

วิธีอ้างอิงบทความนี้: ธรรมศักดิ์ ค่วยเทศ, สิริรักษ์ ชูเชิด และ นราทิพย์ ปงใจ. (2565). การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง: ด้วยนโยบายและกลยุทธ์ซัพพลายเชน. วารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน. 8(2), 65-79.

Received: March 8, 2022
Revised: May 27, 2022
Accepted: September 13, 2022

การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง: ด้วยนโยบายและกลยุทธ์ซัพพลายเชน

ธรรมศักดิ์ ค่วยเทศ^{1*}, สิริรักษ์ ชูเชิด² และ นราทิพย์ ปงใจ³

บทคัดย่อ

ปัจจุบันประเทศไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ควบคู่กับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ แต่การพัฒนาประสิทธิภาพดังกล่าวยังเกิดอุปสรรคซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงลบกับปัจจัยที่สำคัญนั้นคือ “ต้นทุน” และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องซึ่งประกอบด้วยต้นทุน 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ต้นทุนขนส่ง ต้นทุนคลังสินค้า และต้นทุนบริหารจัดการ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดระบบบริหารภายในคลังสินค้าด้วยนโยบายและกลยุทธ์ซัพพลายเชน โดยใช้เทคนิคการจำแนกสินค้าคงคลังแบบหลายเกณฑ์ (Multiple criteria inventory classification) ที่สอดคล้องกับกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง เช่น มูลค่า ปริมาณ ความถี่การเบิกจ่าย และความแปรปรวนความต้องการ นำไปสู่ปัญหาและวิธีแก้ไขจากความสำคัญของเกณฑ์พิจารณาแต่ละด้าน ซึ่งได้จัดกลุ่มสินค้าไว้ 5 กลุ่ม จำแนกตามนโยบายเพื่อบริหารจัดการ ดังนี้ กลุ่ม A ให้ความสำคัญกับการกำหนดปริมาณสั่งซื้อที่เหมาะสม จุดสั่งซื้อ และการพยากรณ์ ควบคุมด้วยกลยุทธ์ผสมผสาน (Mix strategy) ระหว่างกลยุทธ์แบบผลัก (Push strategy) และกลยุทธ์แบบดึง (Pull strategy) กลุ่ม B ให้ความสำคัญกับการพยากรณ์ที่แม่นยำ การสื่อสาร การเชื่อมโยงฐานข้อมูลเดียวกัน ควบคุมด้วยกลยุทธ์แบบผลัก และการประหยัดจากขนาดธุรกิจ (Economies of scale) กลุ่ม C ให้ความสำคัญกับหลักการ Vendor managed inventory :VMI และกลยุทธ์แบบดึง กลุ่ม D ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบสัญญาณติดตามค่าพยากรณ์ (Tracking signal: TS) เพื่อลดผลกระทบด้านต้นทุน และ กลุ่ม S ให้ความสำคัญกับคุณค่าของสินค้าที่ต้องการนำเสนอต่อลูกค้า ควบคุมด้วยกลยุทธ์ด้านการตอบสนอง และกลยุทธ์ด้านประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งผู้ประกอบการ สถานประกอบการ และนักวิชาการ สามารถนำความรู้ดังกล่าวไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

คำสำคัญ: สินค้าคงคลัง นโยบายสินค้าคงคลัง กลยุทธ์ซัพพลายเชน การวิเคราะห์แบบเอปซี-เอฟเอสเอ็น ธุรกิจค้าปลีก

ประเภทบทความ: บทความวิชาการ

* ผู้รับผิดชอบงานหลัก

¹อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ภาควิชาอุตสาหกรรมบริการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, อีเมล: thammasak.k@rumail.ru.ac.th

²นักวิชาการอุตสาหกรรมปฏิบัติการ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 2, อีเมล: sirilak@dip.go.th

³นักวิชาการอุตสาหกรรม ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 2, อีเมล: narathip@dip.go.th

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI.) อยู่ในกลุ่ม 1 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

Inventory Management: The Policies and Strategies of Supply Chains

Thammasak Kuaite^{1*}, Sirilak Choocherd² and Narathip Pongjai³

Abstract

At present, Thailand is focusing on the logistics development of both small and medium-sized enterprises, which play an important role in the country's development. However, there are obstacles to improvement and negative correlations among significant factors. In addition, there is a continually increasing tendency in three main costs, which are; transport cost, inventory cost, and management cost. This article emphasized inventory management concerning the policies and strategies of supply chains. Multiple criteria inventory classification (MCIC) was used along with many actual inventory activities such as value, quantity, movement frequency, and the change in demand products to analyze problems and find solutions from each aspect. There are five groups of products were divided by the policies of inventory management and explained as follows. First, the products in group A were focused on the economic order quantity (EOQ), re-order point (ROP), forecasting, and are controlled by mixed strategies of push strategy and pull strategy. Second, the products in group B were focused on forecast accuracy, communication, and information sharing, along with being controlled by push strategy and economics of scale. Third, the products in group C were based on vendor managed inventory (VMI) and pull strategy. Forth, the products in group D used tracking signal (TS) to reduce the impact of cost. Lastly, products in group S were focused on the value of products presented to customers. It was controlled by a response strategy and an efficient strategy to create competitiveness. Moreover, entrepreneurs, business owners, and scholars can use the knowledge and put it into performing effectively.

Keywords: Inventory, Inventory policy, Supply chain strategy, ABC-FSN analysis, Retail business

Type of Article: Academic Article

*Corresponding author

¹Lecturer in Logistics and Supply Chain Management, Department of Service Industry, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University,
E-mail: thammasak.k@ru.ac.th

²Industrial Technical Officer, Practitioner Level, Industrial Promotion Center Region 2,
E-mail: sirilak@dip.go.th

³Industrial Technical Officer, Industrial Promotion Center Region 2, E-mail: narathip@dip.go.th

1. บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยถือได้ว่าเป็นประเทศที่กำลังพัฒนาภาคธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ แต่การพัฒนาดังกล่าวยังเกิดอุปสรรค และเป็นปัจจัยสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาและการประกอบธุรกิจ สิ่งนั้นคือต้นทุน จากการศึกษาข้อมูลย้อนหลังต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2559-2563 มีมูลค่า 2,003, 2,085, 2,192, 2,222 และ 2,215 พันล้านบาท ตามลำดับ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2563) และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบหลักของต้นทุนโลจิสติกส์ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ต้นทุนการขนส่ง คิดเป็น 50% 2) ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้า คิดเป็น 45% และ 3) ต้นทุนการบริหารจัดการ คิดเป็น 5% (กองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์, 2564) จากการศึกษาข้อมูลในอดีตและโครงสร้างมูลค่าต้นทุน พบว่า ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลังมีอัตราเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากข้อมูลปี พ.ศ. 2561-2563 พบว่าต้นทุนจัดเก็บสินค้าเพิ่มขึ้นจาก 42.2%, 43.2% และ 46.5% ตามลำดับ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2563) ซึ่งเป็นหนึ่งองค์ประกอบสำคัญ ของโครงสร้างต้นทุนโลจิสติกส์ที่มากที่สุด รองจากต้นทุนขนส่งสินค้า สอดคล้องกับ รุธีร์ พนมยงค์ (2559) ที่ว่า แนวทางแก้ไขปัญหาค่าที่ครอบคลุมกับนโยบายประเทศ ต้องให้ความสำคัญกับมิติด้านต้นทุนโลจิสติกส์ ที่ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการ

