

การจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์ ABC

อนุพันธ์ วิทพันธ์

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2558

EXCESS INVENTORY MANAGEMENT
CASE STUDY AUTOMOTIVE COMPANY ABC

Anuphan Vitaphan

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program in Industrial Management

Graduate School

Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2015

หัวข้อสารนิพนธ์

การจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน กรณีศึกษาบริษัท

ผลิตภัณฑ์ ABC

โดย

อนุพันธ์ วิทพันธ์

สาขาวิชา

การจัดการอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ดร. ปาลีรัฐ เลขะวัฒนะ

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักร ดิงศภักดิ์)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรุณลักษณ์ วิทยวิจิตร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ดร. ปาลีรัฐ เลขะวัฒนะ)

อนุพันธ์ วิทพันธ์ : การจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน กรณีศึกษาบริษัทผลิตภัณฑ์ ABC.
 อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร. ปาลีรัฐ เลชะวัฒนะ, 67 หน้า.

กรณีศึกษา นี้ เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน และหาแนวทางแก้ไขทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยทำการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำสาเหตุและการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินที่ได้จากการศึกษามาสร้างแบบสัมภาษณ์ซึ่งได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงโดยดัชนีความสอดคล้อง (IOC) แล้วทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน และวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินขององค์กรที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำเสนอวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการในสภาวะการแข่งขันทางการตลาดที่สูงขึ้น ความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และภาวะเศรษฐกิจถดถอย ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินเกิดขึ้นในโดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัตถุดิบ และสินค้าสำเร็จรูป ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนโดยรวมขององค์กรเมื่อต้องเก็บสินค้าคงคลังส่วนเกินเป็นเวลานาน และการใช้พื้นที่จัดเก็บไม่เต็มประสิทธิภาพ

จากการศึกษาและค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลัง นั้นมีสาเหตุได้จากหลากหลายสาเหตุ ไม่เฉพาะการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า หรือสภาวะเศรษฐกิจถดถอยเท่านั้น แต่มาจาก เจ้าหน้าที่จัดซื้อสั่งซื้อผิดพลาด เจ้าหน้าที่สั่งซื้อผิดพลาดสายการผลิตจึงสั่งซื้อวัตถุดิบเข้ามามากๆ ฝ่ายขายพยากรณ์ความต้องการไม่แม่นยำส่งผลให้การวางแผนวัตถุดิบผิดพลาด เป็นต้น เมื่อนำข้อมูลที่ได้ศึกษามานำไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ และทำการสัมภาษณ์ พบว่า การเปลี่ยนแปลงคำสั่งซื้อจากลูกค้าเป็นสาเหตุหลักของการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน ประกอบกับไม่ได้กำหนดนโยบายในการจัดการที่ชัดเจน ขาดการติดต่อประสานงานในการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ต้องการ ทำให้เกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน ซึ่งจากการศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินนั้น ส่วนใหญ่ทำได้โดยการขายในหลากหลายรูปแบบ เช่น การนำสินค้ามาแนะนำใหม่อีกรอบตามวงจรของสินค้า การขายลดราคาให้กับพนักงาน การขายคืนผู้จัดส่ง หรือการจัดขายรวมกันเป็นชุด เพื่อลดระดับของสินค้าคงคลังส่วนเกินลง จากที่ทำการสัมภาษณ์พบว่าการขายเป็นวิธีการหลักในการลดสินค้าคงคลังส่วนเกินลงในระยะสั้น แต่เนื่องจากสินค้าคงคลังส่วนเกินมีมูลค่าสูงจึงทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการขออนุมัติเพื่อทำลาย ส่วนการจัดการระยะยาวผู้ศึกษานำเสนอการใช้ S&OP (Sales and Operation Planning) เข้ามาจัดการทั้งระบบซึ่งมุ่งเน้นให้เกิดความสอดคล้องทั้งอุปสงค์และอุปทาน โดยอาศัยความร่วมมือ จากผู้บริหาร หัวหน้างาน และระดับปฏิบัติการ เพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด ซึ่งจะทำให้สินค้าคงคลังส่วนเกินไม่เพิ่มขึ้นจากปัจจุบัน และจะค่อยๆ ลดลงในอนาคต

บัณฑิตวิทยาลัย

ลายมือชื่อนักศึกษา

สาขาวิชา การจัดการอุตสาหกรรม

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

ปีการศึกษา 2558

ANUPHAN VITAPHAN : EXCESS INVENTORY MANAGEMENT : CASE STUDY
AUTOMOTIVE COMPANY ABC. ADVISOR : DR. PALEERAT LAKAWATHANA,
67 PP.

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 reviews was used to create an in-depth interview questionnaires, where the contents was tested by Index of Item Objective Congruence (IOC). In the interviews, the selected key informant was asked to provide the causes of the excess inventory and how to handle excess inventory. The new solutions were proposed for company to be able to operate in the conditions of high competition and quickly-changing customer demand and the economic recession, which are the contributing factors to cause excess inventory, particularly for raw materials and finished goods. It impacts on the overall cost of the company as excess inventory is stored for a long time and storage area is under-utilized.

From the study, it is found that the excess inventory is caused by various reasons. Not only the changing demand of customers and recession but also the wrong procurement order, planning operation, fear of stagnant production line (causing extravagant material order), and sales forecasting inaccuracy causes material planning less effectively. 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 cause the excess inventory. Regarding the handling of excess inventory, mainly the reduction of excess inventory is by selling in various ways such as reintroducing the materials on the product cycle, discount-selling to employees, redemption to supplier and selling of combining kits. From the interview, it reveals that the part sale is the primary way to reduce 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 management, Sales and Operation Planning (S&OP) is proposed to match 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 current situation and will gradually decrease in the future.

Graduate School

Field of Study Industrial Management

Academic Year 2015

Student's Signature.....

Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ให้กับผู้ศึกษาในทุกระดับชั้นจนประสบความสำเร็จในการศึกษาระดับปริญญาโท ขอขอบคุณเพื่อน MIM รุ่น 5 ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการศึกษาตลอดจนเป็นกำลังใจให้จนกระทั่งจบการศึกษาปริญญาโทในที่สุด

สารนิพนธ์นี้ ผู้ศึกษาหวังว่าจะเป็นประโยชน์ ต่อผู้สนใจในการศึกษาแก้ไขปัญหาสินค้าคงคลังส่วนเกิน และต้องการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและการป้องกันระยะยาว ซึ่งยังสามารถนำไปศึกษาต่อยอดต่อไปได้

อนุพันธ์ วิทพันธ์

TNI

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญรูป	ญ
 บทที่	
1 บทนำ.....	1
สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผล และปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
ขอบเขตของการศึกษา	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
 2 หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
การจัดการสินค้าคงคลัง	5
ประเภทสินค้าคงคลัง.....	6
ความสำคัญของสินค้าคงคลัง	8
ต้นทุนในระบบสินค้าคงคลัง.....	11
สินค้าคงคลังส่วนเกิน.....	12
สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน	13
การจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน	18
กระบวนการวางแผนการขายและปฏิบัติการ (Sales and Operations Planning) S&OP	23
ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ (Enterprise Resource Planning; ERP).....	24
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	25

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์..... 28
	การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 28
	ขั้นตอนวิธีวิจัย 29
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 30
	การเก็บรวบรวมข้อมูล 32
	การวิเคราะห์ข้อมูล 33
4	บทสรุป และข้อเสนอแนะ 35
	บทสรุป 35
	สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินขององค์กรที่ได้ทำการศึกษา 35
	การจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน ขององค์กรที่ได้ทำการศึกษา 39
	ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข 40
	ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษา 43
	บรรณานุกรม 44
	ภาคผนวก 49
	ภาคผนวก ก. การคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (IOC) 50
	ภาคผนวก ข. แบบสัมภาษณ์ 52
	ภาคผนวก ค. บทสัมภาษณ์ 62
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์ 67

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน	4
2 สรุปสินค้าคงคลังประเภทต่างๆ.....	8
3 ทางเลือกสำหรับขายสินค้าในช่องทางต่างๆ 9 ช่องทาง.....	22
4 สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน ซึ่งจะใช้เป็นหัวข้อคำถามในการสัมภาษณ์ ถึงสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน	30
5 วิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินซึ่งจะใช้เป็นหัวข้อคำถามในการสัมภาษณ์ ถึงวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน.....	31
6 วิธีการสรุปคำตอบจากผู้ให้สัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับคำถามที่ได้ จากการทำ IOC	35
7 สรุปผลการสัมภาษณ์สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน.....	37
8 สรุปหัวข้อคำถามที่คำตอบไม่สอดคล้องกับคะแนน IOC ซึ่งควรนำไปศึกษาหา สาเหตุของความแตกต่างเพื่อปรับปรุงในการศึกษาต่อไป.....	39
9 สรุปผลการศึกษาการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินที่ได้ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์.....	40
10 รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	51



TNI

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	กลุ่มอุตสาหกรรมและเปอร์เซ็นต์ที่หัตถ์ของแต่ละอุตสาหกรรม เมื่อวันที่ 18 พ.ย. 2556	2
2	ระยะเวลาในการเก็บสินค้าไว้นาน	10
3	ให้เห็นการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน	13
4	ความสัมพันธ์ของกระบวนการ S&OP	23
5	ความสัมพันธ์การตัดสินใจของ 3 ระดับในองค์กร โดยให้สอดคล้องระหว่างเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของธุรกิจ	24
6	รูปแบบความสัมพันธ์การทำงานของระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ	25
7	แผนผังหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ (Organization Chart)	29
8	ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ของการศึกษาการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน	33
9	การวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน	34



TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 1

บทนำ

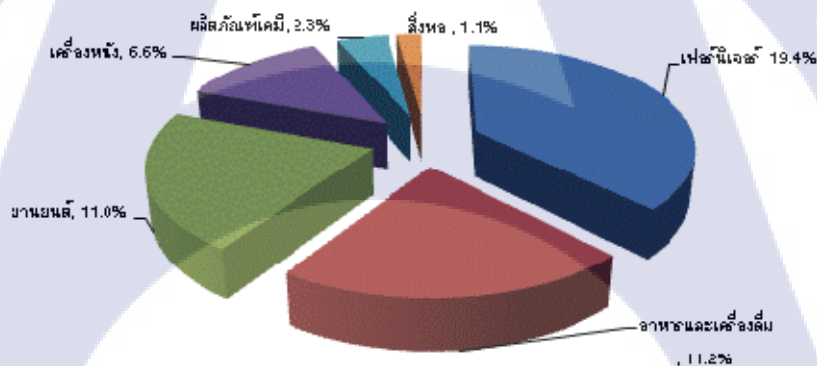
สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผล และปัญหา

ระดับสินค้าคงคลัง เป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้สำหรับวัดผลการบริหารจัดการขององค์กร ดังนั้นการจัดการสินค้าคงคลังที่ดีจะทำให้สามารถควบคุมต้นทุนทางตรงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อราคาขาย และกำไรขององค์กร การควบคุมปริมาณสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ปัจจุบันอุตสาหกรรมต่างๆ ได้มีการประยุกต์หลักการ TPS (Toyota Production System), การผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in Time) มาใช้ตั้งแต่ การวางแผนการผลิต ออกคำสั่งซื้อวัตถุดิบ ควบคุมการจัดส่งวัตถุดิบตั้งแต่ผู้จัดส่ง จนถึงการส่งมอบสินค้าสำเร็จรูปให้กับลูกค้าปลายทาง ทั้งหมดนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งคือทำให้สินค้าคงคลังในทุกกระบวนการเหลือน้อยที่สุด โดยไม่กระทบต่อสายการผลิต และไม่สูญเสียโอกาสในการขายด้วย ซึ่งสินค้าคงคลังที่กล่าวนี้ได้แก่ วัตถุดิบ สินค้าระหว่างการผลิต และสินค้าสำเร็จรูป ซึ่งการที่จะลดสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมนั้นประกอบด้วยปัจจัยหลายประการที่ต้องทำการควบคุมอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ หากเกิดความผิดพลาดในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งก็อาจจะส่งผลกระทบต่อระดับสินค้าคงคลังทั้งหมด

ในแต่ละองค์กร จึงพยายามหาวิธีการในการจัดการสินค้าคงคลังให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแต่เนื่องจากในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังนั้น นอกเหนือจากการบริหารจัดการแคในคลังสินค้ายังมีปัจจัยอื่นที่ส่งผลกระทบต่อระดับสินค้าคงคลังได้ตั้งแต่ การรับความต้องการจากลูกค้าหรือคำสั่งซื้อจากลูกค้า การวางแผนการผลิต และการดำเนินการสั่งซื้อวัตถุดิบซึ่งหลังจากที่สั่งซื้อแล้ว ในการรับวัตถุดิบเข้าสู่คลังสินค้า ยังมีกระบวนการ การดำเนินการรับและบันทึกเข้าระบบ การจัดเก็บเข้าสู่คลังสินค้าตามพื้นที่ที่กำหนด และการจัดส่งเข้าสู่สายการผลิต ตามลำดับ ซึ่งทั้งหมดเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความถูกต้องของสินค้าคงคลัง คือมีความถูกต้องตรงกันระหว่างวัตถุดิบที่มีอยู่จริงในคลังสินค้า ตรงกับ จำนวนสินค้าคงคลังที่มีอยู่ในระบบซึ่งจำนวนสินค้าคงคลังในระบบนั้นส่งผลกระทบโดยตรงต่อการออกคำสั่งซื้อในครั้งถัดไปแต่ด้วยปัจจัยที่กล่าวมาขาดการดูแลควบคุม อย่างมีประสิทธิภาพทำให้ข้อมูลคำสั่งซื้อจากลูกค้ามีความไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้การวางแผนการผลิตเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน ทำให้กระทบต่อการสั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้จัดส่งโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ ที่ต้องทำการสั่งซื้อล่วงหน้าก่อนการผลิต อย่างน้อย 2 ถึง 3 เดือน ดังนั้นเมื่อคำสั่งซื้อจากลูกค้าเปลี่ยนแปลงลดลง ทำให้ส่งผลกระทบต่อระดับสินค้าคงคลังทันที หรือการกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังที่ไม่ชัดเจน ทำให้เมื่อเกิดปัญหาความไม่ถูกต้องระหว่างสินค้าคงคลังที่มีอยู่จริงกับจำนวนสินค้าคงคลังในระบบแตกต่างกันทำให้ต้องซื้อสินค้าคงคลังมาเพิ่ม หรือการออก

คำสั่งซื้อผิดพลาด ทำให้สินค้าคงคลังที่มีอยู่ค่อยๆเพิ่มระดับมากขึ้นเรื่อยๆ จนทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการคลังสินค้าได้ดีส่งผลกระทบไปยังหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในองค์กร

จากข้อมูลของ สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค เมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน 2556 โดยเฉพาะปริมาณการจำหน่ายรถยนต์นั่งที่ปรับตัวลดลงร้อยละ 24.8 เนื่องจากการลดลงของแรงส่งจากมาตรการรถยนต์คันแรกซึ่งทำให้ปริมาณการจำหน่ายรถยนต์นั่งในไตรมาสนี้ปรับตัวลงมาอยู่ที่ 145,801 คัน เทียบกับปริมาณการจำหน่ายในไตรมาสเดียวกันของปี 2555 ซึ่งสูงถึง 193,756 คัน และประกอบกับการผลิตภาคอุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นการส่งออกหัตถ์อื่นๆ อันดับ 1 ได้แก่ เพอร์นิเจอร์ (ร้อยละ 19.4) อันดับ 2 อาหารและเครื่องดื่ม (ร้อยละ 11.2) อันดับ 3 ยานยนต์ (ร้อยละ 11.0) รองลงมาคือ เครื่องหนัง (ร้อยละ 6.6) ผลิตภัณฑ์เคมี (ร้อยละ 2.3) สิ่งทอ (ร้อยละ 1.1) ซึ่งการหดตัวของเศรษฐกิจส่งผลให้ไม่สามารถขายสินค้าสำเร็จรูปที่มีอยู่ได้ตามแผนส่งผลกระทบต่อวัตถุดิบ ที่สั่งซื้อเข้ามาแล้วไม่สามารถนำไปผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูปได้ และถ้าหากการหดตัวของเศรษฐกิจยังคงต่อเนื่องก็จะทำให้วัตถุดิบ หรือสินค้าสำเร็จรูปเสื่อมสภาพหรือต้องเพิ่มต้นทุนในการจัดเก็บดูแลรักษาสินค้าคงคลังดังกล่าว



รูปที่ 1 กลุ่มอุตสาหกรรมและเปอร์เซ็นต์ที่หดตัวของแต่ละอุตสาหกรรม เมื่อวันที่ 18 พ.ย. 2556

ที่มา : สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค. (2556). **ภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาสที่สาม และแนวโน้มปี 2556-2557**. หน้า 84-85.

ผู้ศึกษาสนใจในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์เนื่องจากปี พ.ศ.2555 ได้มีนโยบายรถคันแรกจากรัฐบาลทำให้ปริมาณคำสั่งซื้อจากลูกค้ามีเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งถือว่าเป็นคำสั่งซื้อที่ไม่ได้เกิดขึ้นตามกลไกของการแข่งขันทางการตลาด แต่เป็นการเพิ่มขึ้นจากนโยบายของรัฐบาลทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์ รวมทั้งผู้ผลิตชิ้นส่วน และผู้ผลิตรถยนต์ไม่สามารถผลิตรถยนต์ส่งมอบได้ทันตามความต้องการของลูกค้า ทำให้ต้องมีการสั่งซื้อชิ้นส่วนจำนวนมากเป็นสินค้าคงคลังเพื่อให้เพียงพอต่อการผลิต เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เมื่อนโยบายรถคันแรก

หมดเวลา ความต้องการสินค้าก็ลดลงอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ไม่สามารถจำหน่ายสินค้าที่ได้ทำการผลิตไว้แล้วได้ ส่งผลให้วัตถุดิบที่ได้สั่งซื้อไว้ล่วงหน้า สินค้าระหว่างการผลิต และสินค้าสำเร็จรูปที่รอการส่งมอบเกิดเป็นสินค้าคงคลังส่วนเกิน ซึ่งนโยบายแรกเป็นเพียงแค่สาเหตุหนึ่งเท่านั้น ยังคงมีสาเหตุต่างๆ ที่ทำให้เกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน ซึ่งหลายองค์กรประสบกับปัญหา “ค่าคงคลังส่วนเกิน” (Excess Inventory) เป็นจำนวนมาก ซึ่งเกิดได้จากหลายสาเหตุ ทำให้การแก้ไขปัญหาสินค้าคงคลังส่วนเกินเป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น ซึ่งยังมีสาเหตุอื่นที่ทำให้เกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินเช่น เจ้าหน้าที่คลังสินค้านับสินค้าคงคลังผิด เจ้าหน้าที่จัดซื้อออกคำสั่งซื้อผิด คู่แข่งนำเสนอสินค้าใหม่ทำให้ยอดขายลดลงกะทันหัน ระบบการสั่งซื้อไม่สามารถตอบสนองต่อยอดขายที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น การศึกษาในผู้ศึกษาจึงต้องการค้นหาสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน เพื่อเสนอแนวทางแก้ไขสินค้าคงคลังส่วนเกิน และเพื่อให้ผู้ที่สนใจกรณีสินค้าคงคลังส่วนเกินได้ศึกษาต่อยอดต่อไปดังนั้นผู้ศึกษาจึงต้องการค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน เพื่อนำเสนอแนวทางแก้ไขต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. ศึกษาหาสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน
2. ศึกษารูปแบบหรือวิธีการในการจัดการการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน

ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตของการศึกษาค้างนี้ จะใช้ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Key Informants) ทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับสินค้าคงคลังส่วนเกิน โดยการอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถทราบถึงสาเหตุของการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน
2. สามารถทราบถึงวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน
3. สามารถเป็นฐานข้อมูลสำหรับผู้สนใจในการศึกษาการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน

แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน

ตารางที่ 1 แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน

ลำดับ	การดำเนินงาน	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.
1	การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น					
2	หลักการพื้นฐาน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Review)					
3	วิธีดำเนินงานสารนิพนธ์ (Research Mythology)					
4	สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ					

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **สินค้าคงคลัง (Inventory)** หมายถึง วัตถุดิบ สินค้าระหว่างการผลิต สินค้าสำเร็จรูป สินค้าสำหรับการซ่อมบำรุง
2. **สินค้าคงคลังส่วนเกิน (Excess Inventory)** หมายถึง วัตถุดิบ หรือสินค้าสำเร็จรูป ที่ไม่สามารถนำมาสร้างรายได้ให้กับองค์กร
3. **กระบวนการวางแผนการขายและปฏิบัติการ (Sales and Operations Planning, S&OP)** หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายขายและฝ่ายปฏิบัติการเพื่อให้การบริหารจัดการสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. **หน่วยงานจัดการชิ้นส่วน (Part Arrangement)** หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่กำหนดรายการชิ้นส่วนหรือวัตถุดิบลงในระบบบัญชีชิ้นส่วน (Bill of Material; BOM) สำหรับแต่ละผลิตภัณฑ์
5. **Sales Flow** หมายถึง การประชุมรายเดือนระหว่างฝ่ายขายกับฝ่ายวางแผนการผลิต เพื่อกำหนดยอดการผลิตในเดือนถัดไป
6. **Production Control System** หมายถึง ระบบควบคุมการผลิต
7. **Weekly Order** หมายถึง การออกคำสั่งซื้อเป็นรายสัปดาห์
8. **Quantity Discount** หมายถึง การซื้อครั้งละมากๆ เพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงราคา
9. **Parkinson's Law** หมายถึง งานที่ได้รับมอบหมายจะถูกเลื่อนออกไปจนกว่าจะถึงกำหนดส่ง

