณภาพที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด ฉะนั้นธุรกิจส่วนมากยอมให้มีสินค้าคงคลังในระดับสูงเพื่อประโยชน์ในระยะยาวของกิจการ เพื่อรักษาลูกค้าและส่วนแบ่งตลาดไว้ ถ้ามองอีกภาพหนึ่งต้นทุนสินค้าคงคลังที่สูง จะส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงทำให้ไม่สามารถต่อสู้กับคู่แข่งในด้านราคาได้ จุดสำคัญวันนี้ต้องทำให้ต้นทุนต่ำ และคุณภาพสินค้าและบริการดี

การจัดการสินค้าคงคลังตามความสำคัญ โดยวิธีที่เรียกว่า ABC (พิภพ สถิตาภรณ์, 2540)

การควบคุมของคงคลังเป็นงานที่ทำขึ้นเพื่อให้ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการให้มีค่าต่ำสุด อย่างไรก็ตามบริษัทมักจะมีของคงคลังมากมายหลายชนิด ไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบ หรือผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ตลอดจนของใช้สำนักงาน ถ้าเราจะให้ความสนใจควบคุมของคงคลังเหล่านี้อย่างใกล้ชิดทั้งหมดก็จะทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเสียเวลามาก

ของคงคลังบางประเภทถึงแม้ว่าจะมีปริมาณการใช้มาก แต่ราคาอาจจะต่ำ เช่น ของจำพวกตะปู เล้าขวด เป็นต้น การให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดกับของคงคลัง ประเภทนี้จะไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่ประหยัดได้ แต่ของคงคลังบางประเภทถึงแม้จะมีอยู่การใช้บ่อยคิดเป็นเปอร์เซ็นต์แล้วประมาณ 5 – 10 เปอร์เซ็นต์ของของคงคลังทั้งหมด แต่มูลค่าอาจจะสูงถึง 80 เปอร์เซ็นต์ของของคงคลังทั้งหมด ดังนั้น นอกเหนือจากส่วนที่เป็นนโยบายของบริษัทแล้ว การควบคุมของคงคลังจะพิจารณาถึงความเหมาะสมของของคงคลังแต่ละประเภทด้วย โดยแบ่งออกเป็นประเภทที่มีความสำคัญมาก และน้อยรอง ๆ ลงไป ระบบการแบ่งประเภทของคงคลังที่รู้จักกันทั่วไป คือระบบ ABC ซึ่งเป็นระบบที่แบ่งประเภทของความสำคัญของของคงคลังตามมูลค่าของของคงคลังที่หมุนเวียนในรอบปี โดยจะแบ่งของของคงคลังออกเป็น 3 ประเภท คือ ประเภท A เป็นของคงคลังที่มีมูลค่าหมุนเวียนในรอบปีสูงที่สุด ประเภท B มีมูลค่าปานกลาง ส่วนประเภท C มีมูลค่าต่ำสุด การแบ่งประเภทของคงคลังไม่จำเป็นจะต้องแบ่งเป็น 3 ประเภทตามวิธีดังกล่าวข้างต้น แต่เนื่องจากวิธีที่ใช้กันโดยทั่ว ๆ ไป บริษัทแต่ละบริษัทอาจมีวิธีในการแบ่งประเภทของของคงคลังของตน สำหรับการกำหนดจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่เราจะใช้ในการแบ่งประเภทของของคงคลังค่อนข้างจะยุ่งยากแต่ Magee และ Boodman ได้เห็นหลักเกณฑ์ ในการแบ่งประเภทของคงคลังพอสรุปได้ดังนี้

ประเภท A มีของคงคลังประมาณ 5 – 10 เปอร์เซ็นต์ของรายการของคงคลังทั้งหมด แต่มีมูลค่าสูงสุดประมาณ 75 – 80 เปอร์เซ็นต์ของมูลค่าของคงคลังทั้งหมด

ประเภท B มีของคงคลังประมาณ 20 – 30 เปอร์เซ็นต์ของรายการของคงคลังทั้งหมด มีมูลค่าประมาณ 15 เปอร์เซ็นต์ของมูลค่าของคงคลังทั้งหมด

ประเภท C มีปริมาณของคงคลังส่วนใหญ่ที่เหลือประมาณ 40 – 50 เปอร์เซ็นต์ของรายการของคงคลังทั้งหมด แต่มีมูลค่าโดยประมาณเพียง 5 – 10 เปอร์เซ็นต์ของมูลค่าของคงคลังทั้งหมด