ดังนั้นบทความนี้จะนำเสนอองค์ความรู้โดยใช้หลักการด้านการจัดการโลจิสติกส์ กลยุทธ์ซัพพลายเชน กำหนดนโยบายสินค้าคงคลัง ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพคลังสินค้าและต้นทุนของผู้ประกอบการ ทั้งภาคการผลิตและขนส่ง เพื่อรองรับการเติบโตของเศรษฐกิจและความพร้อมต่อการแข่งขัน เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารคลังสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุน

ลดเวลา ลดค่าถือครองสินค้า ลดการจัดเก็บรักษา โดยการพิจารณาเลือกใช้กลยุทธ์ซัพพลายเชน และนโยบายการจัดการสินค้าคงคลังที่เหมาะสม

2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดระบบบริหารภายในคลังสินค้า (ในธุรกิจค้าปลีกและจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง) ด้วยนโยบายและกลยุทธ์ซัพพลายเชน โดยใช้เทคนิคการจัดจำแนกสินค้าคงคลังแบบหลายเกณฑ์ (Multiple criteria inventory classification) ที่สอดคล้องกับกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

3. การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory management)

จุฑาทิพย์ สีสานนาพิพัฒน์ และธีระวัฒน์ จันทิก (2561) ได้ระบุว่า การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง เป็นการจัดการสินค้าเพื่อให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้ในการผลิต และการขายโดยมีมิติด้านเวลา มิติด้านคุณภาพ มิติด้านต้นทุน มิติด้านผลิตภาพ และมิติด้านเทคโนโลยีที่สำคัญ และ กชกร เจียมสง่า และคณะ. (2563) ระบุว่า การควบคุมและจัดเก็บสินค้าคงคลังที่เหมาะสม เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ สามารถลดต้นทุน และลดพื้นที่จัดเก็บสินค้าภายในองค์กร และการให้ความสำคัญกับต้นทุนจัดเก็บ ต้นทุนค่าเสียโอกาส และการพยากรณ์ เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสินค้า (บุญเลิศ วงศ์เจริญแสงศิริ, 2561) รวมถึง สมหญิง งามพรประเสริฐ (2563) กล่าวว่า การลดปัญหาธุรกิจค้าปลีกเรื่องสินค้าขาดแคลน หรือสินค้าไม่ตรงต่อความต้องการ แก้ไขด้วยแบ่งกลุ่มสินค้าเพื่อกำหนดปริมาณจัดเก็บในแต่ละประเภทอย่างเหมาะสม โดยสร้างขอบเขตต่ำสุด (จุดสั่งซื้อ) และสูงสุด (ระดับเป้าหมาย) ในความเชื่อมั่นที่ 95% เพื่อกำหนดนโยบายการจัดการสินค้าคงคลัง มาธร และ กุญศรีกุล และคณะ. (2562) ระบุว่า หลักการพิจารณา

สินค้าคงคลังที่สำคัญได้แก่ ลดต้นทุน ลดการสั่งซื้อเกินความจำเป็น และจัดการสินค้าขาดแคลน อีกทั้ง ปัจจัยด้านการขนส่งเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุน โลจิสติกส์ของธุรกิจค้าปลีกมากที่สุด ซึ่งส่งผลและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างพัสดุคงคลัง บุคลากร และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (ผาณพ สืบพิลา และคณะ., 2564) ซึ่งการบริหารจัดการสินค้าคงคลังสามารถจัดการได้โดยแนวทางดังนี้

3.1 การแบ่งประเภทสินค้าแบบ Always better control analysis (ABC analysis)

กชกร เจริมสง่า และคณะ. (2563) ระบุว่า การกำหนดตำแหน่งจัดเก็บสินค้าคงคลัง และแยกประเภทสินค้า ด้วยเทคนิค ABC Analysis เป็นแนวทางลดพื้นที่จัดเก็บสินค้า ลดการสั่งซื้อสินค้าเกินความจำเป็น ส่งผลให้ต้นทุนสินค้าคงคลังลดลง รวมถึงงานวิจัยของ พรวิสา ทาระคำ และคณะ. (2564) ที่ว่า การพิจารณาสินค้าคงคลังหลายหลักเกณฑ์ โดยแบ่งประเภทสินค้าคงคลังออกเป็น 3 กลุ่มได้แก่ A, B และ C เพื่อค้นหารูปแบบการสั่งซื้อที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่ม ก่อนจัดทำตารางการขนส่ง พบว่าสามารถลดค่าใช้จ่าย ลดรอบระยะเวลาขนส่ง และลดรอบระยะเวลาดำเนินการ รวมถึง มาธร กุยศรีกุล และคณะ. (2562) ที่เปรียบเทียบพฤติกรรมการณ์การสั่งซื้อ โดยแบ่งประเภทสินค้า ABC Analysis บูรณาการร่วมกับเทคนิคการพยากรณ์ และวัดความคาดเคลื่อนสินค้ากลุ่ม A พบต้นทุนการสั่งซื้อสินค้าเกินความจำเป็น และต้นทุนค่าเสียโอกาส นำไปสู่การปรับปรุง และลดต้นทุนลงอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ วรพล อารีย์ และคณะ. (2563) ใช้เทคนิค ABC analysis ร่วมกับแนวคิดกิจกรรมการเบิกจ่ายและหยิบสินค้า เพื่อกำหนดนโยบายสินค้าคง และการใช้พื้นที่จัดเก็บได้อย่างเหมาะสม รวมถึงงานวิจัยของ จิราวรรณ เนียมสกุล (2562) ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานพื้นที่และการขนถ่ายภายในคลังสินค้า โดยการออกแบบพื้นที่จัดเก็บสินค้าใหม่ ด้วยทฤษฎี ABC Analysis ร่วมกับทฤษฎี Systematic Layout

Planning: SLP พบว่า การจัดวางผังสินค้าใหม่ ช่วยลดระยะเวลาการขนถ่าย ลดการค้นหา และเพิ่มพื้นที่จัดเก็บคิดเป็น 20% ของสัดส่วนพื้นที่ทั้งหมด ขณะที่ ชยุตม์ บันเทิงจิตร (2561) ศึกษาการพัฒนาแบบการจัดวางสินค้าอย่างมีระบบ และวิเคราะห์ ABC จัดกลุ่มสินค้า สามารถลดระยะเวลาการเคลื่อนย้าย 27.27% รวมถึง จันทรเพ็ญ อนุรัตนานนท์ และคณะ. (2562) ศึกษาการปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่ายวัสดุก่อสร้างด้วยการวิเคราะห์ ABC เพื่อลดระยะเวลาใน 3 รูปแบบ ได้แก่ การจัดเรียงตามยอดขาย การจัดเรียงตามใบนำส่งสินค้า และการจัดเรียงสินค้าแบบผสม สามารถลดต้นทุนบุคลากรและเชื้อเพลิงลงได้ 25% และ ณัฐนันท์ นิรัชกุลโรจน์ (2564) ได้วิเคราะห์ ABC analysis เป็นพื้นฐานการแยกประเภทสินค้าที่นำไปสู่การวิเคราะห์ความแม่นยำด้านการจัดซื้อ และการควบคุมสินค้าคงคลัง รวมถึงงานวิจัยของอมรกานต์ ยกมณี และปวีณา กองจันทร์ (2562) ได้ค้นหาเทคนิคที่ได้รับความนิยมสำหรับการจัดกลุ่มสินค้าคงคลัง จากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งชาติ พบว่าสินค้าคงคลังที่เกี่ยวข้องกับก่อสร้างและสิ่งก่อสร้าง ใช้เทคนิคการจัดกลุ่มสินค้าแบบ ABC Analysis มากที่สุดถึง 8.90% จากทั้งหมด 22.80%

