

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

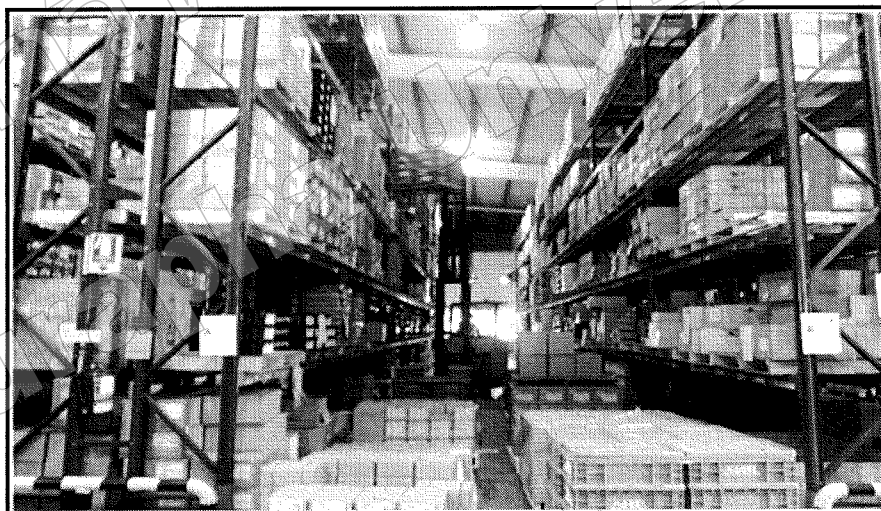
การบริหารโลจิสติกส์ คือ การดำเนินงานเพื่อจัดหาสินค้าหรือบริการตามความต้องการของลูกค้า และส่งมอบไปยังสถานที่ที่ถูกต้อง ในเวลาที่เหมาะสม ด้วยต้นทุนที่คุ้มค่า หลักของการบริหารโลจิสติกส์จึงอยู่ที่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้เกิดการสื่อสาร นอกจากนี้ การดำเนินงานที่ประสานกันระหว่างหน่วยงาน โลจิสติกส์ยังถือเป็นกิจกรรมสนับสนุนการทำงานภายในองค์กรเพื่อให้ทุกหน่วยงานภายในเชื่อมโยงกัน รวมถึงเป็นการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน ซึ่งเรียกว่า ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) โดยโลจิสติกส์ประกอบด้วยต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ และกิจกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญที่องค์กรไม่ควรมองข้าม คือ ต้นทุนของการบริหารคลังสินค้า (สถาพร โอภาสานนท์, 2554)

ระบบการบริหารจัดการคลังสินค้าโดยผู้ให้บริการจากภายนอก (Warehouse Outsourcing Management) เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ปัจจุบันถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการคลังสินค้าภายในองค์กร เนื่องด้วยปัจจุบันมีการแข่งขันทางด้านธุรกิจ และการให้บริการลูกค้าที่สูงขึ้น รวมถึงบุคลากรภายในองค์กรอาจจะมีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารจัดการคลังสินค้าที่ไม่เพียงพอ และพื้นที่ในการจัดเก็บสินค้าคงคลังขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทำให้ต้องสูญเสียในด้านเงินลงทุนและค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบการบริหารคลังสินค้า จนส่งผลให้ต้นทุนด้านการจัดการสินค้าคงคลังสูงขึ้นตามไปด้วย ด้วยแนวคิดของกระบวนการ Outsourcing ซึ่งเน้นการบริหารจัดการจากบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางในด้านนั้น ๆ มีส่วนช่วยให้องค์กรที่นำกระบวนการ Warehouse Outsourcing Management เข้ามาใช้ประสบความสำเร็จในด้านการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการคลังสินค้าที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังส่งผลให้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการคลังสินค้าต่ำลงด้วย (สถาพร โอภาสานนท์, 2554)