การควบคุมของคงคลังประเภท A จำเป็นต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด และเข้มงวด การสั่ง และการใช้ของจะต้องมีการบันทึกรายการให้เป็นไปอย่างถูกต้องและสมบูรณ์ที่สุด มีการตรวจสอบอยู่เสมอ การควบคุมอย่างใกล้ชิดอาจรวมหมายถึงการสำรองวัตถุดิบที่จะถูกนำมาใช้อย่างต่อเนื่องในปริมาณมาก ๆ แผนการจัดซื้ออาจจะต้องทำสัญญากับพ่อค้าให้ส่งวัตถุดิบเหล่านั้นมาให้อย่างต่อเนื่องในอัตราที่สอดคล้องกับอัตราการใช้ และต้องระมัดระวังในเรื่องของการกำหนดขนาดของการสั่งซื้อและจุดสั่งซื้อ โดยจะต้องไม่นำเอาขนาด หรือรอบของการสั่งซื้อที่ประหยัดมาเป็นตัวพิจารณาการสั่งซื้อ ใบสั่งซื้อที่ยังไม่ได้รับของจากพ่อค้า จะต้องมีการติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ส่งของทันกับที่กำหนดที่ต้องใช้ การสำรวจของคงคลังจะต้องอยู่ในระดับที่ทำให้ระดับการให้บริการที่ดีเยี่ยม มีโอกาสที่จะเกิดของขาดมือน้อย

การควบคุมของคงคลังประเภท B ของคงคลังเหล่านี้ มีมูลค่าในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดปานกลางไม่มากไม่น้อยเกินไป จึงกำหนดการควบคุม และตรวจสอบสินค้ากลุ่มนี้ตามปกติ เช่นมีการตรวจนับอย่างน้อยปีละ 2 – 3 ครั้งแต่แต่ละครั้งห่างกัน 5 – 6 เดือนหรือมากกว่า หรือตรวจสอบทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงในสินค้าชนิดนั้น ๆ การตรวจสอบการบันทึกรายการตามหลักเกณฑ์การตรวจสอบทั่วไปและการจัดซื้อตามปกติของการจัดซื้อสินค้าคงคลัง อย่างไรก็ตามการพิจารณาการสั่งซื้อจะไม่บ่อยครั้งเท่าของคงคลังประเภท A

การควบคุมของคงคลังประเภท C เป็นของคงคลังที่มีมูลค่าต่ำแต่มีจำนวนมาก การควบคุมไม่จำเป็นต้องเข้มงวดมากนัก ใช้วิธีง่าย ๆ แต่ก็ควรมีการตรวจสอบที่เป็นงานประจำอย่างเพียงพอ ส่วนใหญ่จะไม่มีการบันทึกการขายบัญชี หรือถ้ามีก็ควรเป็นการบันทึกการขายแบบง่าย ๆ ในการดำเนินการสั่งซื้ออาจไม่จำเป็นต้องประเมินจุดสั่งซื้อใหม่หรือหาขนาดของการสั่งซื้อที่ประหยัด (Economic Order Quantity: EOQ) โดยทั่วไปนิยมใช้ระบบสองกล่อง (Two-Bin System) มักไม่มีการตรวจสอบของคงคลังในกล่องที่ 2 ดังนั้นถ้าอัตราการใช้เปลี่ยนแปลงไปเมื่อถึงช่วงสั่งซื้อจะทำให้ของคงคลังมีมากเกินไป หรือไม่เพียงพอการใช้ระบบสองกล่อง (Two-Bin System) จึงควรที่จะมีการพิจารณาตรวจสอบครั้งปีครั้งหรือปีละครั้งเพื่อปรับปรุงค่าต่าง ๆ ให้ถูกต้อง เช่น อัตราการใช้ ช่วงเวลานำ ต้นทุน และค่าใช้จ่าย ซึ่งอาจจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงค่าของปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด (EOQ)

