

การจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์ ABC

EXCESS INVENTORY MANAGEMENT: CASE STUDY AUTOMOTIVE COMPANY ABC

อนุพันธ์ วิทพันธุ์¹ และ ปาลีรัฐ เลขาวัฒนะ²

¹คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น 1771/1 ซ.พัฒนาการ37 ถ.พัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

โทร 0-2763-2600 E-mail: bigbeat08@gmail.com

²คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น 1771/1 ซ.พัฒนาการ37 ถ.พัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

โทร 0-2763-2600 E-mail: paleerat@tni.ac.th

บทคัดย่อ

กรณีศึกษา เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน และหาแนวทางแก้ไขทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยทำการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำสาเหตุและการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินที่ได้จากการศึกษามาสร้างแบบสัมภาษณ์ แล้วทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน และวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินขององค์กรที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำเสนอวิธีการเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการในสภาวะการแข่งขันทางการตลาดที่สูงขึ้น ความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และภาวะเศรษฐกิจถดถอย

จากการสัมภาษณ์ พบว่า การเปลี่ยนแปลงคำสั่งซื้อจากลูกค้าเป็นสาเหตุหลักของการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน ประกอบกับไม่ได้กำหนดนโยบายในการจัดการที่ชัดเจน ขาดการติดต่อประสานงานในการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ต้องการ ทำให้เกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน สำหรับการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน พบว่าการขายเป็นวิธีการหลักในการลดสินค้าคงคลังส่วนเกินลงในระยะสั้น แต่เนื่องจากสินค้าคงคลังส่วนเกินมีมูลค่าสูงจึงทำให้ต้องใช้เวลานานในการขออนุมัติเพื่อทำลาย ส่วนการจัดการระยะยาว ผู้วิจัยนำเสนอการใช้กระบวนการวางแผนการขายและปฏิบัติการ (Sales and Operations Planning, S&OP) เข้ามาจัดการทั้งระบบซึ่งมุ่งเน้นให้เกิดความสอดคล้องทั้งอุปสงค์และอุปทาน โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหาร หัวหน้างาน และระดับปฏิบัติการ เพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด ซึ่งจะช่วยให้สินค้าคงคลังส่วนเกินไม่เพิ่มขึ้นจากปัจจุบัน และจะค่อยๆลดลงในอนาคต

คำสำคัญ: สินค้าคงคลังส่วนเกิน, คำสั่งซื้อ, กระบวนการวางแผนการขาย และปฏิบัติการ (S&OP)

Abstract

The objective of this study is to find the causes of excess inventory and to find the solutions in both short and long term. Qualitative Research was conducted by reviewing the literature of related research. The causes and management of excess inventory studied from literature review was used to create an in-depth interview questionnaire. In the interview, the selected key informant was asked to provide the causes of the excess inventory and how to handle excess inventory. The solutions were proposed for company to be

able to operate in the environment of high competition and quickly-changing customer demand and the economic recession.

The interview results show that the change in customer orders is the main cause of excess inventory. In addition, the unclear policy of management direction, and the lack of coordination in the exchange of accurate information also causes the excess inventory. Regarding the handling of excess inventory, the part sale is the primary way to reduce the excess inventory in a short-term basis. However, due to high value of excess inventory, the scrap process takes a long lead time for approval from management. Therefore, in the long-term view, Sales and Operation Planning (S&OP) is proposed to match the demand and supply by the cooperation from the executive and operational levels. As a result, the target of the organization can be focused in the same direction. Finally, excess inventory will not increase from the current situation and will gradually decrease in the future.

Keywords: Excess inventory, Customer order, Sales and Operation Planning (S&OP)

1. บทนำ

ระดับสินค้าคงคลังเป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้สำหรับวัดผลการบริหารจัดการขององค์กร ดังนั้นการจัดการสินค้าคงคลังที่ดีจะทำให้สามารถควบคุมต้นทุนทางตรงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อราคาขาย และกำไรขององค์กร การควบคุมปริมาณสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ปัจจุบันอุตสาหกรรมต่างๆ ได้มีการประยุกต์หลักการต่างๆ เช่น TPS (Toyota Production System) การผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in Time) เป็นต้น มาใช้ตั้งแต่การวางแผนการผลิต การออกคำสั่งซื้อวัตถุดิบ การควบคุมการจัดส่งวัตถุดิบตั้งแต่ผู้จัดส่งจนถึงการส่งมอบสินค้าสำเร็จรูปให้กับลูกค้าปลายทาง ซึ่งการจัดการทั้งหมดนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งคือทำให้สินค้าคงคลังในทุกกระบวนการให้เหลือน้อยที่สุด โดยไม่กระทบต่อสายการผลิต และไม่สูญเสียโอกาสในการขายด้วยการที่จะลดสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมนั้นประกอบด้วยปัจจัยหลายประการที่ต้องทำการควบคุมอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ หากเกิดความผิดพลาดในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งก็อาจจะส่งผลกระทบต่อระดับสินค้าคงคลังทั้งหมด

ในแต่ละองค์กร จึงพยายามหาวิธีการในการจัดการสินค้าคงคลังให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแต่เนื่องจากในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังนั้น นอกเหนือจากการบริหารจัดการแค่ในคลังสินค้ายังมีปัจจัยอื่นที่ส่งผลกระทบต่อระดับสินค้าคงคลังได้ตั้งแต่ การรับความต้องการจากลูกค้าหรือคำสั่งซื้อจากลูกค้า การวางแผนการผลิต และการดำเนินการสั่งซื้อวัตถุดิบซึ่งหลังจากที่สั่งซื้อแล้ว ในการรับวัตถุดิบเข้าสู่คลังสินค้า ยังมีกระบวนการในการดำเนินการรับและบันทึกเข้าระบบ การจัดเก็บเข้าสู่คลังสินค้าตามพื้นที่ที่กำหนด และการจัดส่งเข้าสู่สายการผลิต ตามลำดับ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการของสินค้าคงคลัง คือมีความถูกต้องตรงกันระหว่างวัตถุดิบที่มีอยู่จริงในคลังสินค้า ตรงกับจำนวนสินค้าคงคลังที่มีอยู่ในระบบเพราะจำนวนสินค้าคงคลังในระบบนั้นส่งผลกระทบต่อตรงต่อการออกคำสั่งซื้อในครั้งถัดไป