3.2 การแบ่งประเภทสินค้าแบบ Fast, Slow and Nonmoving analysis: FSN analysis

FSN analysis คือการวิเคราะห์ความทันต่อระยะเวลา การหมุนเวียน เบิกจ่ายใช้งาน ในการบริหารวัสดุคงคลัง (Candrianto et al., 2019) โดยใช้ค่าเฉลี่ย ความถี่ และร้อยละ (Palanisamy & Ranganathan, 2017; พิชามญช์ กาหลงม, 2564) ประกอบด้วย 3 เกณฑ์พิจารณาได้แก่ 1) Fast moving 2) Slow moving และ 3) Non moving สามารถอธิบายได้ดังนี้ Fast moving: F หมายถึง สินค้าหมุนเวียนใช้งานสูง อัตราการเรียกใช้งานบ่อย อาจกำหนดเวลาหมุนเวียนสูงสุดเป็นรอบต่อเดือน เช่น พบการเคลื่อนไหวภายใน 3 เดือน เป็นต้น Slow moving: S หมายถึง สินค้า

หมุนเวียนใช้งานปานกลาง สินค้ามีรอบหมุนเวียนไม่มาก เช่น รอบเคลื่อนไหวยระหว่าง 3-12 เดือน เป็นต้น และ Non Moving: N หมายถึง สินค้าหมุนเวียนใช้งานต่ำ หรือไม่หมุนเวียนเป็นเวลานาน เช่น ไม่พบการเคลื่อนไหว หรือไม่มีการเบิกจ่ายใช้งานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป (เกียรติพงษ์ อุดมชนะธีระ, 2561) สอดคล้องกับ พิชามณัฐ กาทอง (2564) ที่ได้ศึกษาการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบบริหารสินค้าคงคลังด้วยเทคนิค ABC-FSN-HML Matrix analysis โดยออกแบบวิธีบริหารจัดการ และกำหนดนโยบายการจัดการสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ อมรกานต์ ยกมณี และปวีนา กองจันทร์ (2562) ที่ศึกษาวิธีจัดการสินค้าคงคลังด้วยการจัดกลุ่มสินค้า ในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งชาติ ประกอบด้วย 5 ประเภทอุตสาหกรรม ได้แก่ 1) เกษตรและอาหาร 2) เทคโนโลยี 3) อุตสาหกรรม 4) สินค้าอุปโภคบริโภค และ 5) อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง พบว่า งานวิจัยที่ใช้วิธีจัดการสินค้าแบบ FSN Analysis พบมากสุดในสินค้าอุตสาหกรรม 6.9% รองลงมา ได้แก่ สินค้าอสังหาริมทรัพย์และสิ่งก่อสร้าง 3% เทคโนโลยี 2% และเกษตรอาหาร 1% จากทั้งหมด 12.9% ตามลำดับ รวมถึง Wasnik and Gidwani (2020) พบว่า การวิเคราะห์ FSN ช่วยจัดการรายการสินค้าคงคลัง ทั้งสินค้ารับเข้าและส่งออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการสั่งซื้อ และการจัดเก็บ ลดเวลาดำเนินงาน ลดการค้นหา และปัจจัยสำคัญของ FSN คือ มุ่งเน้นรักษาคุณภาพ และจัดสมดุลซัพพลายเชนของวัสดุ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์การใช้วัตถุดิบในปริมาณน้อยที่สุดที่เหมาะสม และ Mor et al. (2021) ระบุว่า FSN Analysis เป็นวิธีจัดการสินค้าคงคลังที่มีความผันผวนสูง และไม่ปรากฏช่วงเวลาเบิกจ่าย เพื่อป้องกันการสั่งซื้อที่ไม่จำเป็น

3.3 การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน (Logistics and supply chain management)

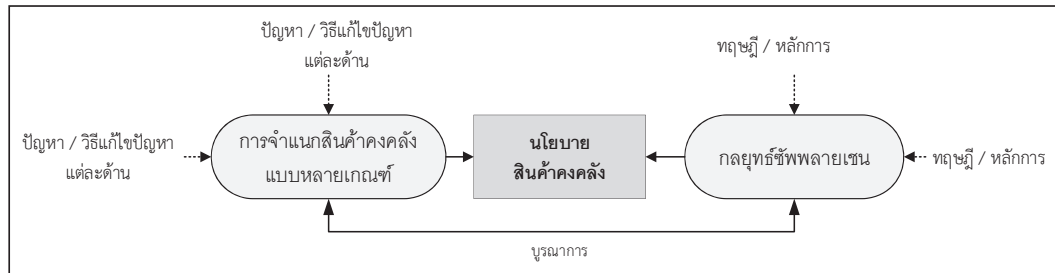
ศากุน บุญอิต (2558) ให้ความหมายโลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน ทั้ง 2 แนวคิดแตกต่างกัน โดย โลจิสติกส์เป็นส่วนประกอบของซัพพลายเชนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การประยุกต์ใช้ และการควบคุม ประกอบด้วย 5 กระบวนการหลัก ได้แก่ 1) การขนส่ง 2) คลังสินค้า 3) สินค้าคงคลัง 4) บรรจุภัณฑ์ และ 5) การเติมเต็มคำสั่งซื้อ เชื่อมโยงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการไหลเวียนของสินค้าผลิตภัณฑ์ และบริการ ตั้งแต่จุดเริ่มต้นไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย และมีจุดประสงค์หลัก เพื่อตอบสนองความต้องการผู้บริโภค แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) โลจิสติกส์ต้นน้ำ 2) โลจิสติกส์ปลายน้ำ และ 3) โลจิสติกส์ย้อนกลับ และ ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ (2558) ระบุว่า การเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ต้องมีทักษะด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ รวมถึง Banomyong et al. (2017) กล่าวว่า การประเมินกิจกรรมหลักโลจิสติกส์ 9 กิจกรรม ใน 3 มิติ ได้แก่ ด้านต้นทุน ด้านเวลา และด้านความน่าเชื่อถือ นำไปสู่ประเด็นปัญหาด้านต้นทุน โลจิสติกส์ที่ต้องแก้ไข ที่สอดคล้องกับนโยบายประเทศ และส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพ และทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ (2563) พบว่า การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ด้านระบบโลจิสติกส์และขนส่ง เป็นแนวทางเพื่อรองรับการเติบโตของภาคธุรกิจ และเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การวิเคราะห์เพื่อกำหนดนโยบายและกลยุทธ์สำหรับการจัดการสินค้าคงคลัง