วิธีภาชนะสองใบ (Two-Bin System) (เมธากุล เกียรติกระจ่าย, 2539) เป็นวิธีการควบคุมวัตถุดิบที่มีมูลค่าต่ำโดยมีภาชนะบรรจุวัตถุดิบ 2 ใบ ภาชนะใบแรกจะบรรจุวัตถุดิบในปริมาณที่เพียงพอต่อการผลิตตั้งแต่ได้รับวัตถุดิบจนกระทั่งเริ่มสั่งซื้อใหม่ภาชนะใบหลังจะบรรจุวัตถุดิบในปริมาณที่เพียงพอต่อการผลิตในระยะที่ทำการสั่งซื้อวัตถุดิบ (วันที่สั่งซื้อจนถึงวันที่ได้รับวัตถุดิบ) รวมกับจำนวนวัตถุดิบเพื่อขาดการควบคุมจึงทำให้ง่าย โดยเมื่อวัตถุดิบในภาชนะแรกหมดก็ถือเป็นสัญญาณให้กิจการทำการสั่งซื้อได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรรณวิสา มณีนาค (2545) ศึกษาเรื่องระบบการบริหารสินค้าคงคลังของบริษัทการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ขั้นตอนการบริหาร และการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสินค้าคงคลัง รวมทั้งศึกษาปัญหาในการบริหารและเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อให้สามารถลดจำนวนสินค้าคงคลังลงได้ จากการศึกษาพบว่า การบริหารสินค้าคงคลังเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงานของธุรกิจทุกประเภท การมีสินค้าคงคลังที่มากเกินไป ไม่เพียงพอ หรือน้อยเกินไปเป็นสาเหตุโดยตรงที่ทำให้ธุรกิจล้มเหลวได้ ดังนั้นผู้บริหาร

ควรให้ความสนใจและเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด การที่บริษัทฯ ใช้วิธีการจำแนกวัสดุคงคลังตามลักษณะการใช้งานและใช้หลักการระบบจุดสั่งซื้อใหม่มาใช้ในการสั่งซื้อสินค้าโดยเน้นที่วัตถุดิบทางอ้อมในส่วน of Cutting Tool ซึ่งมีทั้งหมด 15 รายการ พบว่ามี 7 รายการที่มีจำนวนสินค้าคงคลังสูง คิดเป็นจำนวนร้อยละ 76.80 ของมูลค่าสินค้าคงคลังในส่วน Cutting Tool ทั้งหมด เนื่องจากเป็นสินค้าที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศและใช้ได้กับผลิตภัณฑ์นั้น ๆ หากบริษัทใช้วิธีการในการลดจำนวนสินค้าคงคลังโดยการลดระยะเวลาในการรอคอยสินค้า และลดจำนวนสินค้าปลอดภัย บริษัทจะสามารถลดจำนวนสินค้าคงคลัง และลดจำนวนการสั่งซื้อได้ถึง 5,306,603 บาท และสามารถลดจำนวนสินค้าคงคลังลงได้คิดเป็นร้อยละ 8.90 ดังนั้นบริษัทควรใช้ความสามารถของระบบงานที่มีอยู่อย่างจริงจัง ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพภายในการบริหารสินค้าคงคลังเพิ่มขึ้น

เรณูภา อรัญนารด (2548) ศึกษาเรื่องการจัดการระบบโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัทอะไหล่ จำกัด เพื่อศึกษา เปรียบเทียบการจัดการระบบโลจิสติกส์ของบริษัทฯ ในด้านการจัดการสินค้าคงคลังตามแนวคิดระบบทันเวลาพอดี การจัดการกิจกรรมการขนส่ง และการควบคุมการจัดการคลังสินค้า รวมทั้งศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น พบว่า บริษัทฯ ได้นำแนวคิดของระบบทันเวลาพอดีมาใช้ในการจัดการสินค้าคงคลัง แต่ไม่สามารถสั่งซื้อสินค้าตามจำนวนที่ลูกค้าต้องการได้ เนื่องจากปริมาณขายขั้นต่ำที่ผู้ขายกำหนดมีจำนวนที่สูงกว่าผลต่างที่เกิดจากการสั่งซื้อนี้ทำให้บริษัทฯ ยังไม่สามารถลดระดับปริมาณสินค้าได้ดีเท่าที่ควร สำหรับกิจกรรมด้านการขนส่ง บริษัทฯ ดำเนินการผ่านบริษัทตัวแทนภายนอกทั้งสิ้น (Outsourcing) ซึ่งข้อดีคือ มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน ข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในระดับต่ำหรือแทบจะไม่เกิดขึ้นเลย บริษัทฯ ใดใช้พื้นที่คลังสาธารณะสำหรับจัดเก็บสินค้า โดยผู้บริหารได้เล็งเห็นว่าเป็นทางเลือกที่สอดคล้องกับนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทโดยรวม ซึ่งครอบคลุมทั้งในด้านการจัดการสินค้าคงคลังและการจัดการขนส่ง ช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่ายและสามารถให้บริการลูกค้าในระดับที่ต้องการได้ บริษัทฯ ควรศึกษาความเป็นไปได้ในการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อจะช่วยให้การพัฒนากระบวนการทำงานโดยรวม และช่วยให้การจัดการระบบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ณัฐ ช้างหล้า (2544) ศึกษาเรื่องระบบการบริหารวัสดุคงคลังของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัด เพื่อศึกษา แนวคิด ทฤษฎี ขั้นตอนการบริหารและการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการบริหารวัสดุคงคลังที่สามารถนำมาปรับใช้ รวมทั้งศึกษาปัญหาในการบริหารและเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว พบว่า บริษัทฯ มีระบบการควบคุมวัสดุคงคลังตามวิธีการจำแนกวัสดุออกเป็นกลุ่ม ABC โดยจะให้ความสำคัญกับวัสดุกลุ่ม A และ B ซึ่งมีมูลค่าการใช้งานต่อปีสูงถึงร้อยละ 94.9 ของมูลค่าการใช้งานทั้งหมด แต่มีรายการวัสดุเพียงร้อยละ 19.5 ของรายการ