นอกจากนี้ข้อมูลคำสั่งซื้อจากลูกค้ามีความไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ก็จะส่งผลให้การวางแผนการผลิตเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน ทำให้กระทบต่อการสั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้จัดส่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศที่ต้องทำการสั่งซื้อล่วงหน้าก่อนการผลิต อย่างน้อย 2 ถึง 3 เดือน สุดท้ายก็จะส่งผลกระทบต่อระดับสินค้าคงคลังทันที หรือการกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังที่ไม่ชัดเจน ทำให้เมื่อเกิดปัญหาความไม่ถูกต้องระหว่างสินค้าคงคลังที่มีอยู่จริงกับจำนวนสินค้าคงคลังในระบบแตกต่างกันทำให้ต้องซื้อสินค้าคงคลังมาเพิ่ม หรือการออกคำสั่งซื้อผิดพลาด ทำให้สินค้าคงคลังที่มีอยู่ค่อยๆเพิ่มระดับมากขึ้นเรื่อยๆ จนทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการคลังสินค้าได้ดีส่งผลกระทบต่อไปยังหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในองค์กร

จากปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปัญหาสินค้าคงคลังที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อค้นหาสาเหตุของการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินในบริษัทกรณีศึกษา ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ และเพื่อเสนอแนวทางแก้ไขและบริหารจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน

2. หลักการพื้นฐานและทฤษฎี

2.1 การจัดการสินค้าคงคลัง

สินค้าคงคลัง หมายถึง วัตถุดิบที่เก็บไว้เพื่อใช้ในการผลิต และในการจำหน่าย หรือสินค้าสำเร็จรูปที่มีไว้เพื่อจำหน่าย ตลอดจนวัตถุดิบที่อยู่ในระหว่างการผลิต หรือสินค้าคงคลังหมายถึงปริมาณสินค้าหรือบริการที่ธุรกิจมีสำรองไว้เพื่อการใช้งาน เพื่อบริการ เพื่อการผลิต เพื่อการจัดจำหน่ายในอนาคต [1]

การจัดการสินค้าคงคลัง คือ การทำให้สินค้าคงคลังมีรูปแบบที่ถูกต้องในปริมาณที่เหมาะสม ในสถานที่ที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม ในต้นทุนที่เหมาะสมที่สุดของ [2]

การจัดการสินค้าคงคลัง เป็นกระบวนการดำเนินงานหนึ่งขององค์กรที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการผลิต เพื่อให้มีวัตถุดิบเพียงพอสำหรับการผลิตตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ทำให้สามารถส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าได้ตามเวลาที่กำหนดไว้ หรือเพิ่มยอดขายเมื่อลูกค้ามีความต้องการเพิ่มอย่างกะทันหัน ซึ่งการบริหารจัดการสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้องค์กรสามารถบริหารจัดการต้นทุนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการสินค้าคงคลังเป็นกิจกรรมที่ช่วยในการจัดสรรความพร้อมของสินค้าต่างๆ ให้กับลูกค้า มันคือการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานจัดซื้อ การผลิตและการกระจายสินค้าเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของการตลาด บทบาทนี้จะประกอบไปด้วยการอุปทานสินค้าที่มีการขายอยู่ในปัจจุบัน สินค้าใหม่ ของใช้สิ้นเปลือง อะไหล่สำรอง สินค้าที่เกอล้าสมัยและสิ่งของจำเป็นอื่นๆ

การถือครองสินค้าคงคลังจำนวนมาก ส่งผลกระทบต่อต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร เช่น ดอกเบี้ย พื้นที่การจัดเก็บ แรงงานที่ต้องจัดหามาเพื่อดูแลรักษาสินค้าคงคลัง เป็นต้น หรือสินค้าคงคลังระหว่างการผลิต ถ้ามีมากเกินไปจะส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนของความต้องการของลูกค้า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคำสั่งซื้อจะทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงการผลิตได้ตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป การมีสินค้าคงคลังจำนวนมากทำให้ทรัพย์สินขององค์กรเพิ่มมากขึ้นอัตราดอกเบี้ยและเงินกู้ยืมมาลงทุนสูงขึ้น ทำให้ผลตอบแทนของบริษัทลดลงเนื่องจากราคาขายสินค้ายังคงเท่าเดิมและกำไรจะลดลงอย่างต่อเนื่องตามระยะเวลาที่เก็บสินค้าคงคลังไว้ สินค้าคงคลังเป็นทรัพย์สินสำคัญ ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร เพราะวอร์บของการหมุนของสินค้าคงคลัง (Inventory Turn Over Ratio) เป็นส่วนสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงการสร้างรายได้ให้กับเจ้าของและผู้ถือหุ้น ยิ่งจำนวนรอบในการหมุนเวียนสูง ยิ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความสามารถในการสร้างรายได้จากการขายได้มากตามไปด้วย โดยเปรียบเทียบได้กับเงินลงทุนในสินค้าคงคลังที่องค์กรจ่ายไป ซึ่งการที่รอบระยะเวลาการหมุนของสินค้าคงคลังเร็วกว่า ย่อมแสดงให้เห็นว่า องค์กรไม่จำเป็นต้องนำเงินลงทุนไปกับสินค้าคงคลังเป็นระยะเวลานานซึ่งถือว่าเป็นการลดจำนวนเงินทุนที่ใช้ในการจัดการสินค้าคงคลังถือเป็นการลดต้นทุน ซึ่งหมายถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเงินทุนและสินทรัพย์ที่มีอยู่ และยังเป็นการลดภาระในการเก็บสินค้า ซึ่งมีค่าใช้จ่ายในการเช่าพื้นที่หรือค่าเสียโอกาสในการใช้พื้นที่อีกด้วย