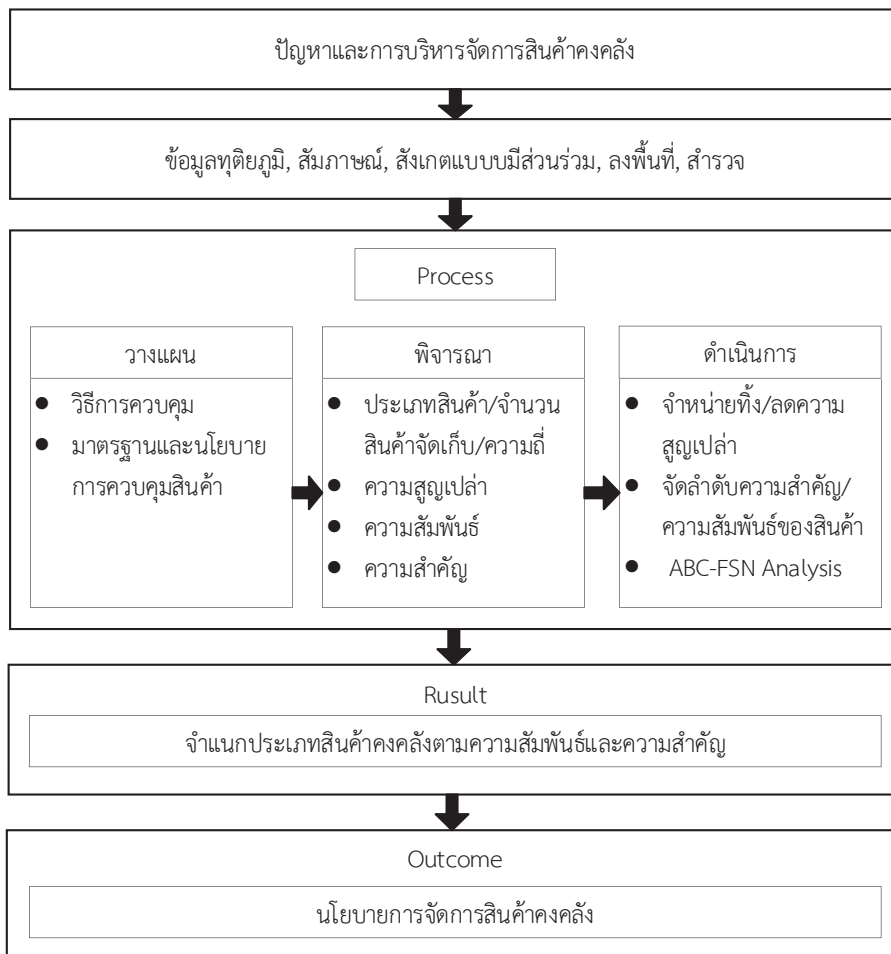
การรวบรวมองค์ความรู้ การศึกษาและบูรณาการ ซัพพลายเชนโดยการทบทวนงานวิจัยในอดีตและสังเคราะห์เพื่อสร้างกรอบแนวคิด และโครงสร้างการกำหนดนโยบาย สำหรับแก้ไขปัญหาด้านสินค้าคงคลัง ด้วยเทคนิคการจำแนกสินค้าแบบหลาย

เกณฑ์ และบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์ซัพพลายเชน
แก้ไขปัญหและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในกรณีศึกษา
ธุรกิจค้าปลีกและจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง เพื่อนำไป

ใช้ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังแสดงในภาพที่ 1
โครงสร้างการกำหนดนโยบาย และภาพที่ 2 กรอบการ
วิเคราะห์



ภาพที่ 1 โครงสร้างการกำหนดนโยบาย

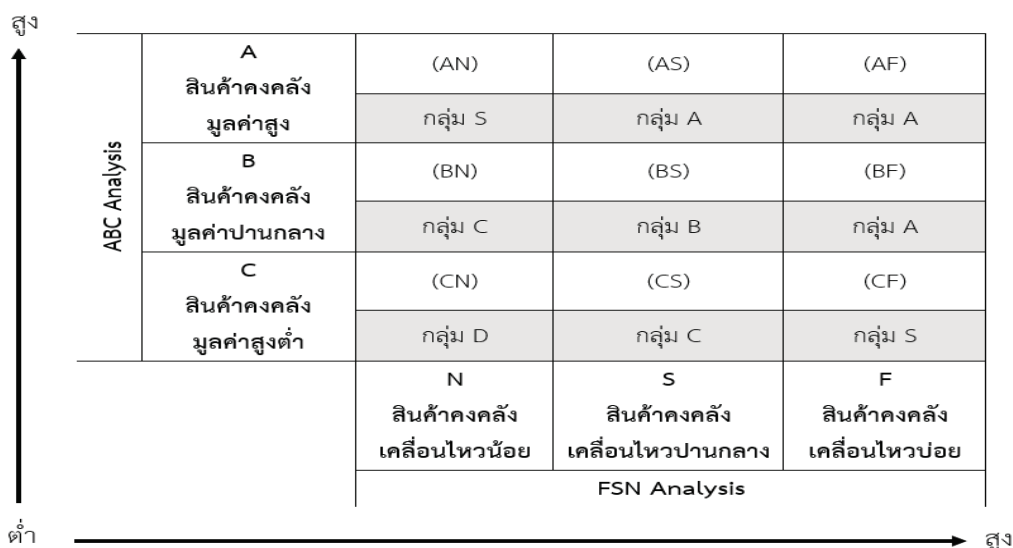


ภาพที่ 2 กรอบการวิเคราะห์

จากภาพที่ 2 ผู้เขียนได้วินิจฉัยสถานประกอบการ เริ่มต้นจากการศึกษาซัพพลายเชนทั้งระบบ ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ จนถึงปลายน้ำ เพื่อทราบถึงเชื่อมโยง และความสัมพันธ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น ก่อนวัดศักยภาพ การจัดการโลจิสติกส์ (logistics scorecard: LSC) ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 การกำหนด กลยุทธ์สถานประกอบการ ด้านที่ 2 การวางแผนและ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านที่ 3 ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลด้านโลจิสติกส์ ด้านที่ 4 ระบบบริหาร ข้อมูลสารสนเทศ และด้านที่ 5 ความร่วมมือระหว่าง สถานประกอบการ เพื่อประเมินศักยภาพ ก่อนสรุปผล ประเด็นปัญหาจาก LSC เทียบกับปัญหาจริงที่สถาน ประกอบการกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันซึ่งสอดคล้องกัน จากนั้นศึกษาค้นคว้า รวบรวมองค์ความรู้ สัมภาษณ์ ลงพื้นที่ และสำรวจสถานประกอบการ วิเคราะห์ เพื่อ แยกประเภทสินค้า กำหนดนโยบายสินค้าคงคลังร่วมกับ กลยุทธ์ซัพพลายเชนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมี ผู้บริหารร่วมวิเคราะห์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ด้วย

การกำหนดนโยบายบริหารจัดการสินค้า คงคลังในกรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกและจำหน่ายวัสดุ