ทั้งหมด ในทางกลับกันบริษัทฯให้ความสำคัญกับวัสดุกลุ่ม C น้อยกว่า เป็นผลให้วัสดุกลุ่มดังกล่าวมียอดวัสดุส่วนเกินจำนวนร้อยละ 93.4 ของรายการทั้งหมด คิดเป็นจำนวนเงินร้อยละ 81.7 ของมูลค่าวัสดุส่วนเกินทั้งหมด ส่วนระบบการบริหารที่เกี่ยวกับการจัดเก็บวัสดุคงคลังให้มีความเหมาะสมนั้น บริษัทฯยังไม่สามารถบริหารงานเพื่อให้เกิดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบริหารวัสดุคงคลังให้อยู่ในระดับที่ต่ำได้ หากบริษัทใช้ระบบจุดสั่งซื้อที่มีประสิทธิภาพ เพื่อใช้คำนวณปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุดในการสั่งซื้อวัสดุคงคลัง บริษัทฯจะประหยัดค่าใช้จ่ายได้ถึง 9.6 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 24.5 ของค่าใช้จ่ายเดิม บริษัทฯควรใช้ความสามารถของระบบงานที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

วิทยากร เสรีวิริยะกุล (2544) ศึกษาการจัดอะไหล่งานซ่อมบำรุง พบว่าเนื่องจากการจัดการอะไหล่ของบริษัทไมโครบัส ได้ทำการจัดการอะไหล่โดยใช้ความชำนาญของพนักงานเป็นหลักจึงทำให้อะไหล่หลายชนิดมีการขาดแคลน ในขณะที่อะไหล่บางชนิดมีมากเกินไปจนความจำเป็น นอกจากนี้การกำหนดนโยบายการดูแลอะไหล่ได้ให้ความสำคัญทัดเทียมกันหมด จึงได้มีการเสนอการจัดการอะไหล่โดยจัดกลุ่มอะไหล่ตามความสำคัญ โดยใช้เทคนิค ABC Analysis แล้วจึงกำหนดนโยบายการควบคุมดูแลอะไหล่แต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังทำการกำหนดปริมาณการสั่งซื้อ จุดสั่งซื้อ และมูลกณฑ์กันชน (Safety Stock) โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจากการเปรียบเทียบพบว่า สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการจัดการอะไหล่ได้ประมาณ 3,132,170 บาทต่อปี

คลังพัสดุใช้เป็นที่จัดเก็บอุปกรณ์ซ่อมบำรุง อะไหล่ และชิ้นส่วนประกอบต่าง ๆ ซึ่งมีมากกว่า 50 % ของพัสดุคงคลังทั้งหมด ถ้าไม่มีการควบคุมระดับของพัสดุคงคลังให้ดีพอ จะทำให้เกิดการผิดพลาดได้มากขึ้น โดยสังเกตได้จากการมีพัสดุคงคลังเพิ่มมากขึ้น มีการหมุนเวียนน้อย มี Dead Stock มากขึ้น มีการสั่งอุปกรณ์หรืออะไหล่เร่งด่วนอยู่บ่อย ๆ

ในการศึกษาครั้งนี้ได้คำนึงถึงปัญหาด้านการบริหารจัดการพัสดุคงคลังเป็นหลัก และจากการที่ได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงเสนอแนะแนวทางในการบริหารจัดการพัสดุคงคลังโดยใช้เทคนิค ABC Analysis มาใช้ในการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการพัสดุคงคลังแล้วกำหนดเป็นนโยบายการควบคุมพัสดุให้เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโลจิสติกส์ในเรื่อรบบต่อไป