ในกรณีที่บริษัทมีสินค้าคงคลังส่วนเกินความต้องการ ทางเลือกในการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินสามารถจัดการได้หลายวิธี แต่โดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีการขายเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการขายนั้น ยังคงต้องคำนึงถึงผลกำไรสูงสุดด้วย บางครั้งอาจจะต้องมีการตัดแปลงสินค้าเพื่อสามารถให้นำกลับใช้ใหม่หรือตัดแปลงไปตามความต้องการของผู้ซื้อ องค์กรพยายามใช้ทางเลือกในการทำลายทิ้งเป็นทางเลือกสุดท้ายในการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา จะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าสูงสุดโดยมีต้นทุนในการจัดการสินค้าคงคลังที่ต่ำที่สุด

2.2 ประเภทของสินค้าคงคลัง

ประเภทของสินค้าคงคลัง สามารถแบ่งแยกได้ตามวัตถุประสงค์ของความต้องการใช้สินค้าคงคลังนั้นๆ เช่น สินค้าคงคลังที่รอการนำเข้าสู่กระบวนการผลิต เรียกว่า วัตถุดิบ (Raw Material) ซึ่งจะต้องมีกระบวนการควบคุมการรับเข้าสู่คลังสินค้า การจัดเก็บและการจัดส่งเข้าสู่สายการผลิต หรือวัตถุดิบที่กำลังอยู่ในกระบวนการของสายการผลิตจะเรียกว่า สินค้าคงคลังระหว่างการผลิต (Work In Process) ซึ่งสินค้าคงคลังระหว่างการผลิตมีความสำคัญคือทำให้การผลิตเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และสินค้าคงคลังที่ผลิตสำเร็จแล้ว เรียกว่าสินค้าคงคลังสำเร็จรูป (Finished Goods) ซึ่งเป็นสินค้าคงคลังก่อนการส่งมอบให้กับลูกค้าต่อไป ซึ่งการบริหารจัดการสินค้าคงคลังในประเภทต่างๆ นั้นจะมีวิธีการและกระบวนการในการจัดการแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับ พื้นที่ และนโยบายในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของแต่ละองค์กร [3]

นอกจากนี้ยังมีสินค้าคงคลังประเภทอื่นๆ ดังต่อไปนี้ ที่กำหนดจากความต้องการใช้ และประโยชน์ของสินค้าเหล่านั้น

- สินค้าคงคลังประเภทใช้แล้วหมดไป (Consumables) เช่น หลอดไฟของจดหมาย อุปกรณ์หรือน้ำยาทำความสะอาด น้ำมัน กระดาษ สี ซึ่งบางครั้งสินค้าคงคลังประเภทนี้จัดอยู่ในประเภทวัตถุดิบก็ได้

- สินค้าคงคลังประเภทบริการซ่อมเปลี่ยนอะไหล่ (Service, Repair, Replacement, and Spare Items, S&R Items) จะใช้สำหรับบริการหลังการขาย เพื่อให้แน่ใจว่าเครื่องจักร หรืออุปกรณ์ที่ได้ขายออกไปแล้วนั้นจะสามารถใช้งานได้ ซึ่งสินค้าคงคลังประเภทนี้ขึ้นอยู่กับแผนการซ่อมบำรุงหรือการคาดการณ์ในการซ่อมบำรุง ซึ่งในโรงงานบางแห่งต้องเปิดไฟตลอด 24 ชม. ทำให้ต้องมีการเก็บหลอดไฟไว้เพื่อการเปลี่ยนตลอดเวลา
- สินค้าคงคลังระดับปลอดภัย (Buffer, Safety Inventory) สินค้าคงคลังประเภทนี้มีไว้เพื่อตอบสนองความไม่แน่นอนของอุปสงค์ และอุปทาน
- สินค้าคงคลังตามฤดูกาล (Anticipation Stock) สินค้าคงคลังประเภทนี้จะสร้างขึ้นตามช่วงเวลา เช่น ช็อกโกแลต จะถูกผลิตจำนวนมากในช่วงวันวาเลนไทน์ ซึ่งถ้าหากไม่ผลิตเตรียมไว้ก็จะมีไม่เพียงพอสำหรับขายในช่วงเวลาดังกล่าว
- สินค้าคงคลังระหว่างการขนส่ง (Transit Inventory) สินค้าคงคลังประเภทนี้มีไว้เพื่อสำหรับช่วงเวลาระหว่างการขนส่งจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง ซึ่งสิ่งสำคัญนอกจากการรู้จำนวนเท่าไรที่กำลังขนส่ง แต่จะต้องแน่ใจด้วยว่าจำนวนที่จะแสดงในระบบสำหรับการควบคุมควรจะแสดงเมื่อไหร่ เพราะถ้าหากจำนวนที่ขนส่งยังไม่ถึง แต่ตัวเลขจำนวนที่ต้องการแสดงที่ชั้นวางสินค้าแล้ว จะเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ ดังนั้นจึงควรกำหนดให้ตัวเลขแสดงหลังจากสินค้ามาถึงแล้ว

2.3 กระบวนการวางแผนการขายและปฏิบัติการ (Sales and Operations Planning, S&OP)

กระบวนการS&OP เป็นกระบวนการการจัดการธุรกิจที่ได้พัฒนาขึ้น ในปี ค.ศ. 1980 (พ.ศ.2523) โดย Oliver Wight ซึ่งทีมผู้บริหารสามารถที่จะเน้นการจัดแนวและการประสานในการทำงานทั้งหมดขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องวัตถุประสงค์ของกระบวนการวางแผนการขายและปฏิบัติการ S&OP คือเพื่อให้บรรลุสมดุลที่ดีที่สุดในระหว่างอุปสงค์และอุปทาน การปรับกระบวนการวางแผน ให้ความคล่องตัว จะส่งผลให้องค์กรที่ดีขึ้น วิธีการทำงานร่วมกันนี้จะช่วยจัดเรียงกระบวนการขายและปฏิบัติการไปในทิศทางเดียวกัน และทำให้มั่นใจในความต้องการของตลาดได้รับการตอบสนองในที่สุด [4]