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน (Excess Inventory) ใช้แนวทางการศึกษาบนพื้นฐานการจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management)

1. การจัดการสินค้าคงคลัง
2. ประเภทสินค้าคงคลัง
3. ความสำคัญของสินค้าคงคลัง
4. ต้นทุนในระบบสินค้าคงคลัง
5. สินค้าคงคลังส่วนเกิน
6. สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน
7. การจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน
8. กระบวนการวางแผนการขายและปฏิบัติการ (Sales and Operations Planning; S&OP)
9. ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ (Enterprise Resource Planning; ERP)
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการสินค้าคงคลัง

การจัดการสินค้าคงคลัง เป็นกระบวนการดำเนินงานหนึ่งขององค์กรที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการผลิต เพื่อให้มีวัตถุดิบเพียงพอสำหรับการผลิตตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ทำให้สามารถส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าได้ตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ หรือเพิ่มยอดขายเมื่อลูกค้ามีความต้องการเพิ่มอย่างกะทันหัน ซึ่งการบริหารจัดการสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้องค์กรสามารถบริหารจัดการต้นทุนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการจัดการสินค้าคงคลัง

สินค้าคงคลัง จัดเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนชนิดหนึ่งในองค์กร ซึ่งต้องมีไว้เพื่อขายหรือใช้ในการผลิต วัตถุดิบก็คือสิ่งของหรือชิ้นส่วนที่ซื้อมาเพื่อใช้ในการผลิต หรืองานระหว่างกระบวนการผลิตอันเป็นชิ้นงานที่อยู่ในขั้นตอนการผลิตหรือรอคอยที่จะผลิตในขั้นตอนต่อไป โดยที่ยังผ่านกระบวนการผลิตไม่ครบทุกขั้นตอนหรือวัสดุซ่อมบำรุงซึ่งก็คือชิ้นส่วนหรืออะไหล่ เครื่องจักรที่สำรองไว้เพื่อเปลี่ยนเมื่อชิ้นส่วนเดิมเสียหายหรือหมดอายุการใช้งาน หรือสินค้าสำเร็จรูปซึ่งก็คือ ปัจจัยการผลิตที่ผ่านทุกกระบวนการผลิตครบถ้วนพร้อมที่จะนำไปขายให้ลูกค้าได้ (จันทร์ธิดา บุญขวัญ, 2554)

สินค้าคงคลัง หมายถึง วัตถุดิบที่เก็บไว้เพื่อใช้ในการผลิต และในการจำหน่าย หรือสินค้าสำเร็จรูปที่มีไว้เพื่อจำหน่าย ตลอดจนวัตถุดิบที่อยู่ในระหว่างการผลิต หรือสินค้าคงคลัง หมายถึงปริมาณสินค้าหรือบริการที่ธุรกิจมีสำรองไว้เพื่อการใช้งาน เพื่อบริการ เพื่อการผลิต เพื่อการจัดจำหน่ายในอนาคต (ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. 2550)

การจัดการสินค้าคงคลัง คือ การทำให้สินค้าคงคลังมีรูปแบบที่ถูกต้อง ในปริมาณที่เหมาะสม ในสถานที่ที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม ในต้นทุนที่เหมาะสมที่สุดของ เดวิท เพียเซคกี เจ (David, Piasecki J. 2009 : 27)

การควบคุมสินค้าคงคลัง เป็นกิจกรรมที่ช่วยในการจัดสรรความพร้อมของสินค้าต่างๆ ให้กับลูกค้า มันคือการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานจัดซื้อ การผลิตและการกระจายสินค้า เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของการตลาด บทบาทนี้จะประกอบไปด้วยการอุปทานสินค้าที่มีการขายอยู่ในปัจจุบัน สินค้าใหม่ ของใช้สิ้นเปลือง อะไหล่สำรอง สินค้าที่เกาล้าสมัยและสิ่งของจำเป็นอื่นๆ

กล่าวโดยสรุปจากความหมายของสินค้าคงคลัง คือ การบริหารจัดการสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าสูงสุดโดยมีต้นทุนในการจัดการสินค้าคงคลังที่ต่ำที่สุด

ประเภทสินค้าคงคลัง

ประเภทของสินค้าคงคลัง สามารถแบ่งแยกได้ตามวัตถุประสงค์ของความต้องการใช้สินค้าคงคลังนั้นๆ เช่น สินค้าคงคลังที่รอการนำเข้าสู่กระบวนการผลิต เรียกว่า วัตถุดิบ (Raw Material) ซึ่งจะต้องมีกระบวนการการควบคุมการรับเข้าสู่คลังสินค้า การจัดเก็บและการจัดส่งเข้าสู่สายการผลิต หรือวัตถุดิบที่กำลังอยู่ในกระบวนการของสายการผลิตจะเรียกว่า สินค้าคงคลังระหว่างการผลิต (Work In Process) ซึ่งสินค้าคงคลังระหว่างการผลิตมีความสำคัญคือทำให้การผลิตเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และสินค้าคงคลังที่ผลิตสำเร็จแล้ว เรียกว่าสินค้าคงคลังสำเร็จรูป (Finished Goods) ซึ่งเป็นสินค้าคงคลังก่อนการส่งมอบให้กับลูกค้าต่อไป ซึ่งการบริหารจัดการสินค้าคงคลังในประเภทต่างๆ นั้นจะมีวิธี และกระบวนการในการจัดการแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับ พื้นที่ และนโยบายในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของแต่ละองค์กร

ประเภทของสินค้าคงคลัง สามารถแบ่งได้ดังต่อไปนี้

สินค้าคงคลังสามารถกำหนดสิ่งใดก็ตามที่ต้องดูแลจัดการภายในองค์กร รวมถึงสิ่งของเล็กๆ น้อยๆ เช่น ปากกาที่อยู่ในตู้ ขวดน้ำ หีบห่อ อุปกรณ์สำหรับการจัดส่ง น้ำมันและอะไหล่สำหรับซ่อมบำรุงเครื่องจักร พื้นที่วางในเว็บไซต์ ซึ่งทั้งหมดนี้สามารถกำหนดให้เป็นสินค้าคงคลังได้ แต่เราไม่สามารถที่จะจัดการสิ่งเหล่านี้ได้ทั้งหมด ดังนั้นจึงกำหนดประเภท

สินค้าคงคลังที่มีความสำคัญหลักๆ ดังนี้ เดวิท เพียเซคกี เจ (David, Piasecki J. 2009 : 58-67)

ประเภทสินค้าคงคลัง

1. สินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods)
2. สินค้าที่ยังผลิตไม่เสร็จ (Unfinished Goods) เช่น ชิ้นส่วนประกอบ ส่วนผสม วัตถุดิบ

ส่วนประกอบย่อย

3. สินค้าสำหรับการซ่อมบำรุง (Maintenance, Repair, and Operating, MRO) เช่น อะไหล่สำหรับการซ่อมบำรุงเครื่องจักร น้ำมันหล่อลื่น สารทำความสะอาด และอุปกรณ์สำนักงาน

4. สินค้าระหว่างการผลิต (Work-in-Process, WIP)

สินค้าคงคลังสามารถแบ่งเป็นประเภทต่างๆ ได้ดังนี้ ไฮเซอร์ เจย์; และเรนเดอร์ แบร์รี่ (Heizer, Jay; and Render, Barry. 2011)

1. วัตถุดิบ (Raw Material)
2. สินค้าระหว่างการผลิต (WIP, Work-in-Process)
3. สินค้าสำหรับการซ่อมบำรุง (MRO, Maintenance, Repair, and Operating)
4. สินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods)

สินค้าคงคลังเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างหนึ่งขององค์กร โดยแบ่งได้ดังนี้ (Muller, Max. 2003)

1. วัตถุดิบ (Raw Material)
2. สินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods)
3. สินค้าระหว่างการผลิต (WIP, Work-in-Process)

นอกจากนี้ยังมีสินค้าคงคลังประเภทอื่นๆ ที่เราต้องตัดสินจากความต้องการใช้ และประโยชน์ของสินค้าเหล่านั้น

- สินค้าคงคลังประเภทใช้แล้วหมดไป (Consumables) เช่น หลอดไฟ ของจดหมาย อุปกรณ์หรือน้ำยาทำความสะอาด น้ำมัน กระดาษ สี ซึ่งบางครั้งสินค้าคงคลังประเภทนี้จัดอยู่ในประเภทวัตถุดิบก็ได้

- สินค้าคงคลังประเภทบริการซ่อมเปลี่ยนอะไหล่ (Service, Repair, Replacement, and Spare Items, S&R Items) จะใช้สำหรับบริการหลังการขาย เพื่อให้แน่ใจว่าเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ที่ได้ขายออกไปแล้วนั้นจะสามารถใช้งานได้ ซึ่งสินค้าคงคลังประเภทนี้จะไม่มีการล้าสมัย (Obsolete) ซึ่งสินค้าคงคลังประเภทนี้ขึ้นอยู่กับ แผนการซ่อมบำรุงหรือการคาดการณ์การซ่อมบำรุง ซึ่งในโรงงานบางแห่งต้องเปิดไฟตลอด 24 ชม. ทำให้ต้องมีการเก็บหลอดไฟไว้เพื่อการเปลี่ยนตลอดเวลา ทำให้สินค้าคงคลังประเภทนี้จะไม่ล้าสมัย จนกว่าจะมีการเปลี่ยนอุปกรณ์ไปเป็นอย่างอื่นแทน

- สินค้าคงคลังระดับปลอดภัย (Buffer, Safety Inventory) สินค้าคงคลังประเภทนี้ มีไว้เพื่อตอบสนองความไม่แน่นอนของอุปสงค์ และอุปทาน
- สินค้าคงคลังตามฤดูกาล (Anticipation Stock) สินค้าคงคลังประเภทนี้จะสร้างขึ้นตามช่วงเวลา เช่น ช็อกโกแลต จะถูกผลิตจำนวนมากในช่วงวันวาเลนไทน์ ซึ่งถ้าหากไม่ผลิตเตรียมไว้ก็จะมีไม่เพียงพอสำหรับขายในช่วงเวลาดังกล่าว
- สินค้าคงคลังระหว่างการขนส่ง (Transit Inventory) สินค้าคงคลังประเภทนี้มีไว้เพื่อสำหรับช่วงเวลาการขนส่งจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง ซึ่งสิ่งสำคัญนอกจากรู้ว่าจำนวนเท่าไรที่กำลังขนส่ง แต่จะต้องแน่ใจด้วยว่าจำนวนที่จะแสดงในระบบสำหรับการควบคุมควรจะแสดงเมื่อไหร่ เพราะถ้าหากจำนวนที่ขนส่งยังมาไม่ถึง แต่ตัวเลขจำนวนที่ต้องการแสดงที่ชั้นวางสินค้าแล้ว จะเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ ดังนั้นจึงควรกำหนดให้ตัวเลขแสดงหลังจากสินค้ามาถึงแล้ว

ตารางที่ 2 สรุปสินค้าคงคลังประเภทต่างๆ

	Raw Material	Unfinished Goods	WIP	Finished Goods	MRO
David, Piasecki J.		○	○	○	○
Heizer, Jay; and Render, Barry	○		○	○	○
Muller, Max.	○		○	○	

สินค้าคงคลัง สามารถแบ่งได้ดังนี้ วัตถุดิบ (Raw Material), ชิ้นส่วนประกอบย่อย หรือส่วนผสม (Unfinished Goods), ชิ้นส่วนระหว่างการผลิต WIP (Work in Process), สินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods), สินค้าสำหรับการซ่อมบำรุง (MRO, Maintenance, Repair, and Operating)

ความสำคัญของสินค้าคงคลัง

ในทางบัญชี สินค้าคงคลัง หมายถึง สินทรัพย์หมุนเวียนประเภทหนึ่ง ที่ต้องถูกบันทึกลงในงบดุลขององค์กร ซึ่งองค์กรต้องมีไว้เพื่อผลิตหรือขาย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำการบริหารให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งหากมีมากเกินไปก็จะทำให้เกิดการสูญเสีย เช่น ดอกเบี้ย (Interest) ค่าเก็บรักษา (Inventory Carrying Costs) ค่าเสื่อมราคา (Depreciate) แต่ถ้าหากมีน้อยเกินไปก็จะส่งผลต่อโอกาสในการขาย ดังนั้นการมีสินค้าคงคลังในระดับที่เหมาะสมจะช่วยทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าคงคลัง และเพิ่มโอกาสในการขายได้

ประโยชน์ของสินค้าคงคลัง (พิภพ ลลิตาภรณ์. 2552)

1. ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่พยากรณ์ไว้ในแต่ละช่วงเวลาทั้งใน และนอกฤดูกาล โดยธุรกิจต้องเก็บสินค้าคงคลังไว้
2. รักษาการผลิตให้มีอัตราคงที่สม่ำเสมอ เพื่อรักษาระดับการว่าจ้างแรงงาน การเดินเครื่องจักร ฯลฯ ให้สม่ำเสมอได้
3. ทำให้ธุรกิจได้ส่วนลดปริมาณจากการจัดซื้อจำนวนมากต่อครั้ง ป้องกันการเปลี่ยนแปลงราคาในอนาคต
4. ป้องกันสินค้าเผื่อขาด เมื่อเวลานำ (Lead Time) ยาวนาน และบังเอิญได้คำสั่งซื้อเพิ่มขึ้นกะทันหัน
5. เหตุการณ์จากภัยธรรมชาติที่ไม่อาจควบคุมได้ เช่น น้ำท่วม แผ่นดินไหว เป็นต้น

ประโยชน์ของสินค้าคงคลัง (ไชยยศ ไชยมั่นคง; และมยุขพันธ์ ไชยมั่นคง. 2550)

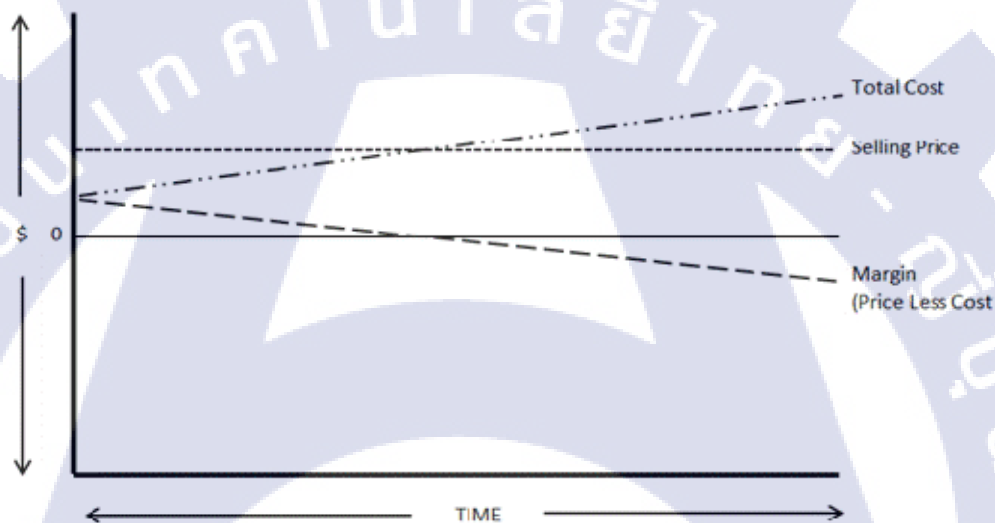
1. อุปสงค์ อุปทานไม่สอดคล้องกัน
2. วัสดุมีตามฤดูกาลและอุปสงค์ตามฤดูกาล
3. ความไม่แน่นอนของการขนส่ง

ประโยชน์ของสินค้าคงคลัง (อมรศิริ ดิสสร. 2551)

1. เป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ประมาณการไว้ในแต่ละช่วงเวลาทั้งในฤดูกาลและนอกฤดูกาลโดยธุรกิจต้องเก็บสินค้าคงคลังไว้ในคลังสินค้า
2. เป็นการรักษาการผลิตให้มีอัตราคงที่สม่ำเสมอเพื่อรักษาระดับการว่าจ้างแรงงาน การเดินเครื่องจักร ฯลฯ ให้สม่ำเสมอได้โดยจะเก็บสินค้าที่จำหน่ายไม่หมดในช่วงที่จำหน่ายได้ไม่ถี่ไว้จำหน่ายตอนช่วงเวลาที่ลูกค้าหรือผู้บริโภคมีความต้องการซึ่งในเวลานั้นอาจจะผลิตไม่ทันการจำหน่าย
3. ทำให้ธุรกิจได้ส่วนลดปริมาณ (Quantity Discount) จากการจัดซื้อสินค้าจำนวนมากต่อครั้งเพื่อเป็นการป้องกันการเปลี่ยนแปลงราคาและผลกระทบจากเงินเฟ้อเมื่อสินค้าในท้องตลาดมีราคาเพิ่มสูงขึ้น
4. เป็นการป้องกันของขาดมือด้วยสินค้าเผื่อขาดมือเมื่อเวลารอคอยล่าช้าหรือบังเอิญได้คำสั่งซื้อเพิ่มขึ้นอย่างกะทันหัน
5. ทำให้กระบวนการผลิตสามารถดำเนินการต่อเนื่องอย่างราบรื่นไม่มีการหยุดชะงักอันเนื่องจากของขาดมือจนทำให้เกิดความเสียหายแก่กระบวนการผลิตซึ่งจะทำให้คนงานว่างงานเครื่องจักรถูกปิดหรือผลิตไม่ทันคำสั่งซื้อของลูกค้า

จากประโยชน์ดังกล่าวการมีสินค้าคงคลังจะช่วยให้องค์กรสามารถผลิตสินค้า และจำหน่ายได้อย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างของการพยากรณ์ยอดขายตามฤดูกาล หรือปัญหาการขาดสินค้าชั่วคราว แต่องค์กรยังสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ในระยะเวลาหนึ่ง ดังนั้นการกำหนดระดับของสินค้าคงคลังสำรอง ของวัตถุดิบ และสินค้าสำเร็จรูป มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งผลให้กับการทำอะไรให้กับองค์กร หากถือครองสินค้าคงคลังในปริมาณที่มากเกินไปก็จะส่งผลเสียให้เกิดเป็นสินค้าคงคลังส่วนเกิน

ผลเสียของการมีสินค้าคงคลังมากเกินไป



รูปที่ 2 ระยะเวลาในการเก็บสินค้าไว้นาน

ต้นทุนรวม (Total Cost) จะยิ่งสูงขึ้น ขณะเดียวกันก็แสดงให้เห็นถึงกำไรต่อหน่วยที่ลดลง (Margin, Price Less Cost) เนื่องจาก ราคาขาย (Selling Price) ยังคงเท่าเดิมโดย คุซาร์ (Kuchta. 2011)

การถือครองสินค้าคงคลังจำนวนมาก ส่งผลกระทบต่อต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร เช่น ดอกเบี้ย พื้นที่การจัดเก็บ แรงงานที่ต้องจัดหามาเพื่อดูแลรักษาสินค้าคงคลัง เป็นต้น หรือสินค้าคงคลังระหว่างการผลิต ถ้ามีมากเกินไปจะส่งผลกระทบต่อความต้องการของลูกค้า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคำสั่งซื้อจะทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงการผลิตได้ทันตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป การมีสินค้าคงคลังจำนวนมากทำให้ทรัพย์สินขององค์กรเพิ่ม

มากขึ้นอัตราดอกเบี้ยและเงินกู้ยืมมาลงทุนสูงขึ้น ทำให้ผลตอบแทนของบริษัทลดลงเนื่องจากราคาขายสินค้ายังคงเท่าเดิม และถ้าอะไรจะลดลงอย่างต่อเนื่องตามระยะเวลาที่เก็บสินค้าคงคลังไว้

สินค้าคงคลังเป็นทรัพย์สินสำคัญ ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร เพราะวอร์บของการหมุนของสินค้าคงคลัง (Inventory Turn Over Ratio) เป็นส่วนสำคัญในที่แสดงให้เห็นถึงการสร้างรายได้ให้กับเจ้าของและผู้ถือหุ้น ยิ่งจำนวนรอบในการหมุนเวียนสูง ยิ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความสามารถในการสร้างรายได้จากการขายได้มากตามไปด้วย โดยเปรียบเทียบได้กับเงินลงทุนในสินค้าคงคลังที่องค์กรจ่ายไป ซึ่งการที่รอบระยะเวลาการหมุนของสินค้าคงคลังเร็วกว่า ย่อมแสดงให้เห็นว่า องค์กรไม่ต้องนำเงินลงทุนไปกับสินค้าคงคลังเป็นเวลานานซึ่งถือว่าเป็นการลดจำนวนเงินลงทุนที่ใช้ในการจัดการสินค้าคงคลังถือเป็นการลดต้นทุน ซึ่งหมายถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเงินทุนและสินทรัพย์ที่มีอยู่ และยังเป็นการลดภาระในการเก็บสินค้า ซึ่งมีค่าใช้จ่ายในการเช่าพื้นที่หรือค่าเสียโอกาสในการใช้พื้นที่อีกด้วย