บริษัทกรณีศึกษาเป็นบริษัทหนึ่งที่ทำธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทผู้ประกอบชิ้นส่วนในรถยนต์ ได้แก่ เข็มขัดนิรภัยในรถยนต์ หัวเข็มขัด และถุงลมนิรภัยในรถยนต์ เพื่อจำหน่ายให้กับกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตรถยนต์ยี่ห้อต่าง ๆ อาทิเช่น โตโยต้า อิซูซุ มิตซูบิชิ ฟอर्ड มาสด้า ฮอนด้า และเชฟโรเลต ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศซึ่งแต่ละยี่ห้อรถยนต์มีหลากหลายโมเดลในการใช้เข็มขัดนิรภัยในรถยนต์ หัวเข็มขัด และถุงลมนิรภัยในรถยนต์ จำนวนสินค้าสำเร็จรูปที่จำหน่ายให้

กับกลุ่มลูกค้าเหล่านี้มีจำนวนประมาณ 600 รายการ และมีทิศทางที่จะผลิตมากขึ้นตามสภาวะการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจภายในประเทศและทั่วโลก ชิ้นส่วนประกอบที่นำมาประกอบเป็นสินค้าสำเร็จรูปมีจำนวน 2,500 กว่ารายการ สั่งซื้อจากซัพพลายเออร์ภายในประเทศและต่างประเทศ สัดส่วนการสั่งซื้อจากซัพพลายเออร์ในประเทศ คิดเป็นร้อยละ 34 และต่างประเทศคิดเป็นร้อยละ 66

ปัจจุบันบริษัทกรณีศึกษามีสินค้าคงคลังมากขึ้นตามคำสั่งซื้อของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นแต่พื้นที่ในการจัดเก็บชิ้นส่วนเพื่อการผลิตยังเท่าเดิมทำให้มีความยุ่งยากในการบริหารจัดการคลังสินค้า ในส่วนของการสำรองสินค้าคงคลัง (Safety Stock) สำหรับซัพพลายเออร์ในประเทศอยู่ที่ 3-5 วัน ขึ้นอยู่กับ Lead time และระยะทางของแต่ละซัพพลายเออร์ ส่วนซัพพลายเออร์ต่างประเทศอยู่ที่ 15 - 25 วัน การมีสินค้าคงคลัง (Safety stock) เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่ชิ้นส่วนจะขาดมือ และเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้า แต่การที่บริษัท มีสินค้าคงคลังไว้จำนวนมากทำให้ต้องมียกจ่ายการบริหารจัดการมากขึ้น เนื่องจากพื้นที่การจัดเก็บมีอยู่อย่างจำกัดทำให้ชิ้นส่วนงานเพื่อการผลิต ล้นออกมานอกพื้นที่การจัดเก็บ การจัดเก็บชิ้นส่วนงานเพื่อการผลิตกระจายไม่สามารถวางในพื้นที่ที่กำหนดได้



ภาพที่ 1-1 พื้นที่จัดเก็บวัตถุดิบเพื่อการผลิตที่ล้นช่องการจัดเก็บ

จากภาพที่ 1-1 แสดงให้เห็นถึงชิ้นส่วนงานเพื่อการผลิตล้นออกมาจากช่องการจัดเก็บทำให้นักงานใช้เวลานานในการเบิกจ่ายวัตถุดิบ เพราะต้องเสียเวลาในการเคลื่อนย้ายสินค้าที่วางกับพื้นก่อนหลังจากนั้นจึงจะสามารถนำรถโฟล์คลิฟท์เข้าไปตักชิ้นส่วนงานที่วางอยู่บนชั้นสูง ๆ ได้ ซึ่งปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบ ดังต่อไปนี้