องค์กรในปัจจุบันมักใช้ระบบการวางแผนทรัพยากร (Enterprise Resource Planning, ERP) เพื่อให้องค์กรสามารถนำข้อมูลที่มีมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์สูงสุดทั้งในระดับ กลยุทธ์ ระดับการปฏิบัติการ และระดับของการสื่อสารข้อมูล ระบบERPเป็นศูนย์กลางการรวบรวมข้อมูล (Centralized) โดยการรวบรวมข้อมูลจากหลายหน่วยงานในองค์กร และนำมาประมวลผลโดยใช้คอมพิวเตอร์ซึ่งถูกออกแบบมาให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารได้ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและวางแผนกลยุทธ์ ด้วยข้อมูลที่ดียิ่งขึ้นสำหรับองค์กร [5]

การทำงานของระบบERP จะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานการเงิน(Finance) การบริหารโครงการ (Project Management) โรงงาน (Manufacturing) การบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) การบริการ (Service Management) การขายและการตลาด (Sales and Marketing) ทรัพยากรบุคคล (Human Resources) ซึ่งระบบERP นี้จะช่วยทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง ถึงแม้ว่าการนำระบบERPเข้ามาใช้ในองค์กรจะเป็นทางเลือกหนึ่งในการนำระบบปฏิบัติการมาใช้ในการแก้ไขปัญหา แต่เนื่องจากราคาที่ค่อนข้างสูงและบางครั้งจะประสบปัญหาการต่อต้านจากพนักงานเนื่องจากพนักงานจะต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานจากที่เคยชิน โดยเฉพาะเมื่อต้องเรียนรู้ระบบปฏิบัติการใหม่ จึงจำเป็นต้องทำการศึกษา

และเตรียมความพร้อมขององค์กรให้อยู่ในสภาวะเหมาะสมก่อนการดำเนินการนำระบบERPเข้ามาใช้จริง

3. การดำเนินงานวิจัย

3.1 ขั้นตอนการดำเนินงาน

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยเริ่มดำเนินการศึกษาจากการสืบค้นหนังสือ งานวิจัย วารสาร สัมภาษณ์ และทางอินเทอร์เน็ต [6]-[12] เพื่อทำการสรุปเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัยปัญหาการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน และวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน เพื่อนำมากำหนดหัวข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ (Interview)

จากนั้นทำการการนัดหมาย โดยทำการนัดหมายผู้ให้สัมภาษณ์ล่วงหน้า เมื่อทำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจดบันทึกหัวข้อประเด็นที่สำคัญ เพื่อนำมาทบทวนในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในประเด็นที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับหัวข้อคำถามที่ได้ทำการสัมภาษณ์ไป และสรุปผลเกี่ยวกับงานวิจัยที่ได้ศึกษามาเพื่อนำเสนอแนวทางแก้ไขต่อไป

ในการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล ระหว่างการสัมภาษณ์ในบางหัวข้อคำถามผู้ให้สัมภาษณ์อาจไม่เข้าใจคำถามหรือไม่เห็นด้วย ผู้วิจัยให้ข้อมูลเพิ่มเติมหรืออธิบายรายละเอียดในหัวข้อคำถาม เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันกับผู้ให้สัมภาษณ์

3.2 การกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

ผู้วิจัยเลือกผู้ให้สัมภาษณ์หรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 1 คนโดยการใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) ของหน่วยงานควบคุมชิ้นส่วน (Part Control) เนื่องจากได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงคำสั่งซื้อจากต้นทางจากผู้ขาย เมื่อได้รับคำสั่งผลิต (Production Requirement) และทำการสั่งซื้อชิ้นส่วนเข้ามาแล้ว โดยเฉพาะชิ้นส่วนจากต่างประเทศที่มีระยะเวลานาน (Lead Time) ประมาณ 2-3 เดือน แต่เมื่อลูกค้าลดปริมาณคำสั่งซื้อลงทำให้ชิ้นส่วนที่นำเข้าจากต่างประเทศกลายเป็นสินค้าคงคลังส่วนเกินเมื่อระยะเวลาผ่านไป ทำให้ต้องหาวิธีในการควบคุมและจัดการสินค้าคงคลังที่เกิดขึ้นซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงคำสั่งซื้อโดยตรง ทำให้มีความเข้าใจถึงปัญหาสินค้าคงคลังส่วนเกินเป็นอย่างดี

3.2 การสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์เป็นลักษณะกึ่งโครงสร้าง(Semi-structured) จากการศึกษาทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องรวบรวมมากำหนดเป็นหัวข้อคำถามในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสาเหตุของการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน และวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน ผลของการศึกษาจากการรวบรวมวรรณกรรมที่จะใช้เป็นหัวข้อคำถามในการสัมภาษณ์แสดงในตารางที่ 1 และ 2

ในการสัมภาษณ์นี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถให้ข้อมูลที่แตกต่างกับผู้วิจัยได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการค้นหาสาเหตุของการเกิดสินค้าคงคลัง และวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินต่อไป

ตารางที่ 1 สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน (จากวรรณกรรม)