ต้นทุนในระบบสินค้าคงคลัง

ต้นทุนในสินค้าคงคลังสามารถแบ่งได้เป็น 4 ชนิด คือ

1. ต้นทุนในการสั่งซื้อสินค้า (Ordering Costs) เป็นต้นทุนที่จ่ายไปเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบต่างๆ ต้นทุนประเภทนี้จะเกิดขึ้นเมื่อมีการสั่งซื้อ เราสามารถคำนวณต้นทุนชนิดนี้ออกมาในรูปของจำนวนเงินต่อการสั่งซื้อหนึ่งครั้ง และต้นทุนนี้จะกำหนดไว้คงที่ไม่่ว่าจะมีการสั่งซื้อปริมาณมากเท่าใด ต้นทุนนี้จะไม่แปรผันตามปริมาณของสินค้าที่สั่งซื้อ แต่จะแปรผันตามจำนวนครั้งในการสั่งซื้อ เป็นที่น่าสังเกตว่าการสั่งซื้อหรือสั่งผลิตเป็นปริมาณครั้งละมากๆจะประหยัดต้นทุนชนิดนี้ ต้นทุนในการสั่งซื้อจะเริ่มต้นจากการนำคำขอให้ซื้อส่งไปยังฝ่ายจัดซื้อ ต่อจากนั้นก็เป็นการรับและการจัดเรียงวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนต่างๆ ไว้ในคลังสินค้า และสิ้นสุดเมื่อชำระเงินให้กับผู้ขายเรียบร้อยแล้ว รายละเอียดของงานอาจจะประกอบไปด้วยการจัดเตรียมและออกคำสั่งซื้อ การเก็บบันทึกหลักฐาน การขนส่งสินค้า การตรวจรับสินค้า การตรวจสอบเอกสาร และการชำระหนี้ เป็นต้น การพิจารณาต้นทุนเหล่านี้จะออกมาในรูปของเงินเดือนและวัสดุสิ้นเปลืองสำนักงานต่างๆ เช่น เงินเดือนผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ เจ้าหน้าที่จัดซื้อ ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่จัดซื้อ ผู้ติดตามงาน เสมียน พนักงานพิมพ์ดีด เสมียน ตรวจรับ เสมียนบัญชีเจ้าหน้าที่ เป็นต้น ส่วนวัสดุสิ้นเปลืองประกอบไปด้วย วัสดุสิ้นเปลืองในการตรวจรับ วัสดุสิ้นเปลืองแผนกบัญชี เป็นต้น
2. ต้นทุนการสั่งผลิต (Set Up Costs) มีลักษณะคล้ายกับต้นทุนในการสั่งซื้อบริษัทจะต้องจ่ายต้นทุนในการสั่งผลิตจำนวนหนึ่งทุกครั้งที่เริ่มสั่งให้มีการผลิตใหม่ ต้นทุนชนิดนี้ประกอบด้วยต้นทุนในการจัดเตรียมเอกสารเกี่ยวกับคำสั่งงาน การอนุมัติการผลิต และต้นทุนในการสั่งซื้อสินค้าคงคลังบางประเภทที่ใช้ในการผลิตนั้น เป็นต้น นอกจากต้นทุนดังกล่าวแล้วยังมี

ต้นทุนค่าล่วงเวลา ค่าจ้างคนงาน การฝึกหัด การปลดพนักงานออก ตลอดจนค่าแรงในการผลิตขั้นทดลองงาน

3. ต้นทุนในการจัดเก็บรักษา (Holding Costs) คือต้นทุนที่เกิดจากบริษัทจัดเก็บสินค้าคงคลังไว้ ต้นทุนประเภทนี้จะผันแปรโดยตรงต่อขนาดของสินค้าคงคลัง ต้นทุนในการจัดให้มีสินค้าคงคลังจะคำนวณออกมาเป็นตัวเลขต่อปี และอยู่ในรูปของร้อยละของมูลค่าสินค้าคงคลังถัวเฉลี่ย ต้นทุนประเภทนี้ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดให้มีสินค้าคงคลัง ค่าขนส่ง ค่าประกันภัย ค่าสินค้าเสียหาย การล้าสมัย ค่าเสื่อม ค่าภาษี ค่าประกัน และต้นทุนในการสูญเสียโอกาสของเงินทุนที่จมอยู่กับสินค้าคงคลัง เป็นที่น่าสังเกตว่ายิ่งจัดให้มีสินค้าคงคลังอยู่ในระดับต่ำมากเท่าไร ยิ่งทำให้สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการจัดให้มีสินค้าคงคลังมากขึ้นเท่านั้น

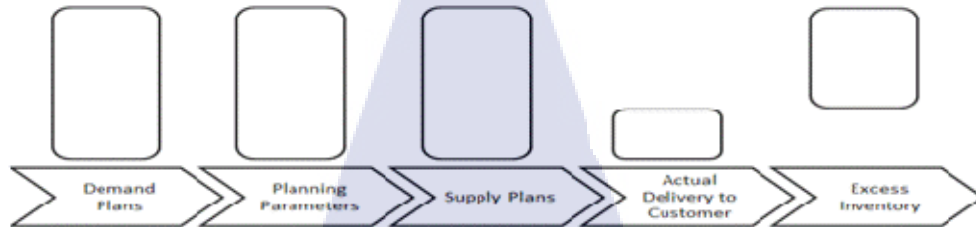
4. ต้นทุนที่เกิดจากสินค้าคงคลังขาดแคลน (Shortage Costs) เมื่อไม่มีสินค้าพอขายหรือวัตถุดิบไม่เพียงพอแก่การผลิตจะเกิดค่าใช้จ่ายอะไรบ้าง และเป็นจำนวนเงินเท่าไร เป็นการยากที่จะประเมินค่าใช้จ่ายเหล่านี้ เช่น ในกรณีที่มีสินค้าไม่พอส่งมอบให้กับลูกค้า ทำให้ขาดรายได้ที่ควรจะได้รับจากการขายสินค้า และอาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือจากลูกค้าจนทำให้เสียลูกค้าให้กับคู่แข่งทางธุรกิจ ส่วนในกรณีที่วัตถุดิบไม่เพียงพอ สายการผลิตอาจจะต้องหยุดชะงักถ้าหากไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทัน

จากต้นทุนทั้ง 4 นั้น ผู้บริหารสามารถตัดสินใจถึงปริมาณการสั่งซื้อ หรือส่งผลิตแต่ละครั้งจะต้องคำนึงถึงต้นทุนรวมที่ต่ำที่สุด

ถึงแม้ว่าหลายองค์กรจะทราบถึงเรื่องของต้นทุนของสินค้าคงคลังเป็นอย่างดี และกำหนดวิธีการในการจัดซื้อให้ถูกต้องเหมาะสมตามหลักการ เช่น Just-in-Time แล้วก็ยังเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินขึ้น ดังนั้นการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน จะช่วยให้สามารถหาวิธีการป้องกันและจัดการปัญหาสินค้าคงคลังส่วนเกินได้

สินค้าคงคลังส่วนเกิน

สินค้าคงคลังส่วนเกิน (Excess Inventory) คือทุกสิ่งที่ยูนอกเหนือจากความต้องการ ไม่ว่าจะเป็น วัตถุดิบ (Raw Material), ชิ้นส่วนระหว่างการผลิต WIP (Work in Process), สินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods) ความต้องการของลูกค้าจะเป็นตัวกำหนด วัตถุดิบ เพื่อผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูป คอนนอลลี (Connolly, 2012)



รูปที่ 3 ให้เห็นการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน

ที่มา : Erdemir, Ugur. (2013). **Excess Inventory and Disposal, Economic Retention Model.** Online.

จากรูปที่ 3 แสดงให้เห็นความต้องการเข้ามา (Demand Plans) มีการวางแผนตามปริมาณ (Planning Parameters) และวางแผนการจัดส่ง (Supply Plans) แต่เมื่อถึงเวลาส่งมอบกลับส่งมอบได้จริงให้กับลูกค้า (Actual Delivery to Customer) น้อยกว่าความต้องการที่ได้รับมาตั้งแต่แรก ทำให้เกิดเป็นสินค้าที่ยังไม่ได้ส่งมอบ หากไม่ได้มีการวางแผนจัดการที่ดี ก็จะทำให้กลายเป็น"สินค้าคงคลังส่วนเกินในอนาคต" ซึ่งจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อระบบหมุนเวียนทางการเงิน เนื่องจากสินค้าคงคลังที่เก็บไว้ไม่สามารถนำไปผลิตเป็นสินค้าเพื่อนำออกจำหน่ายสร้างรายได้ให้กับองค์กรและยังมีต้นทุนในการจัดเก็บดูแลรักษา เพื่อให้สินค้าคงคลังมีความสมบูรณ์พร้อมที่จะนำไปใช้ได้ครั้งต่อไป หรือสินค้าคงคลังบางประเภทมีอายุในการใช้งานหากไม่ได้ถูกนำไปใช้ก็จะเสื่อมสภาพและต้องทิ้ง โดยการตัดออกจากบัญชี

สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน

การเกินสินค้าคงคลังส่วนเกิน นั้นเกิดได้จากหลากหลายสาเหตุ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าสาเหตุดังต่อไปนี้

การจัดซื้อพัสดุโรงงานมีความซับซ้อนมากกว่าการจัดซื้อวัตถุดิบทั่วไป ทำให้เจ้าหน้าที่จัดซื้อขาดความรู้เฉพาะทางทำให้ใส่รายละเอียดไม่ถูกต้องทำให้เกิดการสั่งซื้อผิดพลาด (สุชาติ ศุภมงคล. 2546)

สาเหตุของการเกิด สินค้าคงคลังส่วนเกิน (ปวีณา ภาณุสิทธิกร; รุจิรัตน์ เขียรธนู; และ อาทิตา คงคารัตนรักษ์. 2554)

1. ลูกค้ายกเลิกคำสั่งซื้อหลังจากที่ฝ่ายจัดซื้อได้ออกคำสั่งซื้อวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ไปแล้ว
2. การพยากรณ์ยอดจัดซื้อวัตถุดิบไม่แม่นยำ

3. เจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดซื้อวัตถุดิบไว้เกินความต้องการเพื่อป้องกันการขาดวัตถุดิบ
4. ฝ่ายผลิตผลิตสินค้ามากกว่าแผนเพราะกลัวจะมีคำสั่งซื้อด่วนเข้ามา
5. ระบบปฏิบัติการไม่สามารถส่งต่อข้อมูลระหว่างแผนกได้

สาเหตุของการเกิด สินค้าคงคลังส่วนเกิน

เมื่อพิจารณาสาเหตุจากหลายๆ ด้านก็อาจจะพบสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินได้ดังนี้

1. ฝ่ายออกแบบได้ทดแทนผลิตภัณฑ์ใหม่และขายทันทีโดยผลิตภัณฑ์รุ่นเก่ายังไม่ได้ถูกจำหน่ายออกไป
2. ฝ่ายจัดซื้อได้ซื้อเหมาวัตถุดิบจำนวนมากจนทำให้มีสินค้าคงคลังส่วนเกินเมื่อความต้องการของลูกค้าลดลง
3. ระบบการสั่งซื้อที่ล่าช้า ทำให้ต้องสั่งซื้อครั้งละจำนวนมาก เมื่อความต้องการของลูกค้าลดลงแต่คำสั่งซื้อไม่ได้เปลี่ยนแปลงตาม

สาเหตุของการเกิด สินค้าคงคลังส่วนเกิน เดวิด เพียเซคกี เจ (David, Piasecki J. 2009)

1. ความผิดพลาดของเจ้าหน้าที่สั่งซื้อ คือการพิมพ์หรือเขียนคำสั่งซื้อผิด
2. Cycle Count หรือคลังสินค้าเกิดความผิดพลาด การนับสินค้าคงคลังผิด นับได้ไม่ตรงกับสินค้าคงคลังที่มีอยู่จริง
3. สินค้าใหม่ ที่วางแผนขายไว้นั้น ไม่ได้ถูกขายออกไปตามแผน
4. ยอดขายค่อยๆ ลดลง แต่ระบบการสั่งซื้อไม่สามารถตอบสนองได้ทันกับยอดขายที่ลดลงโดยเฉพาะการสั่งซื้อจำนวนมากๆ (Lot Size) และระยะเวลานำ ยาวนาน (Long Lead Time) ทำให้เกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน
5. ยอดขายลดลงแบบกะทันหัน
6. ลูกค้ารายเดียวสั่งสินค้าจำนวนมากและยกเลิกในภายหลัง จึงควรติดตามความต้องการของลูกค้าอย่างใกล้ชิด
7. ลูกค้ารายใหญ่รายเดียว สั่งสินค้าจำนวนมากในครั้งเดียว เหตุการณ์นี้จะทำให้เกิดการขาดวัตถุดิบบางอย่าง แต่ผู้วางแผนต้องนำเข้าวัตถุดิบจำนวนมากสุดท้ายจะเหลือสินค้าคงคลังส่วนเกิน
8. ลูกค้าคืนสินค้า โดยเฉพาะกรณีที่สั่งจำนวนมากๆ แต่เหตุการณ์นี้ขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละองค์กร ในการรับคืนสินค้า
9. หลงกลการลดราคา ผู้ส่งวัตถุดิบบางรายเสนอส่วนลดในการสั่งซื้อปริมาณมากๆ ทำให้สินค้าคงคลังของผู้ส่งวัตถุดิบ ย้ายจากเขามาอยู่ที่องค์กรของเราแทน

สาเหตุของการเกิด สินค้าคงคลังส่วนเกิน เออเดอเมียร์ ยูเกอร์ (Erdemir, Ugur. 2013)

สินค้าคงคลังส่วนเกิน เมื่อเกิดขึ้นจึงจะทำการหาสาเหตุ แต่ในการบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management) นั้นจำเป็นต้องทำการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากมีหลายสาเหตุที่ทำให้เกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินอยู่เป็นประจำ

1. การวางแผนไม่บูรณาการ (Plans Not Integrated) การวางแผนในการสั่งสินค้าไม่ได้ประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ไม่ได้รับการบูรณาการ ปัญหาที่พบคือวัตถุดิบที่สั่งมาผิดประเภท หรือวัตถุดิบที่ต้องการในการผลิตมีไม่เพียงพอ ทำให้เมื่อเวลาผ่านไปสินค้าที่สั่งมาผิดประเภท ถูกโยกไปทิ้งบดของบริษัท ซึ่งก็เมื่อพบเจอถึงได้รับรู้ว่ามีเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินขึ้นแล้ว

การแก้ไขปัญหาสามารถทำได้โดยแต่ค่อนข้างยุ่งยาก ต้องใช้ทั้งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร และภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ต้องเข้มแข็ง เทคนิคที่มีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหานี้คือ เทคนิคการขายและการวางแผนการดำเนินงาน (Sales and Operation Planning : SOP)

2. การวางแผนความต้องการที่ไม่ดี (Poor Demand Planning) การคาดการณ์ล่วงหน้าไม่มีความแม่นยำ การวางแผนความต้องการส่วนใหญ่มาจาก ความต้องการที่คาดว่าจะได้รับ แต่การคาดการณ์ที่ดีที่สุดคือ ความต้องการที่แท้จริงจากลูกค้า หรือรองลงมาคือ มีความต้องการจากลูกค้าที่สามารถระบุตัวตนได้ ซึ่งการตัดสินใจ เพียงแค่ ซื้อ หรือ ไม่ซื้อ นั้นทำให้การวางแผนความต้องการกลายเป็นจุดวิกฤต

สำหรับการจัดการสินค้าคงคลังสิ่งสำคัญคือ มีคำสั่งซื้อจากลูกค้าหรือเป็นการเพิ่มปริมาณการคาดการณ์ ความต้องการทั้งหมดนั้นได้รับการตรวจสอบแล้วหรือไม่ใครควรมีส่วนรับผิดชอบกับคุณภาพของ การวางแผนความต้องการ ทางออกของปัญหาการวางแผนความต้องการ สามารถประยุกต์หลักการจัดการ มาใช้ได้ โดยการกำหนด “ความผิดพลาดจากการคาดการณ์เป็นศูนย์”

3. การสั่งจำนวนมาก (Large Lot Sizes) ความคิดที่ว่าสั่งครั้งละมากๆ จะได้ราคาที่ถูกลงนั้นได้ถูกฝังรากลงในแนวความคิดของระบบอุตสาหกรรม “สั่งครั้งละมากๆ ดีกว่า” ผลของการสั่งซื้อครั้งละมากๆ จะได้รับผลกระทบเมื่อยอดขายลดลง ทำให้สินค้าคงคลังจาก 4 สัปดาห์ กลายเป็น 6 เดือน ทางออกคือการตรวจสอบการสั่งซื้อทั้งหมด ประเมิน จำนวนการสั่งซื้อขั้นต่ำ และติดตามการลดลงโดยไม่ต้องใช้ต้นทุนเพิ่มขึ้น

4. ขอบเขตระยะเวลายาวนานเกินไป (Excessive Time Fences) ขอบเขตระยะเวลา รวมทั้งหมดยาวนาน สำหรับรายการสินค้าทั้งหมดที่ต้องการจะได้รับ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ ระยะเวลาการจัดส่งทางออกคือการลดระยะเวลาลงเพื่อลดความเสี่ยง ลดระยะเวลาลง 50% และ เริ่มวัดผลกระบวนการ ในหลายสถานการณ์ พิจารณาผู้จัดส่งจากระยะเวลาในการจัดส่ง และให้รางวัลกับผู้จัดการในการลดขอบเขตเวลาลงได้

5. มีรายการและทางเลือกมากเกินไป (Too Many Items and Options) ผู้ผลิตบางรายค้นพบว่ามีส่วนเพิ่มเติม มากกว่า 5,000 รายการ ที่ใช้สำหรับการผลิต ซึ่งดูว่ามูลค่าอาจจะไม่มากแต่ไม่เสมอไปสำหรับระยะเวลาในการจัดส่ง เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นบ่อยครั้งกับชิ้นส่วนซ่อมบำรุง (Spare Parts) หลังจากผู้วางแผนถูกตำหนิสำหรับการที่ไม่สามารถจัดหาชิ้นส่วนได้อยู่เป็นประจำ พวกเขาจึงเก็บชิ้นส่วนทุกชิ้นไว้ทำให้เกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินสำหรับการแก้ไข รายการชิ้นส่วนและส่วนเพิ่มเติมที่มากเกินไปเริ่มได้จากการทำชุดเอกสารควบคุมเป็นการกำหนดประเภทการตัดสินใจ ว่าอะไรควรเก็บไว้ หรือว่าไม่ควรเก็บไว้ และทำให้สามารถจัดหาได้ในเวลาที่สั้นที่สุด ในการดำเนินการนี้ต้องใช้ความกล้าหาญที่จะเริ่ม ความเชื่อมั่น และความเป็นผู้นำ ที่จะให้เป็นกฎในการทำงานประจำวัน

สาเหตุของการเกิด สินค้าคงคลังส่วนเกิน เอ็ดเวิร์ด เอ ซิลเวอร์; และเคท เอ วิลลอบบี้ (Edward A. Silver; and Keith A. Willoughby. 1999)

1. ราคาขายเพิ่มขึ้น
2. การพยากรณ์ผิดพลาด
3. ลูกค้ายกเลิกคำสั่งซื้อ
4. คู่แข่งแนะนำสินค้าใหม่
5. ผลิตมากเกินไป
6. ซ้อมมากเกินไป ป้องกันสินค้าคงคลังขาด

สาเหตุของการเกิด สินค้าคงคลังส่วนเกิน เชสเลค อีริค จี (Cheslek, Eric G. 2004)

1. การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ไม่ตรงกับความต้องการของตลาด
2. ความต้องการผลิตภัณฑ์ลดลง
3. การพยากรณ์ผิดพลาด
4. ข้อมูลสินค้าคงคลังผิดพลาด
5. คู่แข่งแนะนำสินค้าใหม่

สาเหตุของการเกิด สินค้าคงคลังส่วนเกิน เทอเรนส เบอตัน ที (Terence, Burton T. 2012)

1. การหลีกเลี่ยง มองข้ามปัญหาสินค้าคงคลัง โดยหวังว่าเมื่อมีความต้องการซื้อใหม่ๆ เข้ามาก็จะทำให้สินค้าคงคลังลดลง แต่ไม่ได้ทำให้ปัญหาหมดไป ซึ่งเป็นการหลีกเลี่ยงการแก้ไขปัญหาที่แท้จริง
2. จากความหวาดกลัวของผู้จัดซื้อ เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่มักจะเน้นไปที่ การผลิตอย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดการผลิตทำให้ ห้ามมีวัตถุดิบขาดระหว่างการผลิต แต่ในขณะเดียวกัน

ก็ต้องลดระดับวัตถุดิบคงคลังลง ทำให้ผู้จัดซื้อให้ความสำคัญกับการทำให้มีวัตถุดิบอยู่ตลอดเวลา โดยการเพิ่มรอบการจัดส่งพิเศษ ทำให้ต้นทุนการจัดส่งสูงขึ้น

3. การลดราคา ณ สิ้นเดือน ฝ่ายขายมักจะขายสินค้าที่หาได้ทันทีหรือที่มีอยู่ในคลังสินค้า ทำให้เกิดความไม่สมดุลระหว่างแผนการผลิตและความต้องการ และความกดดันสำหรับยอดขายระหว่างเดือน ทำให้ในช่วงสิ้นเดือนที่ต้องการเพิ่มยอดขายทำให้ลดราคาในช่วงเวลาดังกล่าวทำให้ลูกค้า เลื่อนการสั่งซื้อออกไป เพื่อหวังว่าจะได้รับราคาที่ดีกว่าในช่วงสิ้นเดือน

