

บทที่ 1

บทนำ

ที่มา และความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการถือกำเนิดของธุรกิจใหม่ ๆ หรือเป็นการขยายกิจการเดิม ทั้งจากการลงทุนของคนในประเทศ และชาวต่างชาติต่าง ๆ ที่ให้ความสนใจเข้ามาลงทุนในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และในทุก ๆ กิจกรรมของธุรกิจต่าง ๆ ย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องของโลจิสติกส์และซัพพลายเชนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการจัดหาวัตถุดิบ กระบวนการผลิต กระบวนการจัดเก็บ จนกระทั่งกระบวนการจัดส่ง เป็นต้น

บริษัท ดีเอสแอล เป็นอีกหนึ่งบริษัทที่เป็นผู้ให้บริการเกี่ยวกับการขนส่งและโลจิสติกส์อย่างครบวงจร ด้วยศักยภาพของสามหน่วยงาน ได้แก่ ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส, ดีเอสแอล โกโลเบิ้ล พอร์เวิร์ดดิ้ง และดีเอสแอล ซัพพลายเชน ที่ช่วยให้ลูกค้าได้รับความสะดวกอย่างเต็มที่จากการติดต่อผู้ให้บริการเพียงรายเดียว (One-Stop-Service) ซึ่งรองรับการขนส่งทุกรูปแบบ ตั้งแต่เอกสารไปจนถึงตู้คอนเทนเนอร์ โดยมีพนักงานให้บริการอย่างมืออาชีพ ผ่านเครือข่ายและจุดบริการ 38 แห่ง ที่ให้บริการครอบคลุม 76 จังหวัดทั่วประเทศไทย โดยอาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำอันดับหนึ่ง ของธุรกิจขนส่งด่วนและโลจิสติกส์ ก้าวได้ ด้วยประสบการณ์ ที่เชี่ยวชาญในฐานะผู้บุกเบิกธุรกิจขนส่งด่วนระหว่างประเทศเป็นรายแรกในประเทศไทยมานานกว่า 30 ปี ดีเอสแอลมีความรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความต้องการของลูกค้าชาวไทย และได้รับยกย่องให้เป็นผู้นำตลาดโดยมีลูกค้ามากกว่า 30,000 รายทั่วประเทศ ทั้งนี้ ในฐานะกลไกขับเคลื่อนทางการค้า ดีเอสแอลได้มอบความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการซัพพลายเชน ที่ช่วยให้ผู้ส่งออกและนำเข้าในประเทศไทยสามารถมุ่งมั่นกับการทำธุรกิจหลัก โดยปราศจากความกังวลใจและช่วยให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นได้

ดีเอสแอล ซัพพลายเชน เป็นอีกหนึ่งหน่วยธุรกิจที่ให้บริการเกี่ยวกับซัพพลายเชนและโลจิสติกส์อย่างครบวงจร ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการด้านคลังสินค้า จนกระทั่งการขนส่ง โดยมีลูกค้าในหลายกลุ่มธุรกิจด้วยกัน เช่น Big-C, Makro, Nestle, SC Johnson, Tops, Johnson & Johnson, Boots, Nokia, Dell, Ford เป็นต้น โดยการให้บริการก็จะแตกต่างกันไปตามลักษณะรูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจนั้น ๆ แต่สิ่งหนึ่งที่เรามีเป้าหมายเดียวกันคือการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าและพยายามปรับปรุงระดับการให้บริการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (Service Level) เพื่อมุ่งสู่การเป็นที่หนึ่งในใจของลูกค้า (First Choice)

ดังนั้นกระบวนการบริหารจัดการคลังสินค้าที่ดี จำเป็นต้องมีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน และสามารถวัดผลได้ โดยทุก ๆ ขั้นตอนในการทำงานภายในคลังสินค้านั้นมีความสำคัญเท่าเทียมกันหมด ถ้าขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไป เราก็จะไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่าทุกสิ่งทุกอย่างในทีมงานของเราล้วนเป็นฟันเฟืองที่สำคัญที่จะทำให้บริษัทของเราขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง และสามารถเอาชนะกับคู่แข่งในกลุ่มธุรกิจเดียวกันได้