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน
แผนกขาย	การขายสินค้าไม่ตามแผนการขาย
	ยอดขายลดลงกะทันหัน
	ลูกค้ายกเลิกคำสั่งซื้อ
	ลูกค้าสั่งสินค้าเฉพาะจำนวนมาก
	ราคาขายสูง
แผนกวางแผนการผลิต	สั่งวัตถุดิบเพิ่มเนื่องจากกลัวสายการผลิตหยุด
	การวางแผนการผลิตไม่บูรณาการ
	วางแผนความต้องการล่วงหน้าไม่แม่นยำ
	ระยะเวลาในการผลิตจนถึงจัดส่งยาวเกินไป
แผนกจัดซื้อ	สั่งคำสั่งซื้อผิดพลาด
	ซื้อจำนวนมากเนื่องจากได้ลดราคา
วิศวกร/ผลิต	ลูกค้าคืนสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ
	มีสินค้าให้เลือกมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น
	ผลิตมากเกินไป
	การออกแบบผลิตภัณฑ์
คลังสินค้า	นับจำนวนสินค้าคงคลังผิด
	ข้อมูลสินค้าคงคลังผิดพลาด
ระบบปฏิบัติการ	ระบบการสั่งซื้อไม่สามารถตอบสนองได้ทันกับยอดขายที่ลดลง
คู่แข่งของบริษัท	แนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่

ตารางที่ 2 วิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน (จากวรรณกรรม)

การจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน
ขายคืนผู้จัดส่ง
นำกลับไปขายใหม่
ขายลดราคาให้กลับลูกค้าที่ใช้อยู่แล้ว
ส่งออก
ขายลดราคาให้กับพนักงาน
เปิดขายหน้าโรงงาน
ขายลดราคา
เปิดประมูล
ขายเป็นอะไหล่ให้กับโรงงานอุตสาหกรรม
จัดขายเป็นชุด
ขายเป็นเศษ (Scrap)
คืนให้กับผู้ผลิตเพื่อลดหนี้
แปรสภาพเพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตใหม่
แยกชิ้นส่วนและนำกลับไปผลิตใหม่
บริจาค
Recycle
เช่าสถานที่จัดเก็บนอกสถานที่
จัดเก็บรวบรวมไว้ในพื้นที่เฉพาะ
ทำลายทิ้ง

4. ผลการศึกษา

4.1 สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน

จากการศึกษาพบว่า สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน เกิดจากผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมาจำหน่ายไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ทำให้การขายไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ประกอบกับสภาวะการแข่งขันทางการตลาดสูงคู่แข่งนำเสนอผลิตภัณฑ์รุ่นใหม่ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง

ส่งผลให้การวางแผนความต้องการล่วงหน้าไม่แม่นยำ ทำให้วัตถุดิบที่ต้องนำเข้ามาจากต่างประเทศมีปริมาณสะสมมากขึ้นในคลังสินค้า ระบบที่ทำการสั่งซื้อไม่สามารถตอบสนองยอดขายที่ลดลงในทันที ทำให้การลดสินค้าคงคลังลงทำได้ยาก ผลกระทบที่ตามมา ทำให้เกิดสินค้าคงคลังคงเหลือและกลายเป็นสินค้าคงคลังส่วนเกิน เนื่องจากระบบปฏิบัติการไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของฝ่ายขายได้ทันที เนื่องจากการวางแผนการผลิตเมื่อได้รับคำสั่งผลิตจากฝ่ายขาย โดยผ่านทางการประชุม (Sales Flow) เป็นการประชุมรายเดือนระหว่างฝ่ายขาย (Marketing and Sales) และฝ่ายวางแผนการผลิต (Production Planning) เพื่อกำหนดแผนการผลิตล่วงหน้าอย่างน้อย 1 เดือน และการพยากรณ์สูงสุด 5 เดือน เมื่อทำการใส่ข้อมูลคำสั่งผลิตสินค้าในระบบควบคุมการผลิต (Production Control System) หรือที่เรียกได้ตามที่รู้จักโดยทั่วไปว่าเป็นระบบ (Material Requirement Planning) MRP ระบบจะทำการคำนวณปริมาณความต้องการวัตถุดิบ และส่งต่อไปให้หน่วยงานควบคุมวัตถุดิบ (Part Control) ได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องก่อนออกคำสั่งซื้อไปยังต่างประเทศเป็นรายสัปดาห์ (Weekly Order) ที่ต้องสั่งซื้อวัตถุดิบล่วงหน้าอย่างน้อย 2-3 เดือนและผู้จัดส่งวัตถุดิบในประเทศ (Local Supplier) ได้ทำการเตรียมความพร้อมในการจัดส่งวัตถุดิบให้ทันตามเวลาเมื่อวัตถุดิบได้เข้ามาถึงคลังสินค้าแล้ว หรืออยู่ระหว่างการขนส่ง ฝ่ายขายได้ยกเลิกคำสั่งผลิตเนื่องจากการขายไม่ได้ตามแผนที่กำหนด ส่งผลให้เกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินมากขึ้นเมื่อเวลาผ่านไปทำให้พื้นที่จัดเก็บไม่เพียงพอ ต้องเช่าพื้นที่การจัดเก็บสินค้าคงคลังภายนอกองค์กรเพิ่ม ทำให้การจัดการสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพลดลง ส่งผลกระทบโดยรวมกับระดับของสินค้าคงคลัง สามารถดูสรุปผลได้จากตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สรุปสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน (จากการศึกษา)

หน่วยงาน	สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน	ความเห็น
ขาย	การขายสินค้าไม่ได้ตามแผนการขาย	เป็นปัญหาของการวางแผนการขายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดให้ไว้สูงเกินกว่าความสามารถที่ขายได้จริง
	ยอดขายลดลงกะทันหัน	เมื่อปี พ.ศ.2555 หลังจากหมดระยะ เวลามาโยบายรถคันแรกทำให้ยอดขายในปีต่อมาลดลงอย่างกะทันหันเนื่อง จากนโยบายรถห้ามเปลี่ยนมือ 5 ปี
วางแผนการผลิต	วางแผนความต้องการล่วงหน้าไม่แม่นยำ	แต่เป็นต่อเนื่องจากการขายไม่ได้ตามแผน (Forecast) วางแผนยอดขายไว้สูงเกิน
วิศวกร	การออกแบบผลิตภัณฑ์ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า	ผลิตภัณฑ์ขายได้ไม่ดีเท่าที่คาดการณ์ไว้
คลังสินค้า	นับจำนวนสินค้าคงคลังผิด	เมื่อจำนวนที่ผิดพลาดทำให้ออกคำสั่งซื้อไม่ถูกต้อง
	ข้อมูลสินค้าคงคลังผิดพลาด	เป็นผลต่อเนื่องมาจากการนับสินค้าคงคลังผิดพลาด
ระบบปฏิบัติการ	ระบบการสั่งซื้อไม่สามารถตอบสนองได้ทันกับยอดขายที่ลดลง	โดยเฉพาะชิ้นส่วนนำเข้าต้องสั่งซื้อล่วงหน้า 2-3 เดือน
คู่แข่ง	แนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่	คู่แข่งแนะนำสินค้าใหม่ทำให้ยอดขายลดลง

สรุปสาเหตุของการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินจากการศึกษาในครั้งนี้คือ

1. สาเหตุหลัก เกิดจากการบริหารจัดการระดับกลยุทธ์ ในการกำหนดเป้าหมายการขายและสินค้าคงคลังส่วนเกินไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือการเป้าหมายที่ขัดแย้งกันเองระหว่างหน่วยงานในองค์กรที่มีหน้าที่จัดการสินค้าคงคลังกับหน่วยงานขาย จึงจำเป็นต้องปรับให้เกิดความสอดคล้องกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งการจัดการสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งพนักงานของแต่ละฝ่ายจะทำหน้าที่ของตน โดยคำนึงถึงเฉพาะผลงานของหน่วยงานตนเองเป็นหลัก จากผลการสัมภาษณ์ที่ได้แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การบริหารมุ่งเน้นการขายเป็นหลัก โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับสินค้าคงคลังเท่าที่ควร ทำให้สินค้าคงคลังรวมของบริษัทเพิ่มมากขึ้นจนกลายเป็นสินค้าคงคลังส่วนเกินในที่สุด ดังนั้นจึงควรเปลี่ยนแปลงกระบวนการและวิธีการกลยุทธ์การทำงานโดยให้ความสำคัญของประโยชน์สูงสุดขององค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เห็นภาพแบบองค์รวมทั้งองค์กรเพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานของหน่วยงานวางแผนการผลิต หน่วยงานที่จัดการสินค้าคงคลัง และหน่วยงานขายได้ตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายการสร้างคามพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยลดสินค้าคงคลังลงให้สำเร็จไปพร้อมๆกัน

2. สาเหตุรอง เกิดจากระดับปฏิบัติการ คือ ระบบการวางแผนการผลิต และระบบการออกคำสั่งซื้อไม่สามารถตอบสนองความต้องการของฝ่ายขายได้ ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงคำสั่งผลิตแบบกะทันหัน ทำให้คำสั่งซื้อที่ออกไปแล้วไม่สามารถยกเลิกได้ทันเวลา เมื่อปริมาณสินค้าคงคลังเพิ่มมากขึ้นจนทำให้พื้นที่คลังสินค้าเต็ม เจ้าหน้าที่คลังสินค้าปฏิบัติงานได้อย่างยากลำบากในการจัดเก็บและตรวจสอบจำนวนสินค้าคงคลังได้ถูกต้อง ทำให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบคำสั่งซื้อขาดข้อมูลที่ถูกต้องทำให้การออกคำสั่งซื้อเกิดความผิดพลาด

ตารางที่ 4 สรุปผลการศึกษาการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน (จากการศึกษา)

การจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน	การจัดการ	ชั้นส่วน	สินค้าสำเร็จรูป
ขายลดราคาให้ลูกค้าที่ซื้ออยู่แล้ว	มี	-	ขายลดราคาเป็นผลิตภัณฑ์เก่า
ส่งออก	มี	ขายให้กับโรงงานอื่นในเครื่องที่ยังใช้ชิ้นส่วนได้	นำผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเพื่อขายในประเทศเปลี่ยนเป็นส่งออก
ขายลดราคา	มี	ลดราคาชิ้นส่วน	-
เปิดประมูล	มี	-	ใช้ในกิจกรรมพิเศษแล้วไม่สามารถนำออกขายได้
ขายเป็นเศษ (Scrap)	มี	ชิ้นส่วนที่หมดอายุหรือล้าสมัย	สินค้าที่เสียหายไม่สามารถขายได้
เช่าสถานที่จัดเก็บนอกสถานที่	มี	เก็บสินค้าคงคลังส่วนเกิน	เก็บสินค้าคงคลังสำเร็จรูป
จัดเก็บรวบรวมไว้ในพื้นที่เฉพาะ	มี	แยกพื้นที่ชั้นส่วนที่ไม่ได้ใช้แล้ว	-

4.2 การจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน

จากการศึกษาพบว่าวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินขององค์กร ทำได้ค่อนข้างจำกัดเนื่องจากนโยบายและรูปแบบของธุรกิจ ไม่สามารถทำการ

ขายวัตถุดิบส่วนเกินได้โดยง่ายเนื่องจากกระบวนการนำเข้าวัตถุดิบมีการแยกพิธีการศุลกากรขาเข้า โดยแยกเป็นแบบเสียภาษีปกติสำหรับการผลิตที่ขายภายในประเทศ และแบบไม่เสียภาษี หรือที่เรียกว่า นำเข้าโดยใช้สิทธิ์สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (ส.ก.ท.) : Board of Investment (BOI) สำหรับการผลิตเพื่อส่งออกต่างประเทศ และต้องทำบัญชีควบคุมพิเศษ ซึ่งการที่จะขายวัตถุดิบที่นำเข้าโดยใช้สิทธิ์ BOI นั้นไม่สามารถทำได้ แต่จะทำได้โดยการทำลาย และขายเป็นเศษซากชิ้นส่วนที่ไม่สามารถนำกลับไปผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูปได้อีก ทำให้จำเป็นต้องหาพื้นที่เก็บเฉพาะสินค้าคงคลังส่วนเกินเพื่อรอเวลาในการทำลาย โดยการเช่าสถานที่จัดเก็บเพื่อรอเวลาทำลาย ซึ่งการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินในองค์กรขนาดใหญ่จะต้องใช้ระยะเวลาในการตรวจสอบนาน เมื่อได้คำสั่งอนุมัติให้ทำลายวัตถุดิบจึงเริ่มดำเนินการได้ ส่วนวัตถุดิบที่นำเข้าโดยเสียภาษีนั้นสามารถทำการขายหรือเปิดประมูลได้ ส่วนวิธีการส่งออกนั้นก็ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการนานเช่นเดียวกันกับวิธีการขายอื่นๆ