4. การลดราคาพิเศษ เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขายเพียงชั่วคราวซึ่งไม่ค่อยได้ผลดีนักกับสินค้าคงคลัง แต่เป็นการทำให้ผู้บริหารรู้ว่าการลดราคาพิเศษเป็นเรื่องปกติทำให้เสียภาพลักษณ์ของตราสินค้า

5. การหยุดคำสั่งซื้อชั่วคราว สถานการณ์นี้เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายบริหารต้องการชะลอคำสั่งซื้อออกไปก่อนในช่วงเวลาใกล้สิ้นเดือน โดยจะตัดคำสั่งซื้อที่ไม่จำเป็นในความคิดของฝ่ายบริหาร แต่ผู้บริหารไม่รู้ถึงกระบวนการวางแผน และการสั่งซื้อ ทำให้เพิ่มระยะเวลานาน (Lead Time) ของวัตถุดิบซึ่งสุดท้ายจะยิ่งทำให้สถานการณ์แย่ลง

6. การเข้าพื้นที่เพิ่ม หลายๆครั้งคลังสินค้าชั่วคราวมักจะกลายเป็นคลังสินค้าถาวรตามกฎหมายของ Parkinson's Law การเพิ่มคลังสินค้าตามจำนวนของผลิตภัณฑ์ โดยผู้บริหารมักจะคิดว่าการเข้าคลังสินค้านั้นราคาถูก ซึ่งเป็นความคิดที่ผิด แต่กลับเป็นการสนับสนุนให้เกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินให้มากขึ้น

7. การใช้ Outsource เป็นเรื่องปกติในการลดต้นทุน ราคาต่อหน่วย เมื่อดูจากการวิเคราะห์เบื้องต้น แต่หลายๆองค์กรไม่ได้ดูต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้น เช่น สินค้าคงคลังส่วนเกิน การรับประกัน และความสูญเสียต่างๆ ที่ซ่อนอยู่

8. ลดราคาให้กับพนักงาน ถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ดีสำหรับพนักงาน ในการซื้อสินค้าคงคลังส่วนเกิน เช่น เสื้อผ้า อุปกรณ์ไฟฟ้า รถยนต์ สินค้าดูแลร่างกาย หรือชิ้นส่วน วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ซึ่งต้องไม่ลืมว่าองค์กรไม่สามารถอาศัยพนักงานในการลดสินค้าคงคลังส่วนเกินได้ตลอดไป

9. การขายคืนให้กับผู้จัดส่ง ผู้จัดส่งเองก็ต้องการขายสินค้าของเขา ดังนั้น การขายคืนผู้จัดส่งจะได้เงินคืนจำนวนไม่มากนัก

10. ตัดยอดบัญชี หรือเปลี่ยนโครงสร้าง เป็นการซ่อนปัญหาทุกอย่างไว้ ซึ่งไม่ได้ทำปัญหาให้หมดไป แต่จะเกิดปัญหาซ้ำแล้วซ้ำอีก ตราบเท่าที่ยังไม่มีการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงและหาทางป้องกันในอนาคต

การจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินสามารถทำได้หลายแนวทางเช่น การพัฒนากลยุทธ์อาศัยการวิเคราะห์ธุรกิจ การจัดการแบบเวลาจริง ค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาสินค้าคงคลัง

ส่วนเกิน บนพื้นฐานความเป็นจริง ซึ่งอาจจะทำให้พบปัญหาที่แท้จริง เช่น ผู้นำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร หรือการคาดหวังที่สูงเกินความสามารถที่ทำได้จริงเพื่อนำมาเป็นผลงาน

การจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน

การจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน นั้นสามารถทำได้หลายวิธี ซึ่งจะทำให้เราได้พื้นที่เพิ่มมากขึ้นลดปัญหาการถือครองสินค้าคงคลังจำนวนมาก เพิ่มสภาพคล่องทางการเงินให้กับองค์กร จากการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน

วิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน คุชาร์ท (Kuchta. 2011)

ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะช่วยลดพื้นที่จัดเก็บสินค้าคงคลังส่วนเกิน และจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินอย่างมีประสิทธิภาพ

1. เปลี่ยนสินค้าคงคลังส่วนเกิน ให้เป็นสินค้าเพื่อนำไปขาย โดยการเปลี่ยนชิ้นส่วนบางอย่าง แล้วนำไปผลิตใหม่เช่นทำสีใหม่ เปลี่ยนรูปร่างให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าและขายโดยการใช้การสนับสนุนการขาย
2. ขายคืนให้กับโรงงาน โดยการลดหนี้ ส่วนใหญ่การซื้อสินค้าสามารถคืนให้กับโรงงานผลิตได้ ถ้าหากชิ้นส่วนยังใช้ได้กับการผลิตปัจจุบัน
3. แนะนำสินค้าอีกรอบ การนำสินค้ามาแนะนำเสนอขายใหม่อีกรอบ เช่น ลูกดิ่งโยโย่ ฮูลาฮูป ภาพยนตร์สำหรับเด็กทุกๆ 7 ปี จะนำภาพยนตร์มาแนะนำใหม่เพราะจะมีเด็กเกิดใหม่อยู่ตลอด
4. ขายให้กับลูกค้าที่ใช้สินค้าอยู่ กรณีนี้ต้องทำการตรวจสอบประวัติของลูกค้า ว่าใครที่ได้ซื้อสินค้าของเราไปแล้ว แล้วจึงทำการแจ้งให้ลูกค้าทราบว่า มีสินค้าที่พร้อมส่ง โดยมอบส่วนลดพิเศษเนื่องจากลูกค้าที่ใช้สินค้าของเราอยู่แล้วนั้นอาจมีความต้องการเปลี่ยนสินค้าใหม่ในราคาพิเศษ
5. ขายคืนให้กับเจ้าของป้าย บางบริษัทเลือกที่จะขายคืนให้กับเจ้าของป้ายที่ติดมากับตัวของผลิตภัณฑ์ หรือวัตถุดิบ เนื่องจากการผลิตต้องใช้ชิ้นส่วนจากหลากหลายโรงงาน ซึ่งจะมีป้ายที่ติดมากับตัวชิ้นส่วนที่ใช้ในการประกอบ หรือคู่แข่งที่อาจจะต้องการชิ้นส่วน ส่วนเกินหรือล้าสมัย
6. ส่งออกสินค้า สินค้าคงคลังส่วนเกิน หรือสินค้าล้าสมัย ของเราอาจจะมิตลาดที่พร้อมจะซื้อ ซึ่งอาจจะอยู่ที่ใดที่หนึ่ง ถ้าบริษัทของคุณไม่มีหน่วยงานส่งออก ให้หานายหน้าหรือตัวแทน เพื่อดำเนินการหาตลาดใหม่ และดำเนินการขาย และจัดส่งสินค้าให้
7. เปิดขายราคาพนักงาน คุณอาจจะพบว่าพนักงานต้องการใช้สินค้า ของคุณอยู่แล้ว การให้ส่วนลดมากๆ นั้นก็ยังคงมีกำไรอยู่ เนื่องจากไม่ต้องมีค่าขนส่ง พนักงานขโมยสินค้าจะ

ลดลง การเก็บรักษาพนักงานไว้กับองค์กรจะเพิ่มขึ้น และเมื่อพนักงานก็ได้ใช้สินค้าที่ดี ก็จะมีโอกาสในการโฆษณาจากพนักงานเพิ่มขึ้นด้วย

8. เปิดคลังสินค้าขายลดราคาให้กับผู้ใช้สินค้า การทำเช่นนี้จะทำให้เกิดการซื้ออย่างมหาศาลถ้าคุณขายในราคาขายส่ง ผู้บริโภคจะได้เปรียบและคุณยังคงทำยอดขายได้ ปกติพอค้าจะขายให้กับผู้บริโภคโดยใช้ราคาที่สูงกว่าราคาขายส่ง ดังนั้นการขายตรงจากโรงงานสู่ผู้บริโภคเป็นโอกาสที่จะให้ผู้บริโภคให้คำแนะนำหรือข้อคิดเห็นที่มีประโยชน์ เพื่อนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น

9. ขายสินค้าลดราคา มีหลายบริษัทสนใจซื้อสินค้า ซึ่งถ้าลูกค้าสนใจด้วย เราก็สามารถขายได้ทั้งวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป

10. ประมูลทาง Internet เช่น Ebay เพื่อเพิ่มโอกาสในการขาย

11. ขายชิ้นส่วนเป็นอะไหล่ ในโรงงานอุตสาหกรรมมักมีการเปลี่ยน รูปแบบชิ้นส่วนอยู่เป็นประจำ โรงงานบางแห่งต้องการอะไหล่ไว้สำหรับการซ่อมบำรุง แต่จะต้องทำการหาข้อมูลก่อนว่าลูกค้าที่ซื้อสินค้าตรงกับอะไหล่ที่เรามีทั้งหมดกี่ราย

12. จัดเป็นชุด สำหรับการขายเป็นชุด โดยการจัดให้มีสินค้าหลายๆ ชนิด เพื่อขายทำให้สามารถลดสินค้าได้ครั้งละหลายรายการ

13. ใช้สินค้าคงคลังเป็นเหมือนวัตถุดิบ โดยการแยกเป็นชิ้นแล้วนำไปเข้ากระบวนการผลิตใหม่ หรือแยกเป็นชิ้น แล้วนำไปใช้กับการผลิตรุ่นปัจจุบัน

14. บริจาคให้กับโรงเรียน หรือองค์กรการกุศล ซึ่งบางประเทศสามารถนำไปใช้ในการลดหย่อนภาษีได้

15. ขายเป็นเศษ (Scrap) ขายเป็นเศษ พ่อค้าบางรายยินดีเข้ามาขอเศษเหล่านี้ออกไปให้เรา โดยเฉพาะเศษเหล็ก

16. Recycle ในทางการเงินอาจดูเหมือนการทิ้งสินค้าและวัตถุดิบ แต่ก็จะได้รับประโยชน์ทางด้านภาพพจน์ของบริษัท

17. จัดเก็บวัสดุล้าสมัยนอกสถานที่ เป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหารรับรู้ถึง ต้นทุนที่สูงขึ้นในการเข้าสถานที่จัดเก็บ

18. เก็บรวบรวมไว้ในที่เดียวกัน โดยจัดหาพื้นที่ว่างในคลังแล้วนำไปรวบรวมเก็บไว้จุดเดียวทั้งหมดแต่ต้องทำบัญชีรายการ และระบุตำแหน่งให้ชัดเจน

19. ทำลายทิ้ง ทำให้เร็วเพื่อลดการใช้พื้นที่ให้เร็วที่สุด

วิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน (Educational Assistance Ltd. 2003)

1. การขายคืนกลับผู้จัดส่ง (Reverse Logistics) เป็นการวางแผนกระบวนการไหลของวัตถุดิบ ของสินค้าคงคลัง สินค้าสำเร็จรูป จากจุดที่ใช้ถอยกลับไปถึงยังผู้ขาย

2. ขายสินค้าคงคลังส่วนเกินออกไป (Sell Excess Inventory) กระบวนการนำสินค้ามาแนะนำใหม่นั้น เท่ากับเป็นการต้องใช้ต้นทุนซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

3. นำสินค้าคงคลังกลับมาใช้ใหม่ (Recycle Inventory) เป็นกระบวนการ ของการนำสินค้าคงคลังส่วนเกินมาแยก เพื่อนำกลับมาใช้ใหม่

4. บริจาค สินค้าคงคลังส่วนเกิน (Donate Inventory) เป็นการให้สินค้าคงคลังส่วนเกินกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร

5. ทำลายทิ้ง (Waste) เป็นการทำลายตามผ่านทางช่องทางปกติ

การจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน หรือผลิตภัณฑ์ที่ขายไม่ได้มักจะอยู่ในพื้นที่ที่เหลือของห้องเก็บ การตัดสินใจในการจัดการจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องรีบดำเนินการ(John P. Wilson. 2012)

1. การขาย สามารถทำได้หลายวิธีเช่น การขายผ่านผู้จำหน่ายสินค้าทางอินเทอร์เน็ต หรือการขายสินค้าผ่านตัวแทนจำหน่ายอิสระ ซึ่งสินค้าจะถูกควบคุม และตกลงเรื่องราคาก่อนมีการจัดส่งหลังจากได้มีการตกลงขาย

2. ขายผ่านการประมูลเป็นวิธีที่ใช้ได้ง่าย และบ่อยเนื่องจากเป็นการขายครั้งละปริมาณมาก ทำให้สามารถลดจำนวนสินค้าคงคลังส่วนเกินได้ในระยะเวลาอันสั้น

3. บริจาค เป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับการลดสินค้าคงคลังส่วนเกิน ซึ่งจะได้ประโยชน์ทางด้านภาษี แต่จำนวนเงินที่จะได้คืนมานั้นน้อยมาก

สินค้าคงคลังที่องค์กรถือครองอยู่หากเกินระยะเวลา 2 ปีขึ้นไปควรถือว่าเป็นสินค้าคงคลังส่วนเกิน และควรมีการตรวจสอบสินค้าคงคลังส่วนเกินทุกๆ 3 เดือน เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ของสินค้าคงคลัง ซึ่งสินค้าคงคลังส่วนเกินนั้นสามารถใช้วิธีการในการจัดการต่อไปนี้ได้ (QAD Inc. 2001)

1. วางแผนในการนำกลับเข้าสู่กระบวนการผลิตใหม่
2. คืนให้กับผู้ผลิตเพื่อทำการลดหนี้
3. เปิดประมูล
4. ขายลดราคา
5. บริจาคให้กับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร
6. นำเข้าสู่การ Recycle
7. ทำลายทิ้ง

ทางเลือกในการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการขายเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการขายนั้น ยังคงต้องคำนึงถึง ผลกำไรสูงสุดด้วย จึงสามารถแบ่งได้ตามระดับการควบคุมในการขายผ่านช่องทางการจำหน่ายตามระดับของกำไร ได้ 3 ระดับ โดยการลดราคาขายปลีกอาศัยช่องทางการขายเดิมที่มีอยู่ ซึ่งจะขายออกไปได้หลายหลายราคา ทำให้ยังคงรักษาระดับของกำไรที่ต้องการไว้ได้ โดยแบ่งออกเป็น 3 แบบย่อยๆ ดังนี้ ซินเซอร์ พอล (Zinszer, Paul. 1996)

1. ควบคุมระดับสูง (High Level of Control)

1.1 สินค้าที่ยังคงมีความต้องการอยู่ (Grow Demand) การควบคุมสูง กำไรสูง เมื่อเปรียบเทียบกับรูปแบบอื่น ตั้งแต่การควบคุมและกำไรยังคงไม่เปลี่ยนแปลง การลดราคาแบบนี้ทำให้เกิดการสร้างความต้องการของสินค้า ซึ่งสามารถเพิ่มยอดขายได้จากการขายในช่องทางการจำหน่ายปกติซึ่งผู้ผลิตสามารถควบคุมได้

1.2 การตั้งร้านลดราคา (Outlet Store) การควบคุมสูง กำไรระดับปานกลาง เป็นทางเลือกหนึ่งที่โรงงานสามารถย้ายสินค้าคงคลังส่วนเกินไปได้ ในขณะที่ยังควบคุมร้านค้าได้ สินค้าที่มีคุณภาพที่ดี แต่ราคาถูกลง ชนิดของสินค้าที่ขาย ได้แก่ สินค้าที่ขายได้น้อย สินค้ารูปแบบเก่า ราคาที่ขายสร้างความพอใจให้กับลูกค้าแต่โรงงานจะได้กำไรน้อยลง

1.3 การลดราคา (Exceptional Pricing Discounts) การควบคุมสูง กำไรระดับต่ำ ใช้ราคาเป็นแรงจูงใจเช่น การใช้คูปองลดราคา การลดราคา หรือแถม โดยเฉพาะในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งการซื้อจะต้องมากกว่าระดับ EOQ (Economic Order Quantity) ซึ่งจะทำให้ลดระดับสินค้าคงคลังส่วนเกินได้ดีสำหรับโรงงาน แต่การลดราคาแบบนี้ทำให้กำไรลดลงอย่างมาก

2. ควบคุมระดับปานกลาง (Medium Level of Control)

2.1 มุ่งเน้นการขายปริมาณมาก (Sell Exceptional Quantities) การควบคุมปานกลาง กำไรระดับสูง การขายแบบนี้ยังคงรักษากำไรไว้ได้โดยการขายตามราคาที่กำหนดไว้แต่แรก แต่ด้วยการขายจำนวนที่มากกว่าปกติทำให้รู้ได้ว่าเป็นสินค้าคงคลังส่วนเกิน ซึ่งการขายแบบนี้เป็นการขายผ่านช่องทางพิเศษ เช่น ร้านค้าปลอดภาษี หรือตัวแทนจำหน่ายที่ไม่ได้ผ่านทางช่องทางปกติ ตัวแทนจำหน่ายจะได้รับอนุญาต ให้เข้าถึงสินค้า โดยตัวแทนจำหน่ายจะต้องยังรักษาภาพลักษณ์ของสินค้าไว้ ซึ่งจะเห็นได้ในกลุ่มสินค้า ประเภทน้ำหอม สบู่ ยาสูบ และเครื่องประดับ โดยการซื้อสินค้าคงคลังส่วนเกินและทำการกระจายเข้าสู่ช่องทางปกติด้วยราคาที่ต่ำกว่า ซึ่งสินค้ากลุ่มนี้จะต้องทำให้มีความแตกต่างจากกลุ่มของสินค้าที่ขายตามปกติ

2.2 ช่องทางการจำหน่ายอื่นๆ (Alternate Channels) การควบคุมปานกลาง กำไรระดับปานกลาง ในกรณีนี้สามารถสร้างช่องทางการจำหน่ายใหม่ขึ้นได้ โดยผู้ผลิตยังคงสามารถควบคุมได้ในระดับปานกลาง และขายปริมาณมาก เช่น การขายปั้มน้ำ ผ่านทางผู้ให้บริการติดตั้งระบบน้ำสำหรับที่พักอาศัย หรือการขายผ่านศูนย์จำหน่ายสินค้าที่ใช้ในบ้าน ซึ่งจะทำให้กำไรลดลงส่วนหนึ่ง แต่ก็สามารถควบคุมผู้จำหน่ายได้ในระดับหนึ่ง

2.3 ศูนย์ลดราคา (Outlet Centers) การควบคุมปานกลาง กำไรระดับต่ำ หลายอุตสาหกรรมมีศูนย์ลดราคาเป็นของตัวเอง เพื่อรองรับการลดสินค้าคงคลังส่วนเกิน เช่น กลุ่มบันเทิง แผ่นซีดี ที่มีความต้องการต่ำ กลุ่มเสื้อผ้า ซึ่งวิธีนี้ทำกำไรได้น้อยแต่สามารถลดสินค้าคง

คลังส่วนเกินได้มาก ถ้าอะไรจะลดลงเมื่อขายผ่านช่องทางนี้ แต่ที่สำคัญกว่าคือผู้ผลิตสามารถควบคุมผู้ขายได้

3. ควบคุมระดับต่ำ (Low Level of Control) เป็นการขายผ่านช่องทางพิเศษต่างๆ โดยมุ่งเน้นไปที่การลดสินค้าคงคลังให้ได้มากที่สุด

3.1 แต่งตั้งตัวแทนจำหน่าย (Designated Diverter) การควบคุมต่ำ ทำในระดับสูง การจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินของสินค้าอุปโภคบริโภคค่อนข้างทำได้ยากเนื่องจากความไม่แน่นอนของการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า การแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายโดยช่องทางอื่นๆ ตัวแทนจำหน่ายต้องสามารถทำให้สินค้าแตกต่างกันระหว่างสินค้าเก่า กับสินค้าใหม่ เพราะถ้ากลุ่มลูกค้าสามารถตรวจพบความแตกต่างนั้น จะทำให้กลุ่มลูกค้าไปซื้อสินค้าในกลุ่มที่ราคาถูกกว่า ทำให้สินค้าใหม่ขายไม่ได้

3.2 ศูนย์กระจายสินค้าขนาดใหญ่ (Super Distributors) การควบคุมต่ำ ทำในระดับปานกลาง ปกติศูนย์กระจายสินค้าส่วนใหญ่จะได้รับสิทธิพิเศษ ในเขตพื้นที่ที่มีความรับผิดชอบ สามารถเข้าถึงสินค้าส่วนเกินได้ และด้วยการที่เป็นศูนย์กระจายสินค้าขนาดใหญ่ทำให้สามารถขายสินค้าได้ในราคาที่ต่ำกว่า ช่องทางจำหน่ายปกติ ในขณะที่เป็นสินค้าประเภทเดียวกัน

3.3 ขายแบบกอง (Dump Product) การควบคุมต่ำ ทำในระดับต่ำ เป็นสถานการณ์ที่ยากลำบาก เนื่องจากถูกจำกัดด้วยความต้องการ ซึ่งจะต้องขายผ่านช่องทางอื่น โดยหวังว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อสินค้าคงคลังส่วนเกิน ซึ่งผู้จัดการต้องเลือกระหว่างการควบคุมหรือถ้าไร

ตารางที่ 3 ทางเลือกสำหรับขายสินค้าในช่องทางต่างๆ ช่องทาง

		Level of Control		
		High	Medium	Low
Traditional Profits	Same	1. Grow Traditional	4. Sell Exceptional	7. Designated Diverter
	Lower	2. Outlet Stores	5. Sell to Alternate Channels	8. Super Distributors
	Lowest	3. Exceptional Discounts	6. Outlet Centers	9. Dump Products

ที่มา : Zinszer, Paul. (1996). **Supply Chain Strategies for Managing Excess Inventories.** Online.