ก่อสร้างถือเป็นประเด็นสำคัญอย่างมากต่อการ บริหารต้นทุน เพราะมีจำนวนสินค้าปริมาณมาก และหลากหลายชนิด ดังนั้นการจัดการซัพพลายเชน ที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องสำคัญ และการจัดการ กลยุทธ์ซัพพลายเชน เพื่อให้กิจกรรมโลจิสติกส์ สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องเต็มประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและใช้งานได้ จริง การแก้ไขปัญหาต้องแยกประเภทสินค้าภายใน คลังสินค้า โดยพิจารณามิติและมุมมองหลายด้าน เช่น ราคา ปริมาณ จำนวน การเคลื่อนไหวและเบิกจ่าย เป็นต้น มิติเหล่านี้เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงในคลัง สินค้า และเป็นกิจกรรมที่ต้องพิจารณาร่วมกัน เพื่อ ให้เกิดแนวทางการจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ภาพ ที่ 3 แสดงการรวมเทคนิค ABC analysis และ FSN analysis สร้างความสัมพันธ์เพื่อใช้กำหนดนโยบาย โดยพิจารณาจากกิจกรรมที่เกิดขึ้น ดังนี้ แขนงตั้ง หมายถึง มูลค่าสินค้า แขนงแนว หมายถึง การเคลื่อนไหว สินค้า ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างเทคนิคดังกล่าวสามารถ สร้างนโยบายการจัดการสินค้าคงคลังผ่าน ABC-FSN Matrix analysis ประกอบไปด้วย 5 กลุ่มนโยบายและ กลยุทธ์ซัพพลายเชน



ภาพที่ 3 ตัวแบบความสัมพันธ์การจำแนกสินค้าคงคลังแบบหลายเกณฑ์

5. นโยบายและกลยุทธ์ซัพพลายเชน

จากภาพที่ 3 ความสัมพันธ์การจำแนกสินค้าคงคลังแบบหลายเกณฑ์ สามารถกำหนดนโยบายการจัดการสินค้าคงคลังแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม A 2) กลุ่ม B 3) กลุ่ม C 4) กลุ่ม D และ 5) กลุ่ม S โดยแสดงรายละเอียดนโยบายสินค้าคงคลังและกลยุทธ์ซัพพลายเชนดังนี้

กลุ่ม A ประเภทสินค้าคงคลังที่มีมูลค่าสูงถึง 80% เป็นสินค้าที่มีการเคลื่อนไหวหรือเบิกจ่ายสูงสุดในรอบ 3 เดือน สินค้าประเภทนี้ต้องจัดเก็บในพื้นที่ที่สะดวกต่อการค้นหา และพร้อมใช้ทันทีเมื่อเบิกจ่าย เป็นสินค้าเข้มงวดที่ต้องดูแลสูงสุด เจ้าหน้าที่คลังสินค้าต้องทราบจำนวน ปริมาณ และตำแหน่งสินค้าทุกประเภทที่แน่นอน ต้องกำหนดปริมาณสั่งซื้อที่เหมาะสม จุดสั่งซื้อ และการพยากรณ์ เพราะสินค้ากลุ่มนี้ คือสินค้าสำคัญที่สุดและสร้างรายได้จากการหมุนเวียนสินค้า มีอัตราการหมุนเวียนสินค้าคงคลังสูงสุด โดยสินค้ากลุ่มนี้ต้องอยู่ใกล้ประตูเข้า-ออก เนื่องจากปริมาณใช้งานบ่อย ลดการเคลื่อนย้ายและการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น สินค้ากลุ่มนี้พบมากที่สุด ในธุรกิจค้าปลีกและจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง ได้แก่ สินค้าเคมีภัณฑ์ สินค้าฮาร์ดแวร์ และสินค้าเบ็ดเตล็ด เป็นต้น กลยุทธ์การจัดการซัพพลายเชน ควรใช้กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix strategy) ระหว่างกลยุทธ์แบบผลัก (Push strategy) กลยุทธ์แบบดึง (Pull strategy) เนื่องจากความแปรปรวนความต้องการสินค้าสูง และลูกค้ามีความต้องการที่หลากหลาย ผู้ประกอบการควรมีจำนวนสินค้าคงคลังที่เหมาะสม ใช้กลยุทธ์แบบผลัก (Push strategy) รับสินค้าเข้าเพื่อจัดเก็บ (Make to stock) ก่อนใช้กลยุทธ์แบบดึง (Pull strategy) เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าที่มีความต้องการที่หลากหลาย (Make to order) ยกตัวอย่างเช่น สินค้าเคมีภัณฑ์สีขาวเป็นสีพื้นฐาน ที่จัดเก็บแบบ Make to stock ก่อน Make to order เพื่อผสมแม่สีตามความต้องการลูกค้าต่อไป

กลุ่ม B ประเภทสินค้าคงคลังที่มีมูลค่า 50% และการเคลื่อนไหวหรือเบิกจ่าย ตั้งแต่ 3 เดือน ถึง 1 ปี สินค้ากลุ่มนี้จัดเก็บในพื้นที่ส่วนกลางของคลังสินค้า เพื่อง่ายต่อการค้นหาเมื่อต้องการเบิกจ่าย เจ้าหน้าที่คลังควรทราบจำนวน ปริมาณ และตำแหน่งสินค้าทุกประเภท เพื่อบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ สินค้ากลุ่มนี้ไม่ได้เคลื่อนไหวบ่อยมาก ดังนั้นควรรักษาปริมาณสินค้าให้เหมาะสม เน้นการพยากรณ์ที่แม่นยำ เน้นการสื่อสารระหว่างซัพพลายเออร์ องค์กร และลูกค้า สร้างและเชื่อมโยงฐานข้อมูลสินค้าเดียวกันตลอดทั้งซัพพลายเชน เพื่อลดค่าถือครองสินค้าโดยไม่จำเป็น และจัดเก็บสินค้าในปริมาณที่เหมาะสม สินค้าที่พบมากที่สุด ในธุรกิจค้าปลีกและจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง ได้แก่ อุปกรณ์ประปา และพื้น เป็นต้น สินค้ากลุ่มนี้ยังมีความแปรปรวนอันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนของลูกค้า จึงต้องมีตัวแปรการประหยัดจากขนาดธุรกิจ (Economies of scale) เข้ามาเกี่ยวข้องและใช้กลยุทธ์แบบผลัก (Push strategy) รับสินค้าเพื่อจัดเก็บโดยผู้ประกอบการมีการสั่งซื้อตามแผนการพยากรณ์ที่แม่นยำ เพื่อจัดเก็บสินค้าคงคลังอย่างเหมาะสม

กลุ่ม C ประเภทสินค้าคงคลังมีมูลค่าต่ำกว่า 50% และเคลื่อนไหวหรือเบิกจ่ายน้อย ตั้งแต่ 3 เดือน ขึ้นไป และมากกว่า 1 ปี ควรพิจารณาบริหารจัดการสินค้าอย่างเร่งด่วน เนื่องจากมูลค่าต่ำไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพื้นที่ใช้งาน ควรพิจารณาตัดสินค้าออกหรือกระตุ้นเพื่อสร้างโปรโมชั่นร่วมกันสินค้ากลุ่มอื่น เช่น กลุ่ม B เป็นต้น และพิจารณาเปรียบเทียบต้นทุนค่าถือครองสินค้าเทียบกับต้นทุนขนส่ง เพื่อหาจุดสมดุลระหว่างต้นทุน โดยนำข้อมูลดังกล่าวจัดทำเป็นกลยุทธ์ซัพพลายเชนด้านการจัดเก็บสินค้า ร่วมกับผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์ เพื่อให้สินค้าพร้อมส่งพร้อมใช้งาน โดยไม่จัดเก็บสินค้าไว้ในคลังขององค์กร สินค้าที่พบมากที่สุด ในธุรกิจค้าปลีกและจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง ได้แก่ สินค้าอุปกรณ์ห้องน้ำ เครื่องมือช่าง และอุปกรณ์ทำความสะอาดและความปลอดภัย เป็นต้น