ดังนั้นการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินในปัจจุบันถือว่าเป็นการแก้ไขปัญหาสินค้าคงคลังส่วนเกินที่เกิดขึ้นแล้ว ด้วยวิธีการขายเป็นหลัก นอกจากนี้ก็มีการจัดการด้วยวิธีการอื่น ดังแสดงในตารางที่ 4

4.3 ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาสินค้าคงคลังส่วนเกิน

จากการศึกษาในครั้งนี้พบสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน เข้าใจถึงสภาพปัญหาขององค์กรในปัจจุบันเมื่อนำสภาพปัญหามาวิเคราะห์สามารถหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาในระยะสั้น และระยะยาว โดยนำเสนอแนวทางแก้ไขทั้งปัญหาเฉพาะหน้าและการตรวจสอบป้องกันในระยะยาวจากวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินที่ได้ทำการศึกษามา

1. การแก้ไขปัญหาในระยะสั้น ควรลดความผิดพลาดระดับปฏิบัติการที่จะส่งผลกระทบต่อสินค้าคงคลังส่วนเกินที่มีอยู่ให้ลดลง หรือไม่ทำให้เพิ่มขึ้น และขายหรือทำลายสินค้าคงคลังส่วนเกินออกไปให้เร็วที่สุด โดยอาศัยวิธีการดังต่อไปนี้

1.1 ทำการขายสินค้าคงคลังส่วนเกินออกไปให้เร็วที่สุด โดยอาศัยวิธีการปัจจุบันที่ทำอยู่และประชุมร่วมกันเพื่อหาช่องทางการลดสินค้าคงคลังส่วนเกินเพิ่มเติม

1.2 ทำการประชุมร่วมกับฝ่ายวิศวกร เพื่อหาทางนำสินค้าคงคลังส่วนเกินกลับมาใช้ใหม่ โดยการปรับเปลี่ยนลักษณะของวัตถุดิบ

1.3 ทำการประชุมร่วมกับฝ่ายขาย เพื่อให้ฝ่ายขายพยายามผลักดันสินค้าคงคลังส่วนเกินที่มีอยู่ออกไปให้ได้มากที่สุดเช่น การขายราคาหน้าโรงงาน

1.4 ทำเรื่องขออนุมัติจากผู้บริหารในการทำลาย เพื่อลดยอดของสินค้าคงคลังลงโดยกำหนดปริมาณและทำเป็นตามรอบเวลา

2. การแก้ไขปัญหาในระยะยาว ควรกำหนดนโยบายในการตรวจสอบและติดตามระดับสินค้าคงคลัง หาวิธีการจัดการตามระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดสินค้าคงคลังสะสมจนกลายเป็นสินค้าคงคลังส่วนเกิน

2.1 นำกระบวนการวางแผนการขายและปฏิบัติการ (Sales and Operations Planning, S&OP) ซึ่งจากการสัมภาษณ์ องค์กรยังไม่ได้นำวิธีการ S&OP มาใช้ในการแก้ไขปัญหาให้ครบทั้งกระบวนการ จึงทำให้ปัญหาสินค้าคงคลังส่วนเกินไม่หมดไปเนื่องจากฝ่ายขายไม่ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิต สั่งซื้อ และการจัดเก็บ จากการพยากรณ์ที่ไม่แม่นยำ ถึงแม้ว่าจะมีการประชุมติดตามยอดขายและการวางแผนอุปสงค์แล้วแต่จำเป็นต้องเพิ่มกระบวนการต่อไปนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนอุปสงค์ให้มีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น

2.1.1 การวางแผนการขาย (Sales Revenue Planning) ที่เริ่มตั้งแต่แผนการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ กำหนดเป้าหมายยอดขายที่ต้องการ และมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะเพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มของยอดขายเพื่อที่จะกำหนดทิศทางของอุปสงค์ ที่จะเพิ่มขึ้นหรือลดลงในอนาคต ได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

2.1.2 การจัดการอุปสงค์ (Demand Planning) รวบรวมความต้องการสินค้าจากฝ่ายขายซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากตัวแทนจำหน่ายที่ต้องให้ตัวเลขความต้องการผลิตภัณฑ์กับฝ่ายการตลาด และประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องทั้งหมดก่อนทำการกำหนดอุปสงค์ (Demand) เพื่อส่งต่อไปกับหน่วยงานวางแผนอุปทาน (Supply Planning) จะทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้บนพื้นฐานข้อมูลที่แท้จริง

2.2 นำระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ (Enterprise Resource Planning: ERP) เข้ามาใช้เพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจ ในการกำหนดนโยบายสินค้าคงคลัง โดยนำเฉพาะหัวข้อที่สำคัญมาทำการประมวลผลเพื่อหาแนวโน้มและกำหนดทิศทางของระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสม

2.3 เพิ่มความถี่การประชุม (Sales Flow) จากเดือนละครั้ง เป็นประชุมทุก 2 สัปดาห์ ระหว่างฝ่ายขาย (Marketing and Sales) และฝ่ายวางแผนการผลิต (Production Planning) เพื่อติดตามสถานการณ์ยอดขายที่เวลาปัจจุบัน เพื่อกำหนดแผนการผลิตให้แม่นยำมากยิ่งขึ้น

2.4 กำหนดเรื่องของกรอบเวลา (Time Fence) ที่จะกำหนดไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอุปทานในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง และต้องทำความเข้าใจเพื่อตกลงร่วมกันในแนวทางการปฏิบัติเพื่อสามารถติดตามสถานะสินค้าคงคลัง และหาแนวทางแก้ไขร่วมกันเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินประเภทวัตถุดิบขึ้นอีกในอนาคต