กระบวนการวางแผนการขายและปฏิบัติการ (Sales and Operations Planning) S&OP

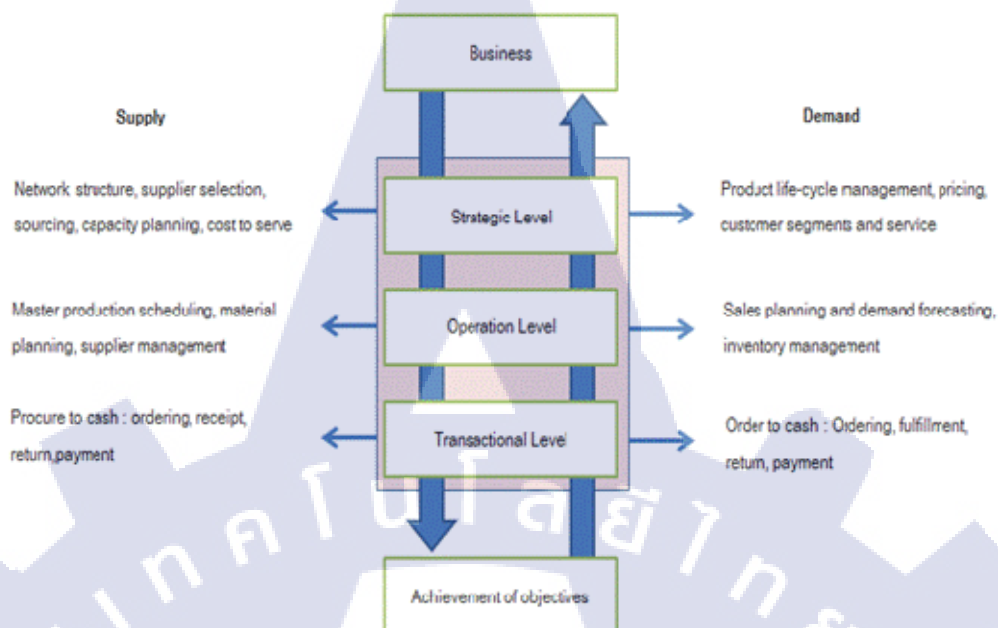
เป็นกระบวนการ การจัดการธุรกิจที่ได้พัฒนาขึ้น ในปี ค.ศ. 1980 (พ.ศ.2523) โดย Oliver Wight ซึ่งทีมผู้บริหารสามารถที่จะเน้นการจัดแนวและการประสานในการทำงานทั้งหมดขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องวัตถุประสงค์ของกระบวนการวางแผนการขายและปฏิบัติการ S&OP คือเพื่อให้บรรลุสมดุลที่ดีที่สุดระหว่างอุปสงค์และอุปทาน การปรับกระบวนการวางแผน ให้ความคล่องตัว จะส่งผลให้องค์กรที่ดีขึ้น วิธีการทำงานร่วมกันนี้จะช่วยจัดเรียงกระบวนการขายและปฏิบัติการไปในทิศทางเดียวกัน และทำให้มั่นใจว่าความต้องการของตลาดได้รับการตอบสนองในที่สุด (กฤษฎี ฉันทจิรพร. 2556)

การวางแผนการขายและการปฏิบัติการ S&OP เป็นกระบวนการทางธุรกิจที่ควบคุมดูแลโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ของการผลิตและบริการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีประสิทธิภาพและมีกำไรสูงสุด ซึ่งทุกหน่วยงานจะต้องมีแผนธุรกิจเดียวกัน ทำให้สามารถปรับปรุงงานด้านการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และความโปร่งใสในการทำงาน ทำให้ความสงสัย ความคลุมเครือถูกขจัดออกไป (วราภรณ์ หัตถกิจ. 2554)



รูปที่ 4 ความสัมพันธ์ของกระบวนการ S&OP

ประสิทธิภาพของความสัมพันธ์ระหว่างอุปสงค์ และอุปทาน ต้องอาศัยการตัดสินใจ ใน 3 ระดับ คือ ระดับกลยุทธ์ ระดับปฏิบัติการ ระดับการส่งผ่านข้อมูล โดยข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจในแต่ละระดับ ต้องโปร่งใส สามารถที่จะสนับสนุนการตัดสินใจได้ (The Boston Consulting Group. 2011)

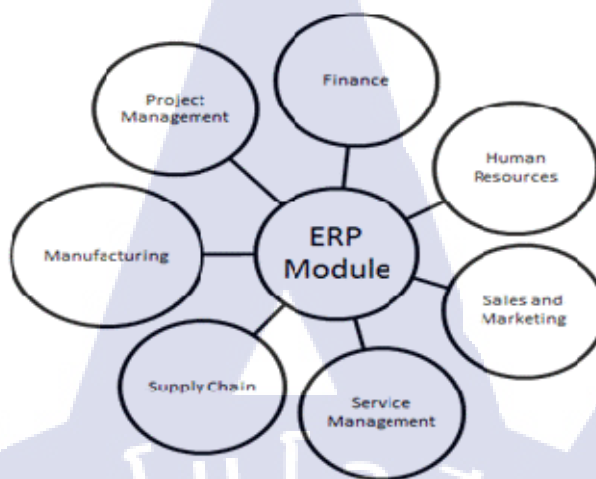


รูปที่ 5 ความสัมพันธ์การตัดสินใจของ 3 ระดับในองค์กร โดยให้สอดคล้องระหว่างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของธุรกิจ

เพื่อให้องค์กรนำข้อมูลที่มีให้ผู้บริหารตัดสินใจเพื่อประโยชน์สูงสุดโดยจะต้องตัดสินใจให้สอดคล้องทั้งฝั่งอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) โดยแบ่งระดับการตัดสินใจ ในระดับกลยุทธ์ ระดับการปฏิบัติการ และระดับของการสื่อสารข้อมูล

ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ (Enterprise Resource Planning; ERP)

ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ (Enterprise Resource Planning; ERP) คือ ศูนย์กลางการรวบรวมข้อมูล (Centralized) โดยการรวบรวมข้อมูลจากหลายหน่วยงานในองค์กร และนำมาประมวลผลโดยใช้คอมพิวเตอร์ซึ่งถูกออกแบบมาให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารได้ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและวางแผนกลยุทธ์ ด้วยข้อมูลที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร (David Olson. 2009)



รูปที่ 6 รูปแบบความสัมพันธ์การทำงานของระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ

ที่มา : วีรภัทร์ ตันติเวทย์ากร. (2552). การติดตั้งระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กรโดยรวม (Enterprise Resource Planning; ERP). หน้า 78-81.

จากรูปที่ 6 แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ(Enterprise Resource Planning; ERP) ซึ่งทำให้เห็นการทำงานของระบบ ERP กับหน่วยงาน การเงิน (Finance), บริหารโครงการ (Project Management), โรงงาน (Manufacturing), บริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain), การบริการ (Service Management), การขายและการตลาด (Sales and Marketing), ทรัพยากรบุคคล (Human Resources) โดยระบบ ERP จะดึงข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อการตัดสินใจ มาทำการประมวลผลตามเงื่อนไขหรือข้อกำหนดขององค์กรและสรุปผลให้ผู้บริหารก่อนทำการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งระบบ ERP นี้จะช่วยทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง ถึงแม้ว่าการนำระบบ ERP เข้ามาใช้ในองค์กรจะเป็นทางเลือกหนึ่งในการนำระบบปฏิบัติการมาใช้ในการแก้ไขปัญหา แต่เนื่องจากราคาที่ค่อนข้างสูง และมักจะประสบปัญหาการต่อต้านจากพนักงานเนื่องจากจะต้องเปลี่ยนแปลงการทำงาน โดยเฉพาะเมื่อต้องเรียนรู้ระบบปฏิบัติการใหม่ จึงจำเป็นต้องทำการศึกษาและเตรียมความพร้อมขององค์กรให้อยู่ในสภาวะเหมาะสมก่อนการดำเนินการนำระบบ ERP เข้ามาใช้จริง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในอดีตการมีสินค้าคงคลังจำนวนมากถือเป็นข้อได้เปรียบ แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง ทำให้เป็นต้นทุนวัตถุดิบที่ต้องถือครองไว้ถึง 20%-40% ทำให้หลายองค์กรพยายามหาวิธีการลดสินค้าคงคลังลง ซึ่งการกำหนดสินค้าคงคลังส่วนเกินนั้น

ไม่สามารถทำได้ง่ายเนื่องจากแต่ละองค์กรจะมีการกำหนดสินค้าคงคลังส่วนเกินที่แตกต่างกันออกไปโดย โรมานอฟ อเล็กซานเดอร์ (Romanov, Alexander. 2013)

สินค้าคงคลังหรือสินค้าคงเหลือ (Inventory) เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับธุรกิจเพราะจัดเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนรายการหนึ่งซึ่งธุรกิจพึงมีไว้เพื่อให้การผลิตหรือการขายสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นการมีสินค้าคงคลังมากเกินไปอาจเป็นปัญหากับธุรกิจทั้งในเรื่องต้นทุนการเก็บรักษาที่สูงสินค้าเสื่อมสภาพหมดอายุล้าสมัยถูกขโมยหรือสูญหายนอกจากนี้ยังทำให้สูญเสียโอกาสในการนำเงินที่จมอยู่กับสินค้าคงคลังนี้ไปหาประโยชน์ในด้านอื่นๆ (คู่มือนักเรียน. 2558)

การควบคุมสินค้าส่วนเกิน ในบางครั้งกิจการอาจมีสินค้าที่เกินความต้องการ หรือสินค้าที่ใช้ไม่ได้ หรือสินค้าที่เลิกใช้แล้ว เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต หรือสินค้าขายไม่ออก ในกรณีเช่นนี้จะต้องตรวจสอบการขาย การผลิตและการบันทึกบัญชีเพื่อกำหนดปริมาณสินค้าล้าสมัย หรือสินค้าส่วนเกินและจัดทำรายงานพร้อมทั้งคำแนะนำแก่ผู้บริหารหรือหาทางป้องกันไม่ให้เกิดผลเสียหาย (ภมรสา ทรัพย์เพ็ญภพ. 2551)

การศึกษานโยบายการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัทสยามนิสสัน เชียงใหม่ผลการศึกษาเรื่องปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัทสยามนิสสัน เชียงใหม่จากัดพบว่าสินค้าไม่เคลื่อนไหว (Dead stock) มาจากสาเหตุสำคัญ 2 ประการ คือ เกิดผิดพลาดในการสั่งซื้ออะไหล่และลูกค้ามีการสั่งซื้อแล้วไม่มารับอะไหล่ (ปภรณ์ นพรัตน์ไกรลาศ. 2554)

การมี Inventory เป็นจำนวนมากนั้นทำให้องค์กรเสี่ยงต่อการแบกรับกับภาวะ Dead Stock คือ ถ้าเป็นวัตถุดิบก็จะเป็นวัตถุดิบที่ไม่สามารถนำเอามาผลิตได้อีก เนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่ต้องใช้วัตถุดิบนั้นได้เลิกผลิตไปแล้ว เสี่ยงต่อการหมดอายุ หรือชำรุดในระหว่างการจัดเก็บอีกด้วย สำหรับสต็อกผลิตภัณฑ์หากมีมากเกินไป หรือหากองค์กรจะมีการเปลี่ยนรุ่นผลิตภัณฑ์ก็จะทำได้ยากเพราะยังต้องทยอยขายผลิตภัณฑ์รุ่นเก่าที่เก็บไว้ให้หมดก่อนกำไรขาดทุน สต็อกสินค้าที่ยังขายไม่ออกสต็อกวัตถุดิบที่ซื้อมาแต่ยังไม่ได้ใช้นั้น ยังไม่สามารถบันทึกเป็นต้นทุนได้ ดังนั้น งบกำไรที่ขาดทุนที่แสดงออกมานั้นจึงไม่ได้สะท้อนถึงกระแสเงินสดที่เป็นบวก ซึ่งหากพิจารณางบกระแสเงินสดแล้ว องค์กรอาจมีความเสี่ยงต่อปัญหากระแสเงินสดติดลบ หรือขาดมือได้ ที่สำคัญที่สุดมูลค่าสต็อกสินค้าหรือมูลค่าสต็อกวัตถุดิบที่บันทึกไว้ในบัญชีอาจจะมีการด้อยค่าลงได้ หากเป็น Dead Stock หรือเป็นสต็อกที่เคลื่อนไหวช้า หรือผลิตภัณฑ์ขายไม่ค่อยได้ทำให้วัตถุดิบไม่ค่อยได้ใช้ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นตัวบ่อนทำลายองค์กรทั้งสิ้น(วิโรจน์ ลักขณาอดิศร. 2552)

การจัดซื้อสินค้าคงคลังมาให้ตรงกับความต้องการ ปริมาณเพียงพอ ราคาเหมาะสมทันเวลา จะทำให้การจัดการสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อระดับการลงทุนในสินค้าคงคลังต่ำที่สุด และต้นทุนการผลิตจะต่ำลงด้วย (กิตติกร ขจร. 2556)

การจัดเก็บสินค้าคงคลัง ไว้ในปริมาณที่มากเพื่อไม่ให้เกิดการขาดแคลนสินค้า จะทำให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายมูลค่ามหาศาลเพื่อถือครองสินค้าคงคลังนั้นไว้ การบริหารจัดการที่ดี จะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าสูงสุดด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด (มาลี ยามาโมโท. 2552)

การศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดการสินค้าคงคลัง พบปัญหาด้านการควบคุมสินค้าคงคลัง เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการรับสินค้า การส่งมอบและกระจายสินค้า ซึ่งปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อความไม่แน่นอนของระดับสินค้าคงคลัง ทำให้ต้องเก็บสินค้าคงคลังเพิ่มมากขึ้นเพื่อรองรับความไม่แน่นอนดังกล่าว (กมลชนก เขียวแก้ว; และจตุพร สังขวรรณ. 2555)

ในอดีตคลังวัตถุดิบมีหน้าที่หลักเพียงแค่ว่าเป็นที่จัดเก็บวัตถุดิบที่ทำการสั่งซื้อเข้ามาเท่านั้น แต่ปัจจุบันทุกองค์กรประสบปัญหาต้นทุน การลดวัตถุดิบเท่ากับการลดต้นทุนอย่างหนึ่ง ทำให้องค์กรต่างๆหันมาให้ความสำคัญกับปริมาณสินค้าคงคลังที่ถือครองเพื่อทำให้องค์กรมีกระแสเงินสดที่คล่องตัว (นุชจรี ศรีชัยพฤกษ์. 2554)



TNI

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์

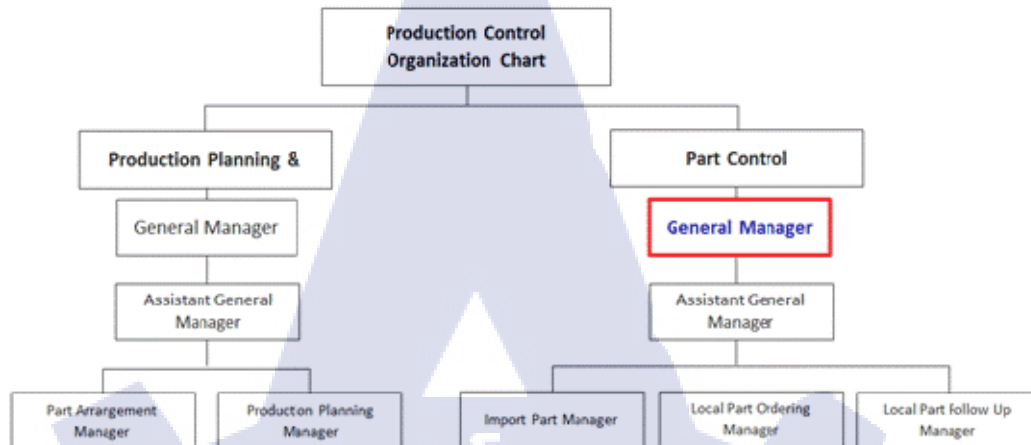
ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ขั้นตอนวิธีวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จากผังองค์กรหน่วยงานควบคุมการผลิต (Production Control) ประกอบด้วยหน่วยงานสนับสนุนหลักสองฝ่ายหลักได้แก่ ฝ่ายวางแผนการผลิต และฝ่ายจัดการชิ้นส่วน (Production Planning and Part Arrangement) ซึ่งฝ่ายจัดการชิ้นส่วน (Part Arrangement) จะเป็นหน่วยงานแรกที่กำหนดว่าชิ้นส่วนใด จะต้องใช้กับผลิตภัณฑ์ที่กำหนดไว้หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Bill Of Material (BOM) ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดรายการชิ้นส่วนที่ต้องใช้ในการผลิต ซึ่งฝ่ายวางแผนการผลิต (Production Planning) ใส่ข้อมูลปริมาณที่ต้องการผลิตของแต่ละผลิตภัณฑ์ตามที่ฝ่ายขายได้แจ้งมา หลังจากนั้นระบบการผลิตจะทำการคำนวณ ความต้องการ (Production Requirement) ออกมาในระดับของชิ้นส่วนที่จะต้องใช้ในการผลิตในแต่ละรอบการผลิต และส่งผลต่อไปยังฝ่ายที่สองคือ ฝ่ายควบคุมชิ้นส่วน (Part Control) ซึ่งเมื่อได้รับคำสั่งในการใช้ชิ้นส่วนแล้วก็จะทำการออกคำสั่งซื้อไปยังต่างประเทศ และภายในประเทศเพื่อให้ได้ชิ้นส่วนมาสำหรับการผลิตให้ทันเวลา และเพียงพอไม่ขาดสายการผลิต (Short Line)

TNI



รูปที่ 7 แผนผังหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ (Organization Chart)

การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) และกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือก ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) ของหน่วยงานควบคุมชิ้นส่วน (Part Control) เนื่องจากได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงคำสั่งซื้อกะทันหันจากฝ่ายขาย เมื่อได้รับคำสั่งผลิต (Production Requirement) และทำการสั่งซื้อชิ้นส่วนเข้ามาแล้วโดยเฉพาะชิ้นส่วนจากต่างประเทศที่มีระยะเวลานำ (Lead Time) ประมาณ 2-3 เดือน แต่เมื่อลูกค้าลดปริมาณคำสั่งซื้อลงทำให้ชิ้นส่วนที่นำเข้าจากต่างประเทศกลายเป็นสินค้าคงคลังส่วนเกินเมื่อระยะเวลาผ่านไป ทำให้ต้องหาวิธีการควบคุมและจัดการสินค้าคงคลังที่เกิดขึ้นซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงคำสั่งซื้อโดยตรง ทำให้มีความเข้าใจถึงปัญหาสินค้าคงคลังส่วนเกินเป็นอย่างดี

ขั้นตอนวิธีวิจัย

เริ่มดำเนินการศึกษาจากการสืบค้นหนังสือ งานวิจัย วารสารกรรม สิ่งพิมพ์ และทางอินเทอร์เน็ต เพื่อทำการสรุปเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัยปัญหาการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินและวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน เพื่อนำมากำหนดหัวข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์

1. การนัดหมาย โดยทำการนัดหมายผู้ให้สัมภาษณ์ล่วงหน้า เนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีเวลาให้สัมภาษณ์จำกัด จึงจำเป็นต้องทำการนัดหมายก่อนเพื่อหาเวลาที่เหมาะสมในการให้สัมภาษณ์

2. จัดบันทึกหัวข้อประเด็นที่สำคัญ เมื่อทำการสัมภาษณ์ เพื่อนำมาทบทวนในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในประเด็นที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับหัวข้อคำถามที่ได้ทำการสัมภาษณ์ไป และสรุปผลเกี่ยวกับงานวิจัยที่ได้ศึกษามาเพื่อนำเสนอแนวทางแก้ไขต่อไป

3. การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล ระหว่างการสัมภาษณ์ในบางหัวข้อคำถามผู้ให้สัมภาษณ์อาจไม่เข้าใจคำถามหรือไม่เห็นด้วย ผู้สัมภาษณ์สามารถให้ข้อมูลเพิ่มเติมหรืออธิบายรายละเอียดในหัวข้อคำถาม เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

4. การยุติการสัมภาษณ์ ถึงแม้ว่าบางหัวข้อคำถามผู้สัมภาษณ์ไม่สามารถให้คำตอบได้เนื่องจากไม่แน่ใจในข้อมูลที่มีและต้องใช้เวลาตรวจสอบข้อเท็จจริงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แต่เนื่องจากเวลาที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีจำกัดเพียง 1 ชั่วโมง จึงจำเป็นต้องยุติการสัมภาษณ์ไว้เพียงเท่านี้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ และจัดบันทึกในหัวข้อที่สำคัญหรือมีความเห็นที่ไม่สอดคล้องกับหัวข้อคำถามเพื่อให้ทราบถึงสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน และการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน

ตอนที่ 1 สัมภาษณ์ถึงสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์ถึงวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับสินค้าคงคลังส่วนเกิน

1. การสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ในการศึกษานี้ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์จากการศึกษาทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นหัวข้อคำถามในการสัมภาษณ์โดยจะใช้สาเหตุของการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน และวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน เป็นหัวข้อคำถามในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งการสัมภาษณ์นี้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถให้ข้อมูลที่แตกต่างกับผู้ศึกษาได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการค้นหาสาเหตุของการเกิดสินค้าคงคลังและวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินต่อไป แบบสัมภาษณ์ที่ได้ อยู่ในภาคผนวก ข.