ส่วนงาน Operation ถือเป็นอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญ อาจถือได้ว่าเป็นหัวใจในการบริหารคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนตั้งแต่การรับสินค้าเข้ามา การจัดเก็บ การหยิบสินค้า จนกระทั่งการจัดส่งออกไปยังลูกค้ารายต่าง ๆ การปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน ส่วนแล้วแต่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและชำนาญ แต่บางครั้งก็ยังสามารถเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ และปัญหาหนึ่งที่เราพบบ่อย ๆ ในคลังสินค้านั้นก็คือ ปัญหาเรื่องความถูกต้องแม่นยำของการจัดการสินค้าคงคลัง ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนการรับสินค้า การจัดเก็บสินค้า การหยิบสินค้า โดยเมื่อมีความผิดพลาดจากการจัดการสินค้าคงคลังขึ้นแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อหลาย ๆ ส่วน ไม่ว่าจะเป็นการสูญเสียโอกาสในการขาย, สูญเสียเวลาในการ Investigate รวมกระทั่งสูญเสียความเชื่อมั่นหรือความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของเรา

ดังนั้นการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการสินค้าคงคลัง ย่อมส่งผลที่ดีต่อภาพลักษณ์การให้บริการของเรา รวมกระทั่งประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการนี้ ดังนั้นจึงเป็นที่มาของการเลือกศึกษาปัญหานี้ เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของการเกิดความผิดพลาดของการจัดการสินค้าคงคลัง เพื่อร่วมกันหาแนวทางป้องกันและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รัดกุมชัดเจน อีกทั้งยังสามารถเรียกความเชื่อมั่นจากลูกค้ากลับคืนมาได้อีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาหาสาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดความผิดพลาดในการจัดการสินค้าคงคลัง
2. เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในคลังสินค้า และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการสินค้าคงคลังโดยใช้เครื่องมือ DMAIC

ขอบเขตของการวิจัย

1. ศึกษากระบวนการทำงานที่อยู่ภายในคลังสินค้าดีเอสแอล สาขาเอสซี ยอห์นสัน (วังน้อย) ทั้งหมด โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการรับสินค้าเข้าคลัง (Inbound) จนกระทั่งส่งออก (Outbound)

2. ทำการเก็บข้อมูลตัวชี้วัดประสิทธิภาพการจัดการจัดการสินค้าคงคลังย้อนหลังเป็นเวลา 8 เดือน (พฤษภาคม 2555 - ธันวาคม 2555)

3. ทำการเก็บข้อมูลสาเหตุที่ทำให้เกิดความผิดพลาดของการจัดการสินค้าคงคลังเป็นเวลา 1 เดือน (มกราคม 2556)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงปริมาณความถูกต้องแม่นยำในการจัดการสินค้าคงคลังในแต่ละเดือน
2. ทราบถึงที่มาและสาเหตุของความผิดพลาดในการจัดการสินค้าคงคลัง
3. หาวิธีการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตรงจุด
4. เพิ่มความพึงพอใจและสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า

นิยามศัพท์เฉพาะ

การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการ (Integration) และการจัดการในองค์กรที่ได้มีการนำห่วงโซ่อุปทานเข้ามาเกี่ยวข้อง และยังรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์และความร่วมมือในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อกระบวนการทางธุรกรรม ในอันที่จะสร้างเสริมให้มีมูลค่าเพิ่มในสินค้าและบริการอันนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

การจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management) หมายถึง การจัดการในการรับ การจัดเก็บ การจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้า โดยเป้าหมายหลักของการจัดการคลังสินค้าคือเพื่อให้เกิดการดำเนินการอย่างเป็นระบบให้สัมพันธ์กับการลงทุน โดยต้องมีการควบคุมคุณภาพของการเก็บ การหยิบสินค้า การป้องกันและลดการสูญเสียจากการดำเนินงานเพื่อให้มีต้นทุนการดำเนินงานต่ำที่สุด และใช้ประโยชน์จากพื้นที่ได้อย่างเต็มที่