ดังนั้นจึงต้องอาศัยกลยุทธ์ Vendor managed inventory: VMI ผู้ประกอบการ หรือผู้ค้าปลีกต้องแชร์ข้อมูลให้ผู้ขายเข้าถึง และเป็นผู้ควบคุมจำนวนสินค้าคงคลัง ทราบยอดขายจริง เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างผู้ผลิตหรือผู้ขาย กับผู้ค้าปลีกหรือผู้กระจายสินค้า เพื่อลดต้นทุนคลังสินค้า โดยไม่จัดเก็บสินค้ามากเกินไปจนความต้องการลดพื้นที่จัดเก็บ ลดค่าถือครอง ลดต้นทุนบริหาร ส่งผลต่อประสิทธิภาพการควบคุมสินค้าคงคลังของผู้ประกอบการ และตอบสนองความต้องการลูกค้าปลายทางได้ต่อเนื่อง ร่วมกับกลยุทธ์แบบดึง (Pull strategy) เพื่อรอคำสั่งซื้อจากลูกค้าก่อนการผลิตและการจัดส่ง

กลุ่ม D ประเภทสินค้าคงคลังมูลค่าต่ำ การเคลื่อนไหวหรือเบิกจ่ายมากกว่า 1 ปีขึ้นไป สินค้ากลุ่มนี้เรียกว่า Dead stock คือ สินค้าค้างค้างไม่เคลื่อนไหว โดยทั่วไปพบในคลังสินค้าจำนวนมาก และไม่ปรากฏข้อมูล เนื่องจากสินค้าไม่อยู่ในระบบ ค้นหาไม่พบ ไม่พร้อมใช้งาน เสื่อมสภาพ เป็นต้น ต้องพิจารณาตัดสินค้ากลุ่มนี้ออกอย่างเร่งด่วน เพราะไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อคลังสินค้าแต่อย่างใด ส่งผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนบริหารจัดการคลังสินค้า เช่น ต้นทุนค่าถือครองสินค้า ต้นทุนพื้นที่จัดเก็บ และส่งผลถึงรอบระยะเวลาการหมุนเวียนวัฏจักรเงินสดต่ำ การกำจัดสินค้าเหล่านี้เป็นวิธีและโอกาสเพิ่มประสิทธิภาพคลังสินค้า และลดต้นทุนคลังสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่ม S ประเภทสินค้าคงคลัง (กลุ่มพิเศษ) มีทั้งสินค้ามูลค่าสูงสุดแต่เคลื่อนไหวต่ำ และสินค้ามูลค่าต่ำแต่ความถี่เบิกจ่ายและการเคลื่อนไหวสูง สินค้ากลุ่มนี้ควรพิจารณาลึกลงถึงระดับกลยุทธ์ซัพพลายเชนที่ใช้กำหนดคุณค่าในตัวสินค้าที่ต้องการนำเสนอต่อลูกค้าเป็นอันดับแรก เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการสินค้าคงคลัง โดยต้องเข้าใจความต้องการลูกค้า ผ่านการวิเคราะห์ตัวสินค้าเป็นหลัก ยกตัวอย่างเช่น ประเภทสินค้าจัดเก็บที่เน้นสินค้าเชิงนวัตกรรม ควรพิจารณาระยะเวลาส่งมอบ ระยะเวลาตอบสนอง การเติมเต็มความต้องการ ระยะเวลาผลิตและความพึงพอใจ ควรเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการตอบสนองที่ให้ความสำคัญต่อระบบ Pull system, VMI, Make to order และ จำกัดปริมาณสินค้า เป็นต้น และประเภทสินค้าจัดเก็บที่เป็นสินค้าเน้นการใช้งาน ควรพิจารณาเรื่องลดต้นทุนเป็นหลัก เช่น ต้นทุนจัดซื้อ ผลิต โลจิสติกส์ และการขนส่ง เน้นกลยุทธ์ด้านประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญต่อระบบ Push system, Inventory management, Make to stock และมีปริมาณสินค้าไม่จำกัด เป็นต้น เพื่อสร้างความเปรียบต่อการบริหารจัดการสินค้าคงคลังภายในองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้เขียนได้สรุปประเด็นสำคัญเพื่อนำเสนอ ดังแสดงในตารางที่ 1 นโยบายเพื่อการจัดการสินค้าคงคลัง ดังนี้

ตารางที่ 1 นโยบายเพื่อการจัดการสินค้าคงคลัง

สินค้า	เงื่อนไข	นโยบาย	กลยุทธ์ซัพพลายเชน
กลุ่ม A	สินค้ามูลค่า $\geq$ 80% เคลื่อนไหว ใน 3 เดือน	จัดเก็บในพื้นที่ง่ายต่อการค้นหา พร้อมใช้งาน สินค้าเข้มงวดดูแลสูงสุด ใกล้เคียง ประตูเข้า-ออก ทราบจำนวน ปริมาณ และตำแหน่งสินค้าทุกประเภทที่แน่นอน กำหนดปริมาณสั่งซื้อที่เหมาะสม จุดสั่งซื้อ และการพยากรณ์	- กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix strategy) 1) กลยุทธ์แบบผลัก (Push strategy) 2) กลยุทธ์แบบดึง (Pull strategy) - ผลิตตามคำสั่งซื้อ (Make to order) - จัดเก็บแบบ (Make to stock)

ตารางที่ 1 นโยบายเพื่อการจัดการสินค้าคงคลัง (ต่อ)

สินค้า	เงื่อนไข	นโยบาย	กลยุทธ์ซัพพลายเชน
กลุ่ม B	สินค้ามูลค่า $\geq$ 50% เคลื่อนไหวใน 3 ถึง 12 เดือน	จัดเก็บในพื้นที่ส่วนกลาง ง่ายต่อการค้นหาเบิกจ่าย ทราบจำนวน ปริมาณ และตำแหน่งสินค้าทุกประเภท เน้นความแม่นยำการพยากรณ์ เน้นการสื่อสารระหว่างซัพพลายเออร์ องค์กร และลูกค้า เชื่อมโยงฐานข้อมูลสินค้าเดียวกันตลอดซัพพลายเชน	- การประหยัดจากขนาดธุรกิจ (Economies of scale) - กลยุทธ์แบบผลัก (Push strategy)
กลุ่ม C	สินค้ามูลค่า < 50% เคลื่อนไหวใน 3 ถึง 12 เดือน	มูลค่าต่ำไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพื้นที่ใช้งาน พิจารณาดัดสินค้าออก หรือกระตุ้นเพื่อสร้างโปรโมชั่น เปรียบเทียบต้นทุนค่าถือครองสินค้าเทียบกับต้นทุนขนส่ง เพื่อหาจุดสมดุลระหว่างต้นทุนสินค้าไม่เคลื่อนไหว (Dead Stock) ไม่หมุนเวียน ไม่พร้อมใช้งาน เสื่อมสภาพ	- กลยุทธ์ Vendor managed inventory: VMI - กลยุทธ์แบบดึง (Pull strategy)
กลุ่ม D	สินค้ามูลค่าต่ำ เคลื่อนไหวเกิน 12 เดือน	ส่งผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนบริหารจัดการคลังสินค้า พิจารณาลีกถึงระดับกลยุทธ์ซัพพลาย	- แปรสภาพเพื่อสร้างมูลค่า - จำหน่ายออกจากคลังสินค้า
กลุ่ม S (พิเศษ)	สินค้ามูลค่า $\geq$ 80% เคลื่อนไหวเกิน 12 เดือน	ที่ใช้กำหนดคุณค่าในตัวสินค้า ที่ต้องการนำเสนอต่อลูกค้า เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เข้าใจความต้องการลูกค้าผ่านการวิเคราะห์ตัวสินค้า	- เน้นสร้างสินค้าเชิงนวัตกรรม - พิจารณาระยะเวลาส่งมอบและผลิต - เน้นระยะเวลาตอบสนอง - เน้นการเติมเต็มความต้องการ - กลยุทธ์ด้านการตอบสนอง: ให้ความสำคัญต่อระบบ Pull system, VMI, Make to order จำกัดปริมาณสินค้า - กลยุทธ์ด้านประสิทธิภาพ: ให้ความสำคัญต่อระบบ Push system, Inventory management, Make to stock และมีปริมาณสินค้าไม่จำกัด
	สินค้ามูลค่าต่ำ เคลื่อนไหวใน 3 เดือน		