- ทำให้ไม่สามารถส่งงานได้ตามทันตามรอบเวลาของรถที่มารับงาน
- การจัดเก็บชิ้นส่วนงานกระจัดกระจายทำให้หาชิ้นส่วนงานไม่เจอบางครั้งส่งผลกระทบไปยังกระบวนการการผลิตทำให้สายงานการผลิตหยุดชะงัก
- การตรวจรับงาน การจัดเก็บ การเคลื่อนย้าย ของพนักงานทำงานลำบากไม่สิ้นเปลืองตามระยะเวลาที่กำหนด ต้องใช้ระยะเวลายาวนานมากขึ้น
- การตรวจนับสินค้าคงคลัง (Cycle Count) ไม่มีความแม่นยำระหว่างจำนวนที่นับได้จริงเทียบกับระบบคอมพิวเตอร์ ทำให้วิเคราะห์หาสาเหตุจำนวนที่ต่างกันยาก
- การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตาม FIFO ทำให้เกิดสินค้าที่ล้าสมัย (Obsoleted Part) ส่งผลให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายโดยเปล่าประโยชน์



ภาพที่ 1-2 ชิ้นส่วนงานที่ล้นออกมาจากพื้นที่ด้านในอาคารที่จัดเก็บสินค้า

จากภาพที่ 1-2 ชิ้นส่วนงานวางในพื้นที่ชั่วคราวด้านนอก เนื่องจากไม่สามารถวางงานบนพื้นที่ด้านในอาคารจัดเก็บได้ เพราะไม่มีพื้นที่ในการจัดเก็บ การจัดเก็บลักษณะดังกล่าวนี้ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่ฝนจะตกลงมาแล้วทำให้ชิ้นส่วนงานได้รับความเสียหาย บริษัทจึงต้องทำการตัดสินค้าที่เสียหายออกจากบัญชี เหตุเพราะสินค้านี้คงกล่าวอาจมีการถูก Audit แล้วไม่ผ่านมาตรฐานส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือได้

คลังสินค้าของบริษัทตั้งอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยอยู่ห่างจากโรงงานผลิตเป็นระยะทาง 3 กิโลเมตร การเบิกชิ้นส่วนเพื่อนำไปผลิตระหว่างคลังสินค้า และโรงงานผลิตมีการเบิกจ่าย 20 เที่ยวต่อวันหรือแบ่งเป็นกะกลางวัน 10 เที่ยว และกะกลางคืน 10 เที่ยวโดยใช้ระบบ Kanban ในการเติมเต็ม

บริษัทกรณีศึกษา ต้องการให้ซัพพลายเออร์ภายในประเทศรายใหญ่จาก 19 ราย โดยแยกพื้นที่ในการบริหารจัดการออกไปจากคลังสินค้าเดิมเพื่อลดความแออัดของการจัดเก็บชิ้นส่วนในคลังสินค้าปัจจุบัน โดยมีแนวความคิดที่จะหันไปใช้บริการจากผู้ให้บริการจัดการคลังสินค้าจากภายนอก (Warehouse Outsourcing Management) ซึ่งผู้ให้บริการดังกล่าวจะทำหน้าที่ในการบริหารจัดการคลังสินค้าทั้งหมดของบริษัทกรณีศึกษา โดยอยู่ภายใต้เงื่อนไขและข้อตกลงระหว่างบริษัทกรณีศึกษากับผู้ให้บริการจากภายนอก ซึ่งแนวทางดังกล่าวนี้ทำให้บริษัทกรณีศึกษาไม่ต้องแบกรับภาระในด้านค่าใช้จ่ายและเงินลงทุนในด้านการบริหารจัดการคลังสินค้าเองทั้งหมด รวมถึงส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการคลังสินค้าต่ำลงและประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงขึ้นกว่าเดิม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาค่าใช้จ่ายของการจัดการและบริหารคลังสินค้าในรูปแบบของ “ระบบการบริหารคลังสินค้าโดยผู้ให้บริการจากภายนอก” (Warehouse Outsourcing Management)
2. เพื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายระหว่าง “ระบบการบริหารคลังสินค้าโดยผู้ให้บริการจากภายนอก” (Warehouse Outsourcing Management) กับ ระบบการบริหารจัดการคลังสินค้าด้วยตนเอง
3. เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขการลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการคลังสินค้า