คลังสินค้า (Warehouse) หมายถึง พื้นที่ที่ใช้ในการจัดเก็บสินค้า เพื่อสนับสนุนการผลิต และการกระจายสินค้า โดยอาจจัดเก็บในรูปของวัตถุดิบ (Material) หรือ สินค้าสำเร็จรูป (Finish Goods) โดยทำหน้าที่เป็นจุดพักสินค้าชั่วคราว เพื่อรอกระจายไปยังโรงงานผลิต หรือลูกค้าปลายทางต่อไป

Cycle Count หมายถึง การตรวจนับตามรอบเวลาเพื่อควบคุมสินค้าคงคลัง ระบบการตรวจนับที่มีประสิทธิภาพนั้นส่วนใหญ่อะไรจะต้องมีการตรวจนับจำนวนสินค้าคงคลังเป็นรายการในทุกวันทำงาน โดยรายการที่จะนับจะถูกกำหนดความถี่ (รอบเวลา) ในการนับไว้ล่วงหน้า

IRA (Inventory Record Accuracy) หมายถึง ความแม่นยำในการบันทึกสต็อกสินค้าทั้งขาเข้าและขาออก และเก็บรักษาข้อมูล ได้อย่างดี นอกจากนั้นห้องเก็บสินค้าต้องมีความปลอดภัยมีการจัดการอย่างดี สามารถทราบว่ามีสินค้าเก็บในพื้นที่โซนชั้นวางสินค้าตำแหน่งในการจัดเก็บ โดยต้องมีการจัดทำตารางระบุจำนวนและตำแหน่งจัดเก็บ การใช้ระบบนี้สามารถทำให้การบันทึกมีความแม่นยำในระดับสูง และที่สำคัญสินค้ามีอยู่จริง

ABC Class หมายถึง การวิเคราะห์แบบ ABC Analysis เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับสินค้าตามกลุ่มสินค้าโดยการจัดลำดับสินค้าตามยอดขายหรือส่วนแบ่งกำไรของสินค้านั้น ซึ่งสินค้าที่จัดอยู่ในกลุ่ม A จะประกอบด้วยสินค้าเพียงไม่กี่ประเภทหรือมีจำนวน SKU (Stock Keeping Unit) น้อยแต่เป็นสินค้าที่มียอดขายหรือส่วนแบ่งกำไรมากที่สุด ส่วนสินค้าที่มียอดขายหรือส่วนแบ่งกำไรรองลงไปจะได้รับความสำคัญน้อยลงเป็น B และ C ตามลำดับ

SIPOC หมายถึง วิเคราะห์กระบวนการด้วย SIPOC ใช้ตาราง SIPOC ช่วยในการวิเคราะห์ ซึ่งการใช้ตาราง SIPOC เข้ามาช่วยจะทำให้เห็นลูกค้าของกระบวนการเป็นใคร มีกี่กลุ่ม ใครบ้าง ในช่องของ Customer ลูกค้าต้องการอะไร ลักษณะไหน จะวัดผลลัพธ์ของสิ่งที่ต้องการด้วยตัวชี้วัดใด (Lagging Indicator) เพื่อให้ตรงกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ในช่อง Output กระบวนการมีขั้นตอนสำคัญ ๆ อะไรบ้าง ต้องควบคุมจุดไหนบ้าง (Leading Indicator) ซึ่งจะทำให้กระบวนการเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายในช่อง Process ปัจจัยทรัพยากรที่สำคัญ และสารสนเทศที่จำเป็นในการดำเนินงานของขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการเพื่อให้กระบวนการบรรลุผล ในช่องของ Input ใครเป็นผู้ส่งมอบปัจจัย ทรัพยากร หรือสารสนเทศที่สำคัญ ในช่องของ Suppliers ซึ่งเมื่อเราวิเคราะห์กระบวนการในตาราง SIPOC แล้วเราก็จะนำข้อมูลดังกล่าวไปเขียนอธิบายกระบวนการได้อย่างชัดเจนในลำดับต่อไป