หมายเหตุ: เคลื่อนไหว หมายถึง ความถี่การเบิกจ่าย หรือความถี่การจำหน่ายสินค้าออกจากคลังสินค้า

6. แนวทางการบริหารจัดการสินค้าคงคลังด้วยนโยบายและกลยุทธ์ซัพพลายเชน

การบริหารจัดการสินค้า กลุ่ม A เข้มงวด ต้องกำหนดปริมาณสั่งซื้อที่เหมาะสม จุดสั่งซื้อ และการพยากรณ์ ควรใช้กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix strategy) ระหว่างกลยุทธ์แบบผลัก (Push strategy) กลยุทธ์แบบดึง (Pull strategy) เนื่องจากความแปรปรวนความต้องการสินค้าสูง และลูกค้ามีความต้องการที่หลากหลาย สอดคล้องกับ วันชัย รัตนวงษ์ (2562) ระบุว่า กลยุทธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพ ไม่จำเป็นต้องใช้เพียงกลยุทธ์เดียวกันเพื่อบริหารจัดการ เพราะการตอบสนองความต้องการผู้บริโภคมีรูปแบบที่ต่างกันไป และ ศากุน บุญอิต (2558) ได้เขียนไว้ในหนังสือการจัดการซัพพลายเชนเพื่อความเป็นเลิศ เกี่ยวกับกลยุทธ์ซัพพลายเชนที่ว่า องค์กรต้องแบ่งประเภทสินค้าอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การกำหนดคุณค่าที่มอบให้แก่ลูกค้า ดังนั้น สินค้าที่มีความแปรปรวนสูง มีความต้องการสูง ควรเลือกกลยุทธ์ให้สัมพันธ์กับสินค้า เช่น กลยุทธ์แบบผลัก (Push strategy) ผลิตสินค้าเพื่อจัดเก็บ (Make to stock) และกลยุทธ์แบบดึง (Pull strategy) ผลิตสินค้าตามความต้องการลูกค้า (Make to order)

กลุ่ม B เน้นการพยากรณ์ที่แม่นยำ เน้นการสื่อสารระหว่างซัพพลายเออร์ องค์กร และลูกค้า สร้างและเชื่อมโยงฐานข้อมูลสินค้าเดียวกันตลอดทั้งซัพพลายเชน และให้ความสำคัญต่อการจัดการตัวแปรการประหยัดจากขนาดธุรกิจ (Economies of scale) ซึ่งสอดคล้องกับ ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ (2552) ที่ว่า การสร้างความได้เปรียบด้วยขนาดของการธุรกิจ โดยหาปริมาณการผลิตจำนวนมากที่เหมาะสมต่อต้นทุน ตามความเชี่ยวชาญของบริษัท และให้ความสำคัญต่อการใช้ข้อมูลเพื่อการพยากรณ์ที่แม่นยำ ซึ่งเป็นวิธีบริหารซัพพลายเชนอย่างมีคุณภาพ

กลุ่ม C ต้องอาศัยหลักการ Vendor managed inventory: VMI ผู้ประกอบการ หรือผู้ค้าปลีกต้องแบ่งปันข้อมูล (Data Sharing) เพื่อให้ผู้ขายเข้าถึง

ยอดขายจริง และเป็นผู้ควบคุมจำนวนสินค้าคงคลังเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างผู้ผลิตหรือผู้ขาย กับผู้ค้าปลีกหรือผู้กระจายสินค้า สอดคล้องกับ สถาพร โอภาสานนท์ (2555) ที่ว่า การให้ผู้ขายสามารถเข้าถึงข้อมูล ปริมาณสินค้าคงคลังและยอดขายจริงของผู้ซื้อ โดย VMI ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมสินค้าคงคลังของผู้ซื้อได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการผู้บริโภคปลายน้ำได้เป็นอย่างดี รวมถึงการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2552)

กลุ่ม D สินค้ากลุ่มนี้เรียกว่า Dead stock คือสินค้าคงค้างไม่เคลื่อนไหว ส่งกระทบโดยตรงต่อต้นทุนการบริหารจัดการคลังสินค้า รอบระยะเวลาการหมุนเวียนวัฏจักรเงินสดต่ำ สอดคล้องกับ ชมพูนุท เกษมเศรษฐ์ (2559) ที่ว่า สินค้าล้าสมัย หรือเสื่อมสภาพที่ตกค้างอยู่ในคลังสินค้าเป็นเวลานาน ต้องพิจารณาทำลายทิ้งหรือใช้นโยบายการขาย หรือการตลาดช่วยระบายสินค้า หรือพิจารณาเลือกปรับกลยุทธ์ที่เน้นให้ความสำคัญต่อปริมาณการสั่งซื้อ และรอบการสั่งซื้อ เปรียบเทียบกับการเน้นให้ความสำคัญกับค่าถือครองสินค้า ซึ่งทั้ง 2 มีความสัมพันธ์เชิงลบ หรือแปรผกผันซึ่งกันและกัน ผู้ประกอบการต้องเลือกให้ความสำคัญ เพราะส่งผลกระทบโดยตรงต่อการวางแผน การเลือกใช้กลยุทธ์ซัพพลายเชน รวมถึงการปรับปรุงตัวแบบการพยากรณ์ให้แม่นยำเสมอ ให้สอดคล้องกับมูลจริงในปัจจุบันมากที่สุด โดยใช้สัญญาณติดตามค่าพยากรณ์ (Tracking signal: TS) เป็นเครื่องมือชี้วัดและควบคุมตรวจสอบความคาดเคลื่อนการพยากรณ์ ยืนยันความถูกต้อง ควบคุมผลลัพธ์ เพิ่มความแม่นยำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (ชมพูนุท เกษมเศรษฐ์, 2559)

กลุ่ม S ต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการสินค้าคงคลัง โดยเน้นการใช้กลยุทธ์ด้านประสิทธิภาพโซ่อุปทาน สอดคล้องกับ วันชัย รัตนวงษ์ (2562) ที่ระบุว่า การให้ความสำคัญเรื่องกลยุทธ์ประสิทธิภาพโซ่อุปทาน ต้องเน้นการผลิต