ตารางที่ 4 สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน ซึ่งจะใช้เป็นหัวข้อคำถามในการสัมภาษณ์ถึงสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน

หน่วยงาน	สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน	David J.Piasecki	Ugur Erdemir	Terence T. Burton	Silver & Willoughby	Eric G. Chealek	Dr.Tony Wild	เรือเอก สุชาติ	Greener
ผู้บริหาร	หลักเนื่องการตรวจสอบสาเหตุ			•					
	ไม่มีนโยบายที่ชัดเจน			•					
	ขาดความเข้าใจเรื่องสินค้าคงคลัง			•					
ขาย	การขายสินค้าไม่ตามแผนการขาย	•							
	ยอดขายลดลงกะทันหัน	•				•			
	ลูกค้ายกเลิกคำสั่งซื้อ	•			•				•
	ลูกค้าสั่งสินค้าเฉพาะจำนวนมาก	•							
	ราคาขายสูง				•				

ตารางที่ 4 สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน ซึ่งจะใช้เป็นหัวข้อคำถามในการสัมภาษณ์ถึง
สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน (ต่อ)

หน่วยงาน	สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน	David J.Piasecki	Ugur Erdemir	Terence T. Burton	Silver & Willoughby	Eric G. Chealek	Dr. Tony Wild	เรือเอก สุชาติ	Greener
วางแผน การผลิต	สั่งวัตถุดิบเพิ่มเนื่องจากกลัวสายการผลิตหยุด			•	•				•
	การวางแผนการผลิตไม่บูรณาการ		•						
	วางแผนความต้องการล่วงหน้าไม่แม่นยำ		•		•	•			•
	ระยะเวลาในการผลิตจนถึงจัดส่งยาวเกินไป		•						
จัดซื้อ	ส่งคำสั่งซื้อผิดพลาด	•						•	
	ซื้อจำนวนมากเนื่องจากได้ลดราคา	•	•				•		
วิเคราะ/ผลิต	ลูกค้าคืนสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ	•							
	มีสินค้าให้เลือกมากเกินไปจนความจำเป็น ผลิตมากเกินไป		•		•				•
	การออกแบบผลิตภัณฑ์					•	•		
คลังสินค้า	นับจำนวนสินค้าคงคลังผิด	•							
	ข้อมูลสินค้าคงคลังผิดพลาด					•			
ระบบ ปฏิบัติการ	ระบบการสั่งซื้อไม่สามารถตอบสนองได้ทันกับ ยอดขายที่ลดลง	•					•		•
	คู่แข่ง				•	•			

ตารางที่ 5 วิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินซึ่งจะใช้เป็นหัวข้อคำถามในการสัมภาษณ์ถึง
วิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน

การจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน	Jack Kuchta	Educational Assistance Ltd.	John P. Wilson	QAD. Inc.
ขายคืนผู้จัดส่ง	•	•		
นำกลับไปขายใหม่	•			
ขายลดราคาให้กลับลูกค้าที่ซื้ออยู่แล้ว	•			
ส่งออก	•			
ขายลดราคาให้กับพนักงาน	•			
เปิดขายหน้าโรงงาน	•			
ขายลดราคา	•	•	•	•
เปิดประมูล	•		•	•
ขายเป็นอะไหล่ให้กับโรงงานอุตสาหกรรม	•			
จัดขายเป็นชุด	•			
ขายเป็นเศษ (Scrap)	•			
คืนให้กับผู้ผลิตเพื่อลดหนี้	•			•
แปรสภาพเพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตใหม่	•			•
แยกชิ้นส่วนและนำกลับไปผลิตใหม่	•	•		
บริจาค	•	•	•	•
Recycle	•			
เข้าสถานที่จัดเก็บนอกสถานที่	•			
จัดเก็บรวบรวมไว้ในพื้นที่เฉพาะ	•			
ทำลายทิ้ง	•	•		•

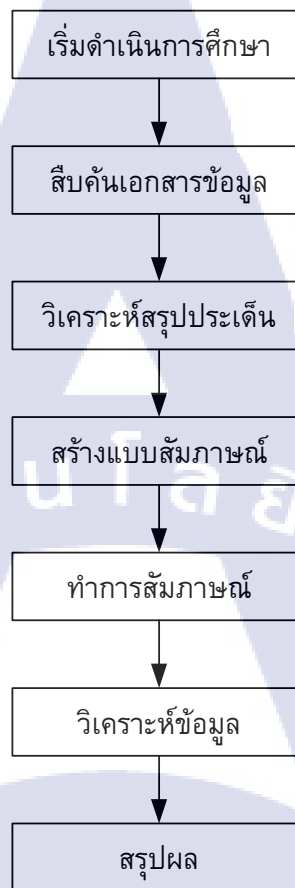
2. ผู้ศึกษานำแบบสัมภาษณ์ ให้ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการจัดการสินค้าคงคลัง 5 คน

ตรวจสอบ

โดยใช้การคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of Item Objective Congruence) นำแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ และแก้ไขปรับปรุงการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ โดยนำหัวข้อคำถามที่ได้ทำการสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุการ และการจัดการ สินค้าคงคลังส่วนเกิน เพื่อนำมาวิเคราะห์ต่อไป ซึ่งผลของ IOC และข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญอยู่ในภาคผนวก ก.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

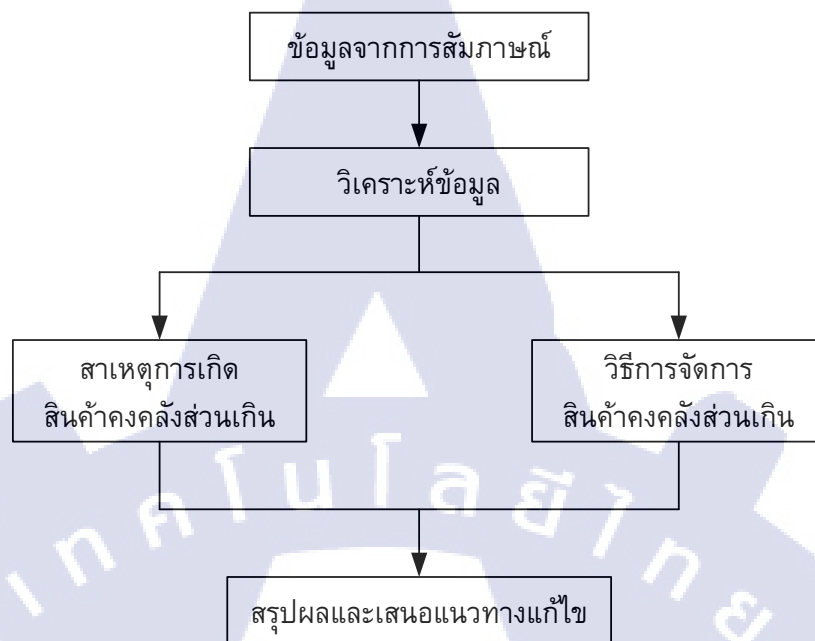
การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการศึกษาจากปริญญาณิพนธ์วิทยานิพนธ์เอกสารงานวิจัยตำราและเอกสารทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าคงคลังส่วนเกิน สาเหตุการเกินสินค้าคงคลังส่วนเกิน และวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน จากแหล่งข้อมูลห้องสมุดและการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตเพื่อรวบรวมประเด็นและสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน และการจัดการปัญหาสินค้าคงคลังส่วนเกิน เมื่อสรุปประเด็นสำคัญได้แล้วจึงนำประเด็นสำคัญดังกล่าวมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ เพื่อทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากประชากรตัวอย่างซึ่งตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่ บุคลากร (Key Informants) ที่ทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ และมีประสบการณ์เกี่ยวกับสินค้าคงคลังส่วนเกิน โดยการอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ (Interview) และข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์บททวนกับสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินที่ได้ศึกษาค้นคว้ามา และได้ทราบถึงการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน



รูปที่ 8 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ของการศึกษาการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน

การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ กรณีศึกษาสินค้าคงคลังส่วนเกินและการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน มาทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์หรือความเชื่อมโยงของสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินเพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน และวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินที่องค์กรประสบอยู่ในปัจจุบัน อาจมีวิธีการหรือแนวทางอื่นๆ ที่องค์กรอาจจะทำได้ในอนาคต ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินต่อไป



รูปที่ 9 การวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน

บทที่ 4

บทสรุป และข้อเสนอแนะ

บทสรุป

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้สรุปหัวข้อเป็นสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน รวมไปถึงวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยผู้จัดการทั่วไป (General Manager) ของหน่วยงานควบคุมชิ้นส่วน (Part Control) ซึ่งคำถามที่ใช้ทำการสัมภาษณ์ได้มาจากการประเมิน IOC แต่เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ จึงไม่ได้ตัดคำถามที่มีค่า IOC ต่ำหรือใช้ไม่ได้ออกจากหัวข้อคำถามในการสัมภาษณ์เนื่องจากผู้ศึกษาคาดว่าจะได้ค้นพบปัญหาอื่นๆ นอกเหนือจากที่ได้ศึกษามาซึ่งในตารางที่ 6 เป็นการสรุปวิธีการสำหรับการนำคำตอบจากผู้สัมภาษณ์ ที่สอดคล้องและไม่สอดคล้องกัน ระหว่างคำถามที่ค่า IOC ที่ใช้เป็นคำถามได้และใช้เป็นคำถามไม่ได้ และจะสรุปสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินที่สอดคล้องกันระหว่างคำถามที่ได้จาก IOC และคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ในตารางที่ 7 และการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินในตารางที่ 8

ตารางที่ 6 วิธีการสรุปคำตอบจากผู้ให้สัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับคำถามที่ได้จากการทำ IOC

ประเมิน IOC	คำตอบผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปผล
ใช้ได้	เห็นด้วย	ใช้เป็นสาเหตุ และการจัดการได้
	ไม่เห็นด้วย	ใช้เป็นสาเหตุ และการจัดการไม่ได้ต้องทำการศึกษาเพิ่มเติม
ใช้ไม่ได้	เห็นด้วย	ต้องทำการศึกษาเพิ่มเติม
	ไม่เห็นด้วย	ไม่ใช่สาเหตุและการจัดการ

จากตารางที่ 6 ทำให้สรุปได้ว่าสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังจากการศึกษา มีดังต่อไปนี้

สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินขององค์กรที่ได้ทำการศึกษา

1. การขายสินค้าไม่ได้ตามแผนที่วางไว้
2. ยอดขายลดลงกะทันหัน
3. วางแผนความต้องการล่วงหน้าไม่แม่นยำ
4. การออกแบบผลิตภัณฑ์ ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า

5. เจ้าหน้าที่คลังสินค้านับจำนวนสินค้าคงคลังผิด
6. ข้อมูลสินค้าคงคลังผิดพลาด
7. ระบบการสั่งซื้อไม่สามารถตอบสนองได้ทันกับยอดขายที่ลดลง
8. คู่แข่งแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่

จากการศึกษาพบว่า สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน เกิดจากผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมาจำหน่ายไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ทำให้การขายไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ประกอบกับสภาวะการแข่งขันทางการตลาดสูงคู่แข่งนำผลิตภัณฑ์รุ่นใหม่ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การวางแผนความต้องการล่วงหน้าไม่แม่นยำ ทำให้วัตถุดิบที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศมีปริมาณสะสมมากขึ้นในคลังสินค้า ระบบที่ทำการสั่งซื้อไม่สามารถตอบสนองยอดขายที่ลดลงในทันที ทำให้การลดสินค้าคงคลังลงทำได้ยาก ผลกระทบที่ตามมาทำให้เกิดสินค้าคงคลังคงเหลือและกลายเป็นสินค้าคงคลังส่วนเกิน เนื่องจากระบบปฏิบัติการไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของฝ่ายขายได้ทันที เนื่องจากการวางแผนการผลิตเมื่อได้รับคำสั่งผลิตจากฝ่ายขาย โดยผ่านทางกระแสการไหล (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 และส่งต่อให้หน่วยงานควบคุมวัตถุดิบ (Part Control) ได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องก่อนออกคำสั่งซื้อไปยังต่างประเทศเป็นรายสัปดาห์ (Weekly Order) ที่ต้องสั่งซื้อวัตถุดิบล่วงหน้าอย่างน้อย 2-3 เดือนและผู้จัดส่งวัตถุดิบในประเทศ (Local Supplier) ได้ทำการเตรียมความพร้อมในการจัดส่งวัตถุดิบให้ทันตามเวลาเมื่อวัตถุดิบได้เข้ามาถึงคลังสินค้าแล้ว หรืออยู่ระหว่างการขนส่ง ฝ่ายขายได้ยกเลิกคำสั่งผลิตเนื่องจากการขายไม่ได้ตามแผนที่กำหนด ส่งผลให้เกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินมากขึ้นเมื่อเวลาผ่านไปทำให้พื้นที่จัดเก็บไม่เพียงพอ ต้องเช่าพื้นที่การจัดเก็บสินค้าคงคลังภายนอกองค์กรเพิ่ม ทำให้การจัดการสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพลดลง ส่งผลกระทบโดยรวมกับระดับของสินค้าคงคลังโดยดูรายละเอียดได้จากตารางที่ 7

ตารางที่ 7 สรุปผลการสัมภาษณ์สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน

หน่วยงาน	สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน	ผู้ให้สัมภาษณ์	ความเห็น
ขาย	การขายสินค้าไม่ได้ตามแผนการขาย	เห็นด้วย	เป็นปัญหาของการวางแผนการขายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดให้ไว้สูงเกินกว่าความสามารถที่ขายได้จริง
	ยอดขายลดลงกะทันหัน	เห็นด้วย	เมื่อปี พ.ศ.2555 หลังจากหมดระยะเวลานโยบายรถคันแรกทำให้ยอดขายในปีต่อมลดลงอย่างกะทันหันเนื่องจากนโยบายรถห้ามเปลี่ยนมือ 5 ปี
วางแผนการผลิต	วางแผนความต้องการล่วงหน้าไม่แม่นยำ	เห็นด้วย	แต่เป็นต่อเนื่องจากการขายไม่ได้ตามแผน (Forecast) วางแผนยอดขายไว้สูงเกินความสามารถจริง
วิศวกร	การออกแบบผลิตภัณฑ์ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า	เห็นด้วย	ผลิตภัณฑ์ขายได้ไม่ดีเท่าที่คาดการณ์ไว้
คลังสินค้า	นับจำนวนสินค้าคงคลังผิด	เห็นด้วย	เมื่อจำนวนที่ผลิตพลาดทำให้ออกคำสั่งซื้อไม่ถูกต้อง
	ข้อมูลสินค้าคงคลังผิดพลาด	เห็นด้วย	เป็นผลต่อเนื่องมาจากการนับสินค้าคงคลังผิดพลาด
ระบบปฏิบัติการ	ระบบการสั่งซื้อไม่สามารถตอบสนองได้ทันกับยอดขายที่ลดลง	เห็นด้วย	โดยเฉพาะชิ้นส่วนนำเข้าต้องสั่งซื้อล่วงหน้า 2-3 เดือน
คู่แข่ง	แนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่	เห็นด้วย	คู่แข่งแนะนำสินค้าใหม่ทำให้ยอดขายลดลง

จากตารางที่ 7 ข้อมูลที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกับคำถามซึ่งถือได้ว่าเป็นสาเหตุของการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ส่วนคำถามที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นไม่สอดคล้องกันถือว่าไม่ใช่สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินขององค์กรที่ได้ทำการศึกษา แต่เนื่องจาก ค่า IOC ที่ได้มีค่าสูง จึงจำเป็นต้องทำการศึกษาหาข้อมูลเพิ่มเติมในแต่ละหัวข้อต่อไป

สรุปสาเหตุของการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินจากการศึกษาในครั้งนี้

1. สาเหตุหลัก เกิดจากการบริหารจัดการระดับกลยุทธ์ ในการกำหนดเป้าหมายการขายและสินค้าคงคลังส่วนเกินไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือเป้าหมายที่ขัดแย้งกันเองระหว่างหน่วยงานในองค์กรที่มีหน้าที่จัดการสินค้าคงคลังกับหน่วยงานขาย จึงจำเป็นต้องปรับให้เกิดความสอดคล้องกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งการจัดการสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

ซึ่งพนักงานของแต่ละฝ่ายจะทำหน้าที่ของตน โดยคำนึงถึงเฉพาะผลงานของหน่วยงานตนเองเป็นหลัก จากผลการสัมภาษณ์ที่ได้แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การบริหารมุ่งเน้นการขายเป็นหลัก โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับสินค้าคงคลังเท่าที่ควร ทำให้สินค้าคงคลังรวมของบริษัทเพิ่มมากขึ้น จนกลายเป็นสินค้าคงคลังส่วนเกินในที่สุด ดังนั้นจึงควรเปลี่ยนแปลงกระบวนการและวิธีการกลยุทธ์การทำงานโดยให้ความสำคัญของประโยชน์สูงสุดขององค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เห็นภาพแบบองค์รวมทั้งองค์กรเพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานของหน่วยงานวางแผนการผลิต หน่วยงานที่จัดการสินค้าคงคลัง และหน่วยงานขายได้ตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยลดสินค้าคงคลังลงให้สำเร็จไปพร้อมๆกัน

2. สาเหตุรอง เกิดจากระดับปฏิบัติการ คือ ระบบการวางแผนการผลิตและระบบการออกคำสั่งซื้อไม่สามารถตอบสนองความต้องการของฝ่ายขายได้ ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงคำสั่งผลิตแบบกะทันหัน ทำให้คำสั่งซื้อที่ออกไปแล้วไม่สามารถยกเลิกได้ทันเวลา เมื่อปริมาณสินค้าคงคลังเพิ่มมากขึ้นจนทำให้พื้นที่คลังสินค้าเต็ม เจ้าหน้าที่คลังสินค้าปฏิบัติงานได้อย่างยากลำบากในการจัดเก็บและตรวจสอบจำนวนสินค้าคงคลังได้ถูกต้อง ทำให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบคำสั่งซื้อขาดข้อมูลที่ถูกต้องทำให้การออกคำสั่งซื้อเกิดความผิดพลาด

ในส่วนของหัวข้อคำถามที่มี IOC ค่าสูงหรือให้ใช้ได้แต่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นไม่สอดคล้อง หรือหัวข้อคำถามที่มี IOC ค่าต่ำหรือใช้ไม่ได้แต่ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นด้วยกับประเด็นคำถาม ซึ่งไม่สอดคล้องกับคะแนน IOC จำเป็นต้องนำข้อมูลที่ได้ไปทำการศึกษาต่อเพื่อหาสาเหตุของความแตกต่างระหว่างคะแนน IOC กับความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่นหัวข้อคำถามลูกค้ายกเลิกคำสั่งซื้อในมุมมองของผู้เชี่ยวชาญที่ให้คะแนนในการประเมิน IOC นั้นมองว่าลูกค้าคือ ฝ่ายขายที่ให้อำนาจกับโรงงานเพื่อทำการผลิต แต่ผู้ให้สัมภาษณ์นั้นมองว่าลูกค้าคือลูกค้าผู้ที่ซื้อสินค้าสำเร็จรูป (User) จึงทำให้คะแนน IOC มีค่าสูงแต่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นไม่สอดคล้องกันซึ่งหากต้องการนำหัวข้อนี้ไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานจำเป็นต้องทำความเข้าใจให้ตรงกันก่อนเริ่มดำเนินการต่อไป หรือหัวข้อคำถามเรื่องการผลิตมากเกินไปผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน IOC มีค่าต่ำซึ่งไม่ควรนำมาใช้เป็นคำถามแต่เมื่อนำมาสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์กลับให้ความเห็นที่แตกต่างคือ ผู้เชี่ยวชาญมองในมุมมองของโรงงานที่ทำการผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูป และโรงงานไม่ได้เก็บสินค้าสำเร็จรูปไว้จำนวนมากเนื่องจากหลังจากผลิตก็จะทำการขายให้กับฝ่ายขายทันทีจึงประเมินคะแนน IOC ต่ำ แต่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นจากการวางแผนการผลิตที่สูงกว่ายอดขายสินค้าสำเร็จรูปให้กับผู้ใช้จริง (User) ทำให้เกิดความไม่สอดคล้องกันระหว่างคะแนน IOC กับคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งหัวข้อคำถามที่คำตอบไม่สอดคล้องกันนั้นสามารถดูได้จากตารางที่ 8

ตารางที่ 8 สรุปหัวข้อคำถามที่คำตอบไม่สอดคล้องกับคะแนน IOC ซึ่งควรนำไปศึกษาหาสาเหตุของความแตกต่างเพื่อปรับปรุงในการศึกษาต่อไป