5. สรุปผล

การศึกษาค้นคว้าสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินในครั้งนี้ทำให้ผู้วิจัยค้นพบสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินที่สำคัญเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ คือการกำหนดยอดขายจากความต้องการกำไรในป็นั้นๆ โดยไม่ได้ประเมินจากยอดขายปกติในปีที่ผ่านมาและแนวโน้มยอดขายของผลิตภัณฑ์ในอนาคต ทำให้ฝ่ายขายต้องกำหนดยอดขายให้สูงขึ้นตามผลกำไรที่ถูกคาดหวังไว้ โดยการใส่ปริมาณความต้องการไปที่ผลิตภัณฑ์ที่ราคาขายสูง ส่งผลให้กระบวนการถัดไปคือหน่วยงานวางแผนการผลิตต้องวางแผนการผลิตล่วงหน้าไว้ในปริมาณที่สูงกว่าความเป็นจริง แต่เมื่อสรุปตัวเลขยอดขายจริงทุกๆ สิ้นเดือน พบว่ายอดขายที่สามารถทำได้จริงต่ำกว่าแผนที่จึงทำให้มีคำสั่งลดยอดการผลิตลง เนื่องจากระดับของสินค้าคงคลังสำเร็จรูปมีปริมาณที่สูงเนื่องจากไม่ได้ขายออก โดยไม่ได้คำนึงถึงวัตถุดิบที่ได้ทำการสั่งซื้อจากต่างประเทศล่วงหน้าไปแล้ว ซึ่งเมื่อคำสั่งผลิตสินค้าสำเร็จรูปลดลงทำให้สินค้าคงคลังที่เป็นวัตถุดิบมีปริมาณสูงขึ้นและกลายเป็นสินค้าคงคลังส่วนเกินในที่สุด

ส่วนในวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินนั้นจากการศึกษาพบว่าการทำงานออกจากพื้นที่โรงงานนั้นทำได้ยากเนื่องจากมีข้อจำกัดของกระบวนการนำเข้าทางศุลกากรและเงื่อนไขที่ต้องปฏิบัติตามกฎต้องตามมุมมองของบัญชี ดังนั้นจึงควรทบทวนแนวทางการกำหนดผลกำไรหรือเป้าหมายของธุรกิจจากยอดขายตามสภาพปัจจุบันเพื่อให้องค์กรสามารถเห็นภาพของการขายที่แท้จริง และตำแหน่งของสินค้าในตลาดเพื่อกำหนดทิศทางที่ต้องการมุ่งสู่เป้าหมายได้ชัดเจนถูกต้องตามสภาวะการแข่งขันที่

เกิดขึ้นจริง อีกทั้งยังส่งผลต่อการบริหารสินค้าคงคลังของระบบห่วงโซ่อุปทานทั้งหมดตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง เพื่อให้เกิดผลกำไรสูงสุด

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปาลิรัฐ เลขะวัฒนะ อาจารย์ที่ปรึกษาในการให้คำแนะนำ และขอขอบคุณโรงงานกรณีศึกษาและทีมงานของโรงงานกรณีศึกษาที่ได้ให้ออกาสผู้วิจัยเข้าไปทำการวิจัย

เอกสารอ้างอิง

- [1] ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2550). การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด.
- [2] David, Piasecki J. (2009). Inventory Management Explained. USA : Ops Publishing.
- [3] Heizer, Jay; and Render, Barry. (2011). Operations Management. 10th ed. Boston : Pearson Education.
- [4] กฤษฎ์ ฉันทจิรพร. (2556). กระบวนการวางแผนการขายและปฏิบัติการ S&OP ในการวางแผนการและควบคุมการผลิต. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สถาบันอบรมวิชาชีพโชอุปทานสากลเอสซีเอ็ม.
- [5] David Olson. (2009). ERP สำหรับผู้บริหารประเด็นในการเลือกใช้ดำเนินโครงการ และขยายผล. แปลโดย วิทยา สุหฤทธดำรง; และเผ่าศักดิ์ สิริสุข. กรุงเทพฯ : บริษัท เอส.เอ.ซี.เพรส (1989) จำกัด.
- [6] Educational Assistance Ltd. (2003). How to Put Your Excess Inventory to Work for You. Retrieved July 30, 2014, from www.apics-chicago.org/downloads/Excess_Inventory_NAPM_Oct_03.ppt.
- [7] Silver, Edward & Willoughby, Keith A. (1999). The Disposal of Excess Stock at the End of a Project when Facing on-Going Operational Usage Canada. Retrieved July 10, 2014, from <https://www.edwards.usask.ca/faculty/Keith%20Willoughby/files/Excess%20stock%20disposal.pdf>.
- [8] Erdemir, Ugur. (2013). Excess Inventory and Disposal, Economic Retention Model. Retrieved July 30, 2014, from <http://excessinventoryanddisposal.blogspot.com/2013/04/excess-inventory-anddisposal-a.html>.
- [9] Wilson, John P. (2012). Managing Excess Inventory and Protecting Your Obsolete and End-of-Life Parts. Retrieved November 28, 2015, from <http://globalpurchasing.com/blog/managing-excess-inventory-and-protecting-your-obsolete-and-end-of-life-parts#comments>.
- [10] Romanov, Alexander. (2013). Analysis and Reduction of Excess Inventory at a Heavy Equipment Manufacturing Facility. Colorado : University of Colorado.
- [11] Terence, Burton T. (2012). Ways to Mismanage Excess and Obsolete Inventory. Retrieved November 28, 2015, from <http://ceobreakthrough.com/ten-ways-to-mismanage-excess-and-obsolete-inventory>.
- [12] Zinszer, Paul. (1996). Supply Chain Strategies for Managing Excess Inventories. Retrieved July 10, 2014, from <http://ceobreakthrough.com/ten-ways-to-mismanageexcess-and-obsolete-inventory>.