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ทราบถึงค่าใช้จ่ายของการบริหารจัดการคลังสินค้าในรูปแบบของ “ระบบการบริหารจัดการคลังสินค้าโดยผู้ให้บริการจากภายนอก” (Warehouse Outsourcing Management)
2. ทราบค่าใช้จ่ายเปรียบเทียบระหว่าง “ระบบการบริหารจัดการคลังสินค้าโดยผู้ให้บริการจากภายนอก” (Warehouse Outsourcing Management) กับระบบการบริหารจัดการคลังสินค้าด้วยตนเอง
3. ทราบแนวทางแก้ไขการลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการคลังสินค้า

ขอบเขตการวิจัย

1. ศึกษาค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการคลังสินค้าของซัพพลายเออร์ภายในประเทศ จำนวน 19 ราย และคัดเลือกให้เหลือเพียง 1 ราย โดยคัดเลือกจากรายที่มีอัตราการใช้และการซื้อสูงสุดในรอบปี พ.ศ. 2555
2. ศึกษาค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการคลังสินค้า และการบริหารสินค้าคงคลัง โดยใช้ “ระบบการบริหารจัดการคลังสินค้าโดยผู้ให้บริการจากภายนอก” (Warehouse Outsourcing Management) สำหรับซัพพลายเออร์ภายในประเทศที่ถูกคัดเลือกมา
3. ศึกษาข้อมูลทางสถิติด้านค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการคลังสินค้าตั้งแต่เดือนมกราคม-ธันวาคม พ.ศ. 2555

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. เข็มขัดนิรภัยในรถยนต์ หมายถึง อุปกรณ์ชนิดหนึ่ง ที่ช่วยเสริมสร้างความปลอดภัยให้กับ ผู้ขับขี่และผู้โดยสารรถยนต์ ซึ่งหากเกิดอุบัติเหตุเข็มขัดนิรภัยจะช่วยรั้งผู้ขับขี่ หรือผู้โดยสารให้ติดกับเบาะที่นั่ง ไม่ให้กระเด็นออกนอกตัวรถหรือไปกระแทกกับส่วนของรถยนต์
2. สินค้าคงคลังสำรอง (Safety Stock) หมายถึง สินค้าคงเหลือส่วนเกินที่ถือครองไว้เพื่อลดความเสี่ยงในการที่จะเกิดสินค้าขาดมือ
3. Outsourcing คือ การใช้บริการจากภายนอกองค์กร หรือที่เรียกกันว่า ผู้ให้บริการ (Service Providers) เพื่อช่วยงานในบางส่วนชั่วคราวหรืองานพื้นฐานระยะยาวขององค์กร โดยที่ผู้ให้บริการดังกล่าวต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในด้านนั้น ๆ เป็นอย่างดี
4. MRP (Material Requirements Planning) คือ กระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อแปลงความต้องการของผลิตภัณฑ์หรือวัสดุขั้นสุดท้ายของโรงงานที่กำหนดในตารางการผลิตหลัก ไปสู่ความต้องการของชิ้นส่วนประกอบย่อย ชิ้นส่วนประกอบ ชิ้นส่วน และวัตถุดิบ ทั้งชนิดและจำนวนให้เพียงพอและทันเวลากับความต้องการในแต่ละช่วงเวลาตลอดระยะเวลาของการวางแผนการผลิต
5. ซัพพลายเออร์ คือ ผู้จัดหาวัตถุดิบมาป้อนให้แก่องค์กร จัดเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กรและแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กลับคืนเป็นรายได้ องค์กรต้องสร้างสัมพันธภาพ และความเข้าใจที่ดีบนพื้นฐานความไว้วางใจความเคารพเชื่อถือนซึ่งกันและกัน ระหว่างบริษัทและผู้จัดหาวัตถุดิบและสินค้า ส่งผลให้คุณภาพการทำงานและการผลิตสินค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีค่าใช้จ่ายสินค้ามีราคาถูก