หน่วยงาน	สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน	IOC สูง/ต่ำ	ผู้ให้สัมภาษณ์
ผู้บริหาร	หลีกเลี่ยงการตรวจสอบสาเหตุ	ต่ำ	เห็นด้วยกับคำถาม
	ไม่มีนโยบายที่ชัดเจน	ต่ำ	เห็นด้วยกับคำถาม
ขาย	ลูกค้ายกเลิกคำสั่งซื้อ	สูง	ไม่เห็นด้วยกับคำถาม
	ลูกค้าสั่งสินค้าเฉพาะจำนวนมาก	ต่ำ	เห็นด้วยกับคำถาม
	ราคาขายสูงขึ้น	สูง	ไม่เห็นด้วยกับคำถาม
วางแผนการผลิต	การวางแผนการผลิตไม่บูรณาการ	สูง	ไม่เห็นด้วยกับคำถาม
	ระยะเวลาในการผลิตจนถึงจัดส่งยาวเกินไป	สูง	ไม่เห็นด้วยกับคำถาม
วิศวกร/ผลิต	มีสินค้าให้เลือกมากเกินไปจนความจำเป็น	ต่ำ	เห็นด้วยกับคำถาม
	ผลิตมากเกินไป	ต่ำ	เห็นด้วยกับคำถาม

การจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน ขององค์กรที่ได้ทำการศึกษา

1. ขายลดราคาให้กับผู้ที่ซื้ออยู่แล้ว
2. ส่งออก
3. ขายลดราคา
4. เปิดประมูล
5. ขายเป็นเศษ (Scrap)
6. เข้าสถานที่จัดเก็บนอกสถานที่
7. จัดเก็บรวบรวมไว้ในพื้นที่เฉพาะ

จากการศึกษาพบว่าวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินขององค์กร ทำได้ค่อนข้างจำกัดเนื่องจากนโยบายและรูปแบบของธุรกิจ ไม่สามารถทำการขายวัตถุดิบส่วนเกินได้โดยง่าย เนื่องจากกระบวนการนำเข้าวัตถุดิบมีการแยกพิธีการศุลกากรขาเข้า โดยแยกเป็นแบบเสียภาษีปกติสำหรับการผลิตที่ขายภายในประเทศ และแบบไม่เสียภาษี หรือที่เรียกว่า นำเข้าโดยใช้สิทธิสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (ส.ก.ท.) : Board of Investment (BOI) สำหรับการผลิตเพื่อส่งออกต่างประเทศ และต้องทำบัญชีควบคุมพิเศษ ซึ่งการที่จะขายวัตถุดิบที่นำเข้าโดยใช้สิทธิ BOI นั้นไม่สามารถทำได้ แต่จะทำได้โดยการทำลาย และขายเป็นเศษซากชิ้นส่วนที่ไม่สามารถนำกลับไปผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูปได้อีก ทำให้จำเป็นต้องหาพื้นที่เก็บเฉพาะสินค้าคงคลังส่วนเกินเพื่อรอเวลาในการทำลาย โดยการเข้าสถานที่จัดเก็บเพื่อรอเวลาทำลาย ซึ่งการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินในองค์กรขนาดใหญ่จะต้องใช้ระยะเวลาในการตรวจสอบนาน เมื่อได้คำสั่งอนุมัติให้ทำลายวัตถุดิบจึงเริ่มดำเนินการได้ ส่วนวัตถุดิบที่นำเข้าโดยเสียภาษีนั้นสามารถทำการขายหรือเปิดประมูลได้ ส่วนวิธีการส่งออกนั้นก็ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการนาน เช่นเดียวกันกับวิธีการขายอื่นๆ

ดังนั้นการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินในปัจจุบันถือว่าการแก้ไขปัญหาสินค้าคงคลังส่วนเกินที่เกิดขึ้นแล้ว ด้วยวิธีการขายเป็นหลัก แต่ยังมีวิธีการตรวจสอบระดับสินค้าคงคลังส่วนเกินที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและแจ้งให้กับฝ่ายบริหารรับทราบเพื่อหาวิธีการจัดการก่อนที่ระดับสินค้าคงคลังจะสูงขึ้นจนเป็นสินค้าคงคลังส่วนเกิน ซึ่งจะได้นำเสนอในส่วนข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขต่อไป

ตารางที่ 9 สรุปผลการศึกษาการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินที่ได้ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์

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

จากตารางที่ 9 วิธีการจัดการสินค้าคงคลังข้อมูลที่ได้ทำการศึกษา และได้ทำการสัมภาษณ์จากผู้ให้สัมภาษณ์ โดยใช้ความสัมพันธ์ของคะแนนการประเมินคำถาม IOC ทั้งในคำถามที่ใช้ได้และใช้ไม่ได้ หากมีความเห็นสอดคล้องกัน จัดว่าเป็นวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน สำหรับคำถามที่ใช้ถามแต่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นไม่สอดคล้องกันจำเป็นต้องนำหัวข้อดังกล่าวไปศึกษาหาข้อมูลเพิ่มเติมต่อไป

ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข

จากการศึกษาในครั้งนี้พบสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน เข้าใจถึงสภาพปัญหาขององค์กรในปัจจุบันเมื่อนำสภาพปัญหามาวิเคราะห์สามารถหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาระยะสั้น และระยะยาว โดยนำเสนอแนวทางแก้ไขทั้งปัญหาเฉพาะหน้าและการตรวจสอบป้องกันในระยะยาวจากวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินที่ได้ทำการศึกษา

1. การแก้ไขปัญหาระยะสั้น ควรลดความผิดพลาดระดับปฏิบัติการที่จะส่งผลกระทบทำให้เกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินที่มีอยู่ให้ลดลง หรือไม่ทำให้เพิ่มขึ้น และขายหรือทำลายสินค้าคงคลังส่วนเกินออกไปให้เร็วที่สุด โดยอาศัยวิธีการดังต่อไปนี้

1.1 ทำการขายสินค้าคงคลังส่วนเกินออกไปให้เร็วที่สุด โดยอาศัยวิธีการปัจจุบันที่ทำอยู่และประชุมร่วมกันเพื่อหาช่องทางการลดสินค้าคงคลังส่วนเกินเพิ่มเติม

1.2 ทำการประชุมร่วมกับฝ่ายวิศวกร เพื่อหาทางนำสินค้าคงคลังส่วนเกินกลับมาใช้ใหม่ โดยการปรับเปลี่ยนลักษณะบางประการของวัตถุดิบ

1.3 ทำการประชุมร่วมกับฝ่ายขาย เพื่อให้ฝ่ายขายพยายามผลักดันสินค้าคงคลังส่วนเกินที่มีอยู่ออกไปให้ได้มากที่สุดเช่น การขายราคาหน้าโรงงาน

1.4 ทำเรื่องขออนุมัติจากผู้บริหารในการทำลาย เพื่อลดยอดของสินค้าคงคลังลง โดยกำหนดปริมาณและทำเป็นตามรอบเวลา

2. การแก้ไขปัญหาระยะยาว ควรกำหนดนโยบายในการตรวจสอบ และติดตามระดับสินค้าคงคลัง หาวิธีการจัดการตามระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดสินค้าคงคลังสะสมจนกลายเป็นสินค้าคงคลังส่วนเกิน

2.1 จัดทำแผนการตรวจสอบสถานะสินค้าคงคลัง โดยกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมในการตรวจสอบ ทั้งการจัดเก็บวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป เพื่อป้องกันสินค้าคงคลังส่วนเกิน

2.2 นำระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ (Enterprise Resource Planning: ERP) เข้ามาใช้เพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจ ในการกำหนดนโยบายสินค้าคงคลัง โดยนำเฉพาะหัวข้อที่สำคัญมาทำการประมวลผลเพื่อหาแนวโน้มและกำหนดทิศทางของระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสม เช่น ยอดขายสินค้าสำเร็จรูป คำสั่งซื้อวัตถุดิบที่ได้สั่งซื้อล่วงหน้าแล้ว ราคาวัตถุดิบในระบบบัญชีที่ทำการควบคุมต้นทุน

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

2.4 กำหนดเรื่องของกรอบเวลา (Time Fence) ที่จะกำหนดไม่ให้มีการเปลี่ยนแปลงอุปทานในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง และต้องทำความเข้าใจเพื่อตกลงร่วมกันในแนวทางการปฏิบัติเพื่อสามารถติดตามสถานะสินค้าคงคลัง และหาแนวทางแก้ไขร่วมกันเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินประเภทวัตถุดิบขึ้นอีกในอนาคต

2.5 นำกระบวนการ Sales and Operations Planning (S&OP) กระบวนการวางแผนการขายและปฏิบัติการ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ องค์กรยังไม่ได้นำวิธีการ S&OP มาใช้ในการแก้ไขปัญหาให้ครบทั้งกระบวนการ จึงทำให้ปัญหาสินค้าคงคลังส่วนเกินไม่หมดไปเนื่องจากฝ่ายขายไม่ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิต สั่งซื้อ และการจัดเก็บ จากการพยากรณ์ที่ไม่

แม่นยำ ถึงแม้ว่าจะมีการประชุมติดตามยอดขายและการวางแผนอุปสงค์แล้วแต่จำเป็นต้องเพิ่มกระบวนการต่อไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนอุปสงค์ให้มีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น

2.5.1 การวางแผนการขาย (Sales Revenue Planning) ที่เริ่มตั้งแต่แผนการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ กำหนดเป้าหมายยอดขายที่ต้องการ และมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะเพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มของยอดขายเพื่อที่จะกำหนดทิศทางของอุปสงค์ ที่จะเพิ่มขึ้นหรือลดลงในอนาคตได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

2.5.2 การจัดการอุปสงค์ (Demand Planning) รวบรวมความต้องการสินค้าจากฝ่ายขายซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากตัวแทนจำหน่ายที่ต้องให้ตัวเลขความต้องการผลิตภัณฑ์กับฝ่ายการตลาดโดยคำนึงถึงการส่งเสริมการขายที่จะส่งผลกระทบต่อยอดขายและประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องทั้งหมดก่อนทำการกำหนดอุปสงค์ (Demand) เพื่อส่งต่อไปกับหน่วยงานวางแผนอุปทาน (Supply Planning) ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กันทั้งหมดจะทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้บนพื้นฐานข้อมูลที่แท้จริงและข้อมูลที่ได้ก็เป็นข้อมูลที่ทันสมัยตลอดเวลา

2.6 กำหนดการประชุมเพื่อติดตามกรณีที่ความต้องการ (Demand) ลดลงกะทันหันเพื่อรับทราบปัญหาวัตถุดิบที่สั่งซื้อเข้ามาแล้ว ทำให้รับรู้ถึงระดับสินค้าคงคลังที่เพิ่มขึ้น และวางแผนการบริหารจัดการวัตถุดิบเนื่องจากหากมีการเสื่อมสภาพจะสามารถหาแนวทางแก้ไขและป้องกันปัญหาสินค้าคงคลังส่วนเกินได้ต่อไป

กล่าวโดยสรุปการศึกษาเหตุการณ์เกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน ในครั้งนี้ทำให้ผู้ศึกษาค้นพบสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินที่สำคัญเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ คือการกำหนดยอดขายจากความต้องการกำไรในปีนั้นๆ โดยไม่ได้ประเมินจากยอดขายปกติในปีที่ผ่านมาและแนวโน้มยอดขายของผลิตภัณฑ์ในอนาคต ทำให้ฝ่ายขายต้องกำหนดยอดขายให้สูงขึ้นตามผลกำไรที่ถูกคาดหวังไว้ โดยการใส่ปริมาณความต้องการไปที่ผลิตภัณฑ์ที่ราคาขายสูงเพื่อให้ได้ผลกำไรตามที่รับคำสั่งมา ส่งผลให้กระบวนการถัดไปคือหน่วยงานวางแผนการผลิตต้องวางแผนการผลิตล่วงหน้าไว้ในปริมาณที่สูงกว่าความเป็นจริง แต่เมื่อได้รับข้อมูลสรุปตัวเลขยอดขายจริงทุกๆ สัปดาห์ พบว่ายอดขายที่สามารถทำได้จริงต่ำกว่าแผนที่กำหนดไว้ จึงทำให้มีคำสั่งลดยอดการผลิตลงเนื่องจากระดับของสินค้าคงคลังสำเร็จรูปมีปริมาณที่สูงกว่าที่กำหนดไว้ โดยไม่ได้คำนึงถึงวัตถุดิบที่ได้ทำการสั่งซื้อจากต่างประเทศล่วงหน้าไปแล้ว ซึ่งเมื่อคำสั่งผลิตสินค้าสำเร็จรูปลดลง ทำให้สินค้าคงคลังที่เป็นวัตถุดิบมีปริมาณสูงขึ้นและกลายเป็นสินค้าคงคลังส่วนเกินในที่สุด ส่วนในวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินนั้นจากการศึกษาพบว่า การทำการขายออกจากพื้นที่โรงงานนั้นทำได้ยากเนื่องจากมีข้อจำกัดของกระบวนการนำเข้าทางศุลกากรและเงื่อนไขที่ต้องปฏิบัติตามมุมมองของบัญชี ซึ่งการที่จะขออนุมัติเพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งกับสินค้าคงคลังส่วนเกินที่มีจำนวนเงินหรือมูลค่าสูง จะต้องให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้อนุมัติ ซึ่งต้องใช้เวลานานหากไม่มีการติดตามอย่างต่อเนื่องก็จะไม่

สามารถดำเนินการได้ ดังนั้นจึงควรทบทวนแนวทางการกำหนดผลกำไรหรือเป้าหมายของธุรกิจ จากยอดขายตามสภาพปัจจุบันเพื่อให้องค์กรสามารถเห็นภาพของการขายที่แท้จริง และ ตำแหน่งของสินค้าในตลาดเพื่อกำหนดทิศทางที่ต้องการมุ่งสู่เป้าหมายได้ชัดเจนถูกต้องตาม สภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นจริง อีกทั้งยังส่งผลต่อการบริหารสินค้าคงคลังของระบบห่วงโซ่ อุปทานทั้งหมดตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง เพื่อให้เกิดผลกำไรสูงสุด

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษา

จากกรณีศึกษาในครั้งนี้นี้ยังมีสิ่งที่จำเป็นต้องนำไปศึกษาต่อเพื่อค้นหาสาเหตุการเกิด สินค้าคงคลังส่วนเกิน

1. ควรนำสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินที่ได้ไปทำการศึกษหาแนวทางแก้ไข แต่ละหัวข้อปัญหา
2. ควรนำวิธีการ Sales and Operations Planning (S&OP) การขายและปฏิบัติการ ไปประยุกต์ใช้กับการแก้ไขปัญหาคงคลังส่วนเกิน
3. ควรนำวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินที่ได้จากการศึกษา ไปทำการศึกษา เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นเพื่อค้นหาวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินใหม่ๆ เพิ่มเติม
4. ควรนำคำถามที่คะแนน IOC มีค่าสูงหรือต่ำ และคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ สอดคล้องกับคะแนน IOC ไปทำการศึกษาต่อเพื่อค้นหาสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน ต่อไป

TNI



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมลชนก เขียวแก้ว; และจตุพร สังขวรรณ. (2555). **ปัญหาและอุปสรรคการจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เอสแอนด์ วี คอมมิวนิเคชั่น เซอร์วิสเน็ตเวิร์ค จำกัด.** สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการโลจิสติกส์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยเซาธ์อีสท์ บางกอก.
- กฤษฎ์ ฉันทจิรพร. (2556). **กระบวนการวางแผนการขายและปฏิบัติการ S&OP ในการวางแผนการและควบคุมการผลิต.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สถาบันอบรมวิชาชีพโซุ่ปทานสากลเอสซีเอ็ม.
- กิตติกร ขจร. (2556). **การจัดการและการปรับปรุงการจัดเก็บเครื่องมือวัดคงคลังเพื่อกำหนดสัดส่วนคงคลังเริ่มต้น กรณีศึกษาบริษัท เจเทคโตะ ไทยแลนด์ จำกัด** โครงการงานสหกิจศึกษา. วศ.บ. (วิศวกรรมการผลิต). กรุงเทพฯ : คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- จันทร์ธิดา บุญขวัญ. (2554). **การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์กับการบริหารสินค้าคงคลัง.** สารนิพนธ์ วท.ม. (เทคโนโลยีสารสนเทศ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร.
- ไชยยศ ไชยมั่นคง; และมยุขพันธ์ ไชยมั่นคง. (2550). **กลยุทธ์โลจิสติกส์และซัพพลายเชนเพื่อแข่งขันในตลาดโลก.** พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี : บริษัท วิชั่น พรีเมส จำกัด.
- ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2550). **การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน.** กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด.
- นุชจรี ศรีชัยพุกษ์. (2554). **การประยุกต์ใช้ขนาดการสั่งซื้อแบบประหยัดในคลังสินค้าระหว่างผลิต.** สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ปกรณ นพรัตน์ไกรลาศ. (2554). **ปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด.** สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปวีณา ภาณุสิทธิกร; รุจิรัตน์ เขียวธนู; และอาทิตา คงคาร์ตันรักษ์. (2554). **Green Logistic.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิภพ ผลิตภรณ์. (2552). **การบริหารพัสดุคงคลัง.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ส.ส.ท. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

- ภมรสา ทรัพย์เพ็ญภพ. (2551). กลยุทธ์การลดต้นทุนสินค้าคงคลังเชิงบูรณาการ
กรณีศึกษา บริษัท บุญถาวรเซรามิค จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ
โลจิสติกส์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- มาลี ยามาโมโต. (2552). การบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพด้วยการใช้ระบบ
Material Requirements Planning (MRP) กรณีศึกษา บริษัท ตัวอย่าง จำกัด.
สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- วราภรณ์ หัตถกี้. (2554). การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการสินค้าคงคลังและการวางแผน
การขายกรณีศึกษา บริษัท TGC จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ
โลจิสติกส์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- วิโรจน์ ลักขณาอดิศร. (2552). **Lean** อย่างไรสร้างกำไรให้องค์กร. กรุงเทพฯ : TPA News.
- วีรภัทร์ ตันติเวทยากร. (2552). การติดตั้งระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจของ
องค์กรโดยรวม (**Enterprise Resource Planning; ERP**). กรุงเทพฯ :
คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ (เทคโนโลยีสารสนเทศ). กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยี
ไทย-ญี่ปุ่น.
- สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค. (2556). **ภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาสที่
สาม และแนวโน้มปี 2556-2557**. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สุชาติ สุขมงคล. (2546). การจัดการอะไหล่ให้เพิ่มผลผลิต. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- คู่มือนักเรียน ชุด การเรียนวิชา การบริหารการจัดซื้อ เรื่อง การบริหารสินค้าคงคลัง
สำหรับชั้นปวส. 1 แผนกวิชาการตลาดชุดที่ 1. (2558). (เอกสารประกอบ
การสอน). สืบค้นเมื่อ 26 พฤษภาคม 2558, จาก [http://www.uttvc.ac.th/uttvc/
newweb/ku_kob/คู่มือนักเรียนเผยแพร่](http://www.uttvc.ac.th/uttvc/newweb/ku_kob/คู่มือนักเรียนเผยแพร่).
- อมรศิริ ดิสสร. (2551). การบริหารสินค้าคงคลัง. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮาส์.
- Aberdeen Group A Harte-Hanks Company. (2008). **Sales and Operations Planning
Aligning Business Goals with Supply Chain Tactics**. Retrieved December
8, 2015, from [http://www.adexa.com/PDF/4905-RA-sales-operations-
planning.pdf](http://www.adexa.com/PDF/4905-RA-sales-operations-planning.pdf).
- Cheslek, Eric G. (2004). **Lean Supplier Relationships in The United Kingdom**.
Michigan : Michigan State University

- Connolly, Melissa. (2012). **The Trouble with Excess Inventory**. Retrieved September 5, 2014, from <http://www.processexcellencenetwork.com/lean-six-sigma-business-transformation/articles/the-trouble-with-inventory-a-quick-primer>.
- David Olson. (2009). **ERP สำหรับผู้บริหารประเด็นในการเลือกใช้ดำเนินโครงการ และขยายผล**. แปลโดย วิทยา สุฤทธดำรง; และเผ่าภักดิ์ ศิริสุข. กรุงเทพฯ : บริษัท ส.เอเซียเพรส (1989) จำกัด.
- David, Piasecki J. (2009). **Inventory Management Explained**. USA : Ops Publishing.
- 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.
- Edward A. Silver; and Keith A. Willoughby. (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>.
- 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>.
- Heizer, Jay; and Render, Barry. (2011). **Operations Management**. 10th ed. Boston : Pearson Education.
- John P. Wilson. (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-life-parts#comments>.
- Kuchta. (2011). **How to Save Warehouse Space**. New Jersey : Alexander Communications Group.
- Muller, Max. (2003). **Essential of Inventory Management**. New York : AMACOM.
- QAD Inc. (2001). **Best Practice Inventory Management Training Guide**. Retrieved November 28, 2015, from http://documentlibrary.qad.com/documents/2370665/3260050/InventoryControl_TG_v2015EE.pdf.
- Romanov, Alexander. (2013). **Analysis and Reduction of Excess Inventory at a Heavy Equipment Manufacturing Facility**. Colorado : University of Colorado.

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>.

The Boston Consulting Group. (2011). **The Hidden Supply-Chain Engine Sales and Operations Planning.** Retrieved July 10, 2014, from https://www.bcgperspectives.com/content/articles/supply_chain_management_go_to_market_strategy_sales_operations_planning_hidden_supply_chain_engine.