ตามความต้องการที่มีต้นทุนต่ำ การลดต้นทุนจากการควบคุมปริมาณสินค้าที่เหมาะสม การลดระยะเวลาดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ศากุน บุญอิต (2558) ที่ให้ความสำคัญต่อระบบ Pull system, VMI, Make to order และการจำกัดปริมาณสินค้าที่เหมาะสม โดยพิจารณาคุณค่าของสินค้าที่องค์กรมอบให้แก่ผู้บริโภค และให้ความสำคัญกับการบูรณาการกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับ รูธิร์ พนมมยงค์ (2559) ที่ว่าการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในโซ่อุปทานนำไปสู่ความสามารถในการทำกำไรสูงสุดให้แก่องค์กร

7. บทสรุป

การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง ด้วยนโยบายและกลยุทธ์ซัพพลายเชน ในบทความวิชาการนี้ ผู้เขียนนำเสนอหลักการกำหนดนโยบาย และการใช้กลยุทธ์ซัพพลายเชน เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจริงสำหรับสถานประกอบการประเภทธุรกิจค้าปลีก และจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง ซึ่งหนึ่งในปัญหาหลักของธุรกิจนี้คือ การบริหารจัดการสินค้าคงคลังที่มีจำนวนมาก และเพิ่มจำนวนมากขึ้นทุกๆ ปี ส่งผลให้มูลค่ารวมของสินทรัพย์และต้นทุนถือครองสินค้าในคลังสินค้าสูงขึ้นตามไปด้วย ผู้เขียนได้วิเคราะห์และแยกจัดกลุ่มสินค้า กำหนดเกณฑ์และเงื่อนไขการจัดเก็บ และนโยบายที่ใช้เพื่อการปฏิบัติ รวมถึงกลยุทธ์ซัพพลายเชนที่ใช้และเชื่อมโยงควบคุมสินค้าคงคลังในแต่ละกรณี สร้างเป็นมาตรฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ น่าเชื่อถือ และใช้ปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้บทความนี้ยังรวบรวมแนวคิดหลักการ ผลงานทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนแนวทางปฏิบัติการแก้ไขปัญหาแต่ละด้านที่เหมาะสม ที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ นักวิชาการ และการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาต่อไป

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะสำหรับสถานประกอบการ

ผู้ประกอบการสามารถนำตัวแบบความสัมพันธ์การจำแนกสินค้าคงคลังแบบหลายเกณฑ์ ไปใช้จำแนกประเภทสินค้าคงคลังหรือพัสดุคงคลังได้ เพื่อจำแนกความสำคัญของสินค้าในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

การจำแนกสินค้าตามตัวแบบที่กำหนด นำไปสู่ข้อมูลพื้นฐานสำคัญต่อการจัดการสินค้าคงคลัง เช่น เกณฑ์การให้ความสำคัญต่อสินค้า การดูแลรักษาสินค้า การจัดเก็บ พื้นที่จัดเก็บ การลดต้นทุนถือครองสินค้า และการขนส่ง เป็นต้น

กรณีศึกษานี้เป็นธุรกิจ SME ขนาดกลางโดยพิจารณาเพียงมูลค่าสินค้า ปริมาณสินค้า ความถี่การเบิกจ่ายสินค้าคงคลัง และความแปรปรวนความต้องการสินค้าที่หลากหลายเท่านั้น

8.2 ข้อเสนอแนะด้านวิชาการ

สามารถนำแนวคิดความสัมพันธ์การจำแนกสินค้าคงคลังแบบหลายเกณฑ์ไปประยุกต์ใช้ หรือเพิ่มเกณฑ์พิจารณาได้ตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์หรือแต่ละสถานประกอบการที่มีกิจกรรมในคลังสินค้าที่แตกต่างกันได้

ตัวแบบความสัมพันธ์การจำแนกสินค้าคงคลังแบบหลายเกณฑ์ สามารถสร้างองค์ความรู้สำหรับการจัดการสินค้าคงคลังได้ในมิติอื่นเพิ่มเติม หรือนำไปพัฒนาต่อซึ่งผู้เขียนยังไม่ได้พิจารณาในบทความนี้

บทความนี้เน้นนำเสนอเชิงนโยบายและกลยุทธ์บริหาร กรณีผู้อ่านมีข้อมูลสินค้าคงคลังเชิงปริมาณที่เก็บได้ในเวลาที่ศึกษา ต้องวิเคราะห์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (Variability coefficient: VC) เพื่อศึกษารูปแบบของข้อมูลก่อน และเลือกตัวแบบการคำนวณที่เหมาะสม เพราะความต้องการสินค้าที่ต่อเนื่อง หรือไม่ต่อเนื่อง ส่งผลต่อการเลือกใช้ตัวแบบการคำนวณที่แตกต่างกัน เช่น ตัวแบบ EOQ, EPQ, MRP และ DRP เป็นต้น

การวิเคราะห์จัดแบ่งสินค้าคงคลังตามความถี่การใช้งานหรือการเคลื่อนไหว ในแต่ละบริษัทอาจแตกต่างกัน การได้มาซึ่งความถี่ต้องอาศัยการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและนำมาคำนวณหาค่า เพื่อกำหนดความถี่ ผู้อ่านควรศึกษารายละเอียดและวิธีการคำนวณเพิ่มเติม

8.3 ข้อเสนอแนะด้านการเรียนการสอน

กรณีศึกษาดังกล่าวเป็นสถานการณ์จริง จาก การรวบรวมประสบการณ์ของผู้เขียน ทั้งปัญหา วิธีแก้ไขปัญหาโดยใช้องค์ความรู้ด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

นำเสนอปัญหาด้านการจัดการคลังสินค้าและวิธีแก้ไขปัญหาด้วยกลยุทธ์ซัพพลายเชน สามารถใช้เพื่อสนทนา แลกเปลี่ยนความเห็น ปรัชญาหรือ และอภิปรายผลในชั้นเรียนได้เป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

- กชกร เจียมสง่า, ศิริลักษณ์ เอกตระกูล, วรณลักษณ์ เหล่าทวีทรัพย์ และสุพิชชา ชีวพฤกษ์. (2563). การจัดการสินค้าคงคลังกรณีศึกษาบริษัทผลิตโคมไฟพลาสติก. *วารสารข่าวงานวิศวกรรมอุตสาหกรรมไทย*, 6(1), 19-28.
- เกียรติพงษ์ อุดมชนะธีระ. (2561). *WIM การวิเคราะห์จัดแบ่งวัสดุตามความถี่ในการใช้ FSN Analysis*. ค้นเมื่อ 9 มกราคม 2565, จาก: <https://www.iok2u.com/index.php/article/logistics-supply-chain/264-fsn-analysis>.
- กองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์. (2564). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย ฉบับที่ 3*. ค้นเมื่อ 9 มกราคม 2565, จาก: <https://www.nesdc.go.th/download/document/logistic/plan3.pdf>.
- จุฑาทิพย์ ลีลาธนาพิพัฒน์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2561). การจัดการสินค้าคงคลังอย่างมืออาชีพ. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11(1), 226-241.
- จันทร์เพ็ญ อนุรัตนานนท์, ประจวบ กล่อมจิตรสิทธิชัย, แซ่เหล่ม กัญญาภัค, กุจิรพันธ์ ธิเบศร์