Tony Wild. (2009). **Best Practices** ในการจัดการสินค้าคงคลัง. แปลโดย ไพบุลย์ กิจวรอุฒิ.
กรุงเทพฯ : อี.ไอ.สแควร์ สำนักพิมพ์.

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>.

TNI



ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.
การคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

TNI

ค่าเฉลี่ย IOC รวม = 0.4

เกณฑ์ในการประเมิน

เห็นว่าสอดคล้องให้คะแนน +1

ไม่แน่ใจให้คะแนน 0

เห็นว่าไม่สอดคล้องให้คะแนน -1

การคำนวณมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะพฤติกรรม

$\sum R$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาทั้งหมด

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ตารางที่ 10 รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	อายุงาน
นางสมนทา แตงมีแสง	Assistant General Manager	Part Control	28 ปี
นายมานิตย์ ปิ่นมณีพรรัตน์	Assistant General Manager	Production Control	25 ปี
นายสันต์ อมรนนท์กิจ	Manager	Local Part Ordering	10 ปี
นายชัยอนันต์ ปัญจกิจ	Manager	Logistics Part Supply	9 ปี
นายโชติ อินะลา	Assistant Manager	Part Arrangement Plant	8 ปี

ภาคผนวก ข.
แบบสัมภาษณ์

TNI

แบบสัมภาษณ์

วิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน ปัญหาที่พบ สาเหตุ และแนวทางการแก้ไข

ผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

ผู้สัมภาษณ์.....

วัน/เดือน/ปี.....

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสัมภาษณ์ ผู้มีประสบการณ์ กับปัญหาสินค้าคงคลังส่วนเกิน เพื่อสอบถามรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาที่สินค้าคงคลังส่วนเกินที่เกิดขึ้น สาเหตุ และแนวทางการแก้ไข ซึ่งการสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำสารนิพนธ์ เรื่อง วิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน ปัญหาที่พบ สาเหตุ และแนวทางการแก้ไขสารนิพนธ์นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตบัณฑิตวิทยาลัยสาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม

การสัมภาษณ์ในครั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ ได้ทำการศึกษาปัญหาสินค้าคงคลังส่วนเกิน โดยการศึกษาจากเอกสารทางวิชาการ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาสินค้าคงคลังส่วนเกิน ซึ่งถือว่าเป็นทรัพย์สินขององค์กรและส่งผลกระทบต่อต้นทุนขององค์กร เพื่อหาวิธีการจัดการสินค้าคงคลัง และการแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้น

และผู้สัมภาษณ์รับรองว่า ข้อมูลต่างๆ ที่ปรากฏในแบบสัมภาษณ์นี้จะถูกเก็บเป็นความลับ

นายอนุพันธ์ วิทพันธ์

นักศึกษา ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม

คำชี้แจงแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้

สินค้าคงคลังส่วนเกิน (Excess Inventory) หมายถึง คือ วัตถุดิบ หรือสินค้าสำเร็จรูป และสินค้าสำหรับซ่อมบำรุง ใดก็ตามที่ไม่ได้ถูกใช้เพื่อให้เกิดมูลค่ากับบริษัทถือว่าเป็นสินค้าคงคลังส่วนเกิน โดยนับจากเวลาตั้งแต่รับสินค้าคงคลังเข้ามา จนถึงระยะเวลาที่บริษัทกำหนดซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละบริษัท ซึ่งอยากให้ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ตอบคำถาม ให้รายละเอียด และแสดงความคิดเห็นตามหัวข้อคำถามดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสินค้าคงคลังส่วนเกิน

1. ในองค์กรของท่านมีสินค้าคงคลังส่วนเกินหรือไม่

- ☐ มี ☐ ไม่มี

1.1 สาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกินในองค์กรของท่านเกิดท่านเกินจากสาเหตุใดบ้าง

- ☐ การขายสินค้าไม่ได้ตามแผนการที่วางไว้

- ☐ ยอดขายลดลงกะทันหัน

- ☐ ลูกค้ายกเลิกคำสั่งซื้อ

- ☐ ลูกคำสั่งสินค้าเฉพาะจำนวนมากทำให้ต้องสั่งซื้อวัตถุดิบพิเศษบางชนิดและไม่สามารถนำไปใช้กับการผลิตสินค้าประเภทอื่นได้

☐ ราคาขายสินค้าสูงขึ้น

☐ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการตรวจสอบสาเหตุที่แท้จริง

☐ เจ้าหน้าที่จัดซื้อวัตถุดิบเพิ่มเนื่องจากกลัวสายการผลิตหยุด

☐ การวางแผนการผลิตไม่บูรณาการไม่สัมพันธ์กันระหว่างการผลิตกับการขาย

☐ วางแผนความต้องการล่วงหน้าไม่แม่นยำ

☐ ผู้บริหารขาดความเข้าใจเรื่องสินค้าคงคลัง

☐ ระยะเวลาในการผลิตจนถึงจัดส่งให้กับลูกค้ายาวเกินไป

☐ เจ้าหน้าที่จัดซื้อส่งคำสั่งซื้อผิดพลาด

☐ ลูกค้านั้นสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ

☐ มีสินค้าให้เลือกมากเกินไปจนความจำเป็น

☐ ผลิตภัณฑ์ออกมามากเกินไป

☐ การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า

☐ เจ้าหน้าที่จัดซื้อ สั่งซื้อจำนวนมากเนื่องจากได้ลดราคา

☐ เจ้าหน้าที่คลังสินค้านับจำนวนสินค้าคงคลังผิด

☐ ข้อมูลสินค้าคงคลังผิดพลาด

☐ ระบบการสั่งซื้อไม่สามารถตอบสนองได้ทันกับยอดขายที่ลดลง

☐ คู่แข่งแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่

☐ ผู้บริหารไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในการควบคุมสินค้าคงคลัง

ความเห็นเพิ่มเติม

TNI

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับนโยบายการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน

2. ในองค์กรของท่านมีนโยบายการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินอย่างไร

- ☐ มี ☐ ไม่มี

2.1 องค์กรของท่านมีนโยบายการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินอย่างไร

- ☐ ขายคืนผู้จัดส่ง

- ☐ นำกลับไปขายใหม่

- ☐ ขายลดราคาให้กลับลูกค้าที่ซื้ออยู่แล้ว

- ☐ ส่งออก

- ☐ ขายลดราคาให้กับพนักงาน

- ☐ เปิดขายหน้าโรงงาน

☐ ขายลดสินค้า

☐ เปิดประมูล

☐ ขายเป็นอะไหล่ให้กับโรงงานอุตสาหกรรมหรือศูนย์บริการ

☐ จัดขายเป็นชุด

☐ ขายเป็นเศษ (Scrap)

☐ คืนให้กับผู้ผลิตเพื่อลดหนี้

☐ แปรสภาพเพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตใหม่

☐ แยกชิ้นส่วนและนำกลับไปผลิตใหม่

☐ บริจาค

☐ Recycle

☐ เข้าสถานที่จัดเก็บนอกสถานที่

☐ จัดเก็บรวบรวมไว้ในพื้นที่เฉพาะ

☐ ทำลายทิ้ง

ความเห็นเพิ่มเติม

2.1 องค์กรของท่านได้มีการใช้วิธีการ S&OP (Sales and Operations Planning) กระบวนการวางแผนการขายและปฏิบัติการหรือไม่

วัตถุประสงค์ของกระบวนการวางแผนการขายและปฏิบัติการ S&OP คือเพื่อให้บรรลุสมดุลที่ดีที่สุดระหว่างอุปสงค์และอุปทาน การปรับกระบวนการวางแผน ให้ความคล่องตัว จะส่งผลให้องค์กรที่ดีขึ้น วิธีการทำงานร่วมกันนี้จะช่วยจัดเรียงกระบวนการขายและปฏิบัติการไปในทิศทางเดียวกัน และทำให้มั่นใจว่าความต้องการของตลาดได้รับการตอบสนองในที่สุด (กฤษฎี ฉันทจิรพร. 2556)

☐ มี

☐ ไม่มี

ความเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ของท่าน

ผู้สัมภาษณ์

TNI

ภาคผนวก ค.
บทสัมภาษณ์

TNI

บทสัมภาษณ์

การดำเนินการสัมภาษณ์ ในการศึกษาสาเหตุการเกิด และวิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินในครั้งนี้ แบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ช่วง ช่วงที่หนึ่งสัมภาษณ์ถึงสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน และในส่วนที่สอง สัมภาษณ์ถึงวิธีการแก้ไขปัญหาสินค้าคงคลังส่วนเกิน

วิธีการที่องค์กรใช้ในการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน

1. ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกับหัวข้อคำถามที่ได้ทำการสัมภาษณ์

1.1 ผู้บริหาร ขาดการตรวจสอบปัญหาที่แท้จริงเนื่องจาก เมื่อทำการตรวจสอบถึงสาเหตุที่แท้จริงแล้วแต่ไม่สามารถเปิดเผยได้เนื่องจากกลัวว่าจะส่งผลกระทบต่อหน้าที่การทำงาน ทำให้สาเหตุไม่ได้ถูกแก้ไขอย่างถูกต้อง

1.2 ผู้บริหาร เนื่องจากการบริหารงานแบ่งเป็น ฝ่ายโรงงานผลิต และฝ่ายขาย แต่เมื่อฝ่ายขายไม่สามารถขายได้ตามแผนที่วางไว้ ฝ่ายโรงงานก็ไม่ได้มีนโยบายในการติดตามหรือสอบถามกลับไปยังฝ่ายขายอย่างชัดเจน เพื่อหาทางออกร่วมกันในปัญหาสินค้าคงคลังส่วนเกิน

1.3 ฝ่ายขาย ขายสินค้าไม่ตามแผนการขาย เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าหมายการขายให้สูงเกินกว่าความสามารถที่ขายได้จริง เมื่อไม่สามารถขายได้ตามแผนที่วางไว้จึงทำการลดคำสั่งการผลิตซึ่งส่งผลกระทบทำให้ชิ้นส่วนที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ เหลือเป็นสินค้าคงคลังส่วนเกิน

1.4 ยอดขายลดลงกะทันหันเป็นผลกระทบจากปี พ.ศ.2555 หลังจากหมดระยะเวลา นโยบายรถยนต์แรกทำให้ยอดขายในปีต่อมาลดลงอย่างกะทันหันทำให้สินค้าสำเร็จรูปเกิดการหยุดชะงักเนื่องจากนโยบายรถห้ามเปลี่ยนมือ 5 ปี ส่งผลกระทบต่อชิ้นส่วนนำเข้าที่สั่งเข้ามาไม่สามารถใช้ได้ทันเวลาทำให้ชิ้นส่วนบางรายการเสื่อมสภาพ

1.5 ลูกคำสั่งสินค้าเฉพาะจำนวนมากเมื่อลูกค้าสั่งซื้อสินค้าเฉพาะ จะมีสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน คือเนื่องจากชิ้นส่วนบางประเภทไม่สามารถนำไปใช้กับผลิตภัณฑ์รุ่นอื่นได้เมื่อสั่งซื้อเข้ามาด้วยจำนวนคำสั่งซื้อขั้นต่ำเป็น Lot Size เมื่อมีการลดยอดคำสั่งผลิตทำให้คำสั่งซื้อขั้นต่ำ เกิดเป็นสินค้าคงคลังส่วนเกิน

1.6 วางแผนความต้องการล่วงหน้าไม่แม่นยำเป็นผลกระทบต่อเนื่องจากข้อ 1.3 เนื่องจากการขายไม่ได้ตามแผน (Forecast) ที่วางแผนยอดขายไว้สูงเกินความสามารถจริง

1.7 มีสินค้าให้เลือกมากเกินไปเนื่องจากมีรุ่น (Option) ให้เลือกมากเกินไปชิ้นส่วนบางรายการอาจจะใช้ได้กับผลิตภัณฑ์บางรุ่นและการสั่งซื้อเป็น Lot Size ทำให้จำเป็นต้องสั่งครั้งละมากๆเมื่อยอดขายไม่ได้ตามแผน หรือลูกค้ายกเลิกคำสั่งซื้อ จึงทำให้เกิดสินค้าคงคลังส่วนเกิน

1.8 ผลิตมากเกินไปเนื่องจากการวางแผนล่วงหน้าไว้สูงกว่าความสามารถที่ขายได้จริงทำให้ต้องผลิตสินค้าสำเร็จรูป ออกมามากเกินไปแต่ความสามารถในการขายจริงทำได้ต่ำกว่าการผลิต

1.9 การออกแบบผลิตภัณฑ์ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้าผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เปิดตัวขายได้ไม่ดีเท่าที่คาดการณ์ไว้ทำให้ชิ้นส่วนที่เตรียมไว้ไม่ได้ใช้จนเกิดเป็นสินค้าคงคลังส่วนเกิน

1.10 นับจำนวนสินค้าคงคลังผิดเมื่อนับจำนวนสินค้าคงคลังผิดพลาดทำให้ออกคำสั่งซื้อไม่ถูกต้อง โดยชิ้นส่วนบางรายการมีอยู่แล้ว แต่กลับต้องสั่งซื้อเพิ่มเข้ามาเนื่องจากการนับของเจ้าหน้าที่สินค้าคงคลังผิดพลาด

1.11 ข้อมูลสินค้าคงคลังผิดพลาดเป็นผลต่อเนื่องมาจากการนับสินค้าคงคลังที่ผิดพลาดเมื่อนำข้อมูลที่ได้บันทึกเข้าระบบควบคุมการผลิต เพื่อบริหารคำสั่งซื้อรอบใหม่ คำสั่งซื้อจึงไม่ถูกต้องทำให้บางครั้งมีวัตถุดิบที่ไม่จำเป็นเข้ามามากเกินไป

1.12 ระบบการสั่งซื้อไม่สามารถตอบสนองได้ทันกับยอดขายที่ลดลง โดยเฉพาะชิ้นส่วนนำเข้าจากต่างประเทศซึ่งต้องทำการสั่งซื้อล่วงหน้า 2-3 เดือน เมื่อคำสั่งผลิตลดลงกะทันหันทำให้สินค้าที่สั่งซื้อแล้วและอยู่ระหว่างทาง (In Transit) ไม่สามารถยกเลิกได้ แต่ระบบจะคำนวณสัดส่วนในการสั่งซื้อให้ในสัปดาห์ถัดไป ทำให้ชิ้นส่วนที่สั่งเข้ามาแล้วต้องเก็บไว้รอคำสั่งผลิตใหม่ และชิ้นส่วนบางประเภทจะเสื่อมสภาพเมื่อเก็บไว้เป็นระยะเวลานาน

1.13 คู่แข่งแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ทำให้ยอดขายลดลง และส่งผลให้สินค้าสำเร็จรูปขายไม่ได้ตามแผน ทำให้สินค้าคงคลังส่วนเกินประเภทสินค้าสำเร็จรูป

2. ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นไม่สอดคล้องกับหัวข้อคำถามที่ได้สัมภาษณ์

2.1 ผู้บริหารขาดความเข้าใจ ผู้บริหารสายโรงงานมีความเข้าใจเรื่องสินค้าคงคลังเป็นอย่างดี แต่ยังขาดกระบวนการในการติดตามและแจ้งให้กับฝ่ายขายเมื่อมีการลดยอดขายคำสั่งผลิต

2.2 ลูกค้ายกเลิกคำสั่งซื้อการยกเลิกคำสั่งซื้อจากลูกค้ามีเนื่องจากรอสินค้านานมากๆ จนรอไม่ได้ซึ่งเหตุการณ์นี้ไม่มีผลกระทบกับสินค้าคงคลังส่วนเกินเพราะเป็นลูกค้ารายบุคคล และถือเป็นส่วนน้อย

2.3 หน่วยงานวางแผนการผลิตสั่งวัตถุดิบเพิ่มเนื่องจากกลัวสายการผลิตหยุดเนื่องจากคำสั่งซื้อใช้ระบบในการช่วยคำนวณและออกคำสั่งซื้อตามแผนการผลิต ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่มีความจำเป็นต้องสั่งวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนเข้ามาเพิ่ม

2.4 การวางแผนการผลิตไม่บูรณาการเนื่องจากวางแผนตามสภาวะการขายสินค้าได้จริง

2.5 ระยะเวลาในการผลิตจนถึงจัดส่งยาวเกินไปเนื่องจากระบบการวางแผนการผลิตยังสามารถรักษาระยะเวลาในการส่งมอบได้ตามที่กำหนด

2.6 หน่วยงานจัดซื้อ ส่งคำสั่งซื้อผิดพลาด เนื่องจากคำสั่งซื้อใช้ระบบในการช่วยออกคำสั่งซื้อตามแผนการผลิต จึงทำให้การออกคำสั่งซื้อไม่มีความผิดพลาด

2.7 ซื้อจำนวนมากเนื่องจากได้ลดราคาเนื่องจากใช้ระบบในการกำหนดการสั่งซื้อให้พอดีกับแผนการผลิตที่ได้กำหนดไว้

2.8 ลูกค้านินทาที่ไม่ได้คุณภาพเนื่องจากมีระบบการรับประกันคุณภาพ (Quality Assurance) สินค้าที่ดีและสามารถแก้ไขปัญหาก่อนการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า

3. ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่แน่ใจในหัวข้อคำถามที่ได้สัมภาษณ์

3.1 ราคาขายสูงขึ้นเนื่องจากราคาขายที่สูงขึ้นผู้ให้สัมภาษณ์ไม่แน่ใจในข้อนี้จึงไม่สามารถให้ข้อมูลได้ จึงถือว่าข้อนี้ไม่สามารถเป็นสาเหตุการเกิดสินค้าคงคลังได้

วิธีการที่องค์กรใช้ในการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกิน

1. ขายลดราคาให้กับลูกค้าที่ซื้ออยู่แล้ว เป็นการขายลดราคาสินค้าสำเร็จรูป ให้กับพนักงาน และกลุ่มลูกค้าที่เคยใช้สินค้าอยู่แล้ว เพื่อเป็นการลดสินค้าสำเร็จรูปที่เก็บไว้เป็นเวลานาน
2. ส่งออก ส่งออกชิ้นส่วนบางรายการที่โรงงานอื่นในเครื่องยังสามารถใช้ได้ และสินค้าสำเร็จรูปนำสินค้าที่ขายไม่ได้ในประเทศเปลี่ยนเป็นทำการส่งออกแทนตลาดภายในประเทศ
3. ขายลดราคาให้กับพนักงาน ขายสินค้าสำเร็จรูปให้กับพนักงาน
4. ขายลดราคา เป็นการขายลดราคาชิ้นส่วนให้กับศูนย์อะไหล่ แต่จะสามารถขายได้เป็นบางรายการเท่านั้น
5. เปิดประมูล ขายสินค้าสำเร็จรูป กรณีที่ใช้เป็นสินค้าเพื่อกิจกรรมพิเศษและไม่สามารถออกจำหน่ายได้ในตลาดปกติ
6. ขายเป็นเศษ (Scrap) ชิ้นส่วนที่หมดอายุหรือล้าสมัยไม่สามารถนำมาใช้ในการผลิตได้ และสินค้าที่เสียหายไม่สามารถนำออกขายได้ เมื่อมีปริมาณมากในระดับหนึ่งจึงจะดำเนินการขายออกไป
7. บริษัทมีการบริจาคทั้งชิ้นส่วนและสินค้าสำเร็จรูป แต่เป็นจำนวนไม่มาก
8. เข้าสถานที่จัดเก็บนอกสถานที่เนื่องจากพื้นที่ภายในสถานประกอบการมีจำนวนจำกัด เมื่อปริมาณสินค้าคงคลังเพิ่มมากขึ้น จึงจำเป็นต้องหาสถานที่เก็บทั้งชิ้นส่วน และสินค้าสำเร็จรูป
9. จัดเก็บรวบรวมไว้ในพื้นที่เฉพาะ ชิ้นส่วนที่ไม่สามารถใช้ได้ แยกเก็บไว้เพื่อรอดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป
10. ทำลายทั้งชิ้นส่วนและสินค้าสำเร็จรูปที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามหัวข้อที่กล่าวมาข้างต้นแล้วจึงจะดำเนินการทำลายทิ้งทั้งหมด

วิธีการจัดการสินค้าคงคลังส่วนเกินที่องค์กรไม่สามารถทำได้

1. ขายคืนผู้จัดส่งไม่มีนโยบายในการขายคืนผู้จัดส่ง
2. นำกลับไปขายใหม่ไม่สามารถทำได้เนื่องจากสินค้าล้าสมัย คู่แข่งขันนำเสนอสินค้าใหม่ตลอดเวลา
3. เปิดขายหน้าโรงงาน ไม่มีนโยบาย
4. ขายเป็นอะไหล่ให้กับโรงงานอุตสาหกรรมเนื่องจากไม่มีนโยบาย
5. จัดขายเป็นชุดยังไม่เคยศึกษาความเป็นไปได้
6. คืนให้กับผู้ผลิตเพื่อลดหนี้เนื่องจากรูปแบบธุรกิจไม่สามารถทำได้
7. แปรสภาพเพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตใหม่เนื่องจากกระบวนการ การผลิตไม่สามารถทำได้
8. แยกชิ้นส่วนและนำกลับไปผลิตใหม่ เนื่องจากกระบวนการ การผลิตไม่สามารถทำได้
9. Recycle ไม่มีเครื่องมือในการแปรสภาพและนำกลับมาใช้ใหม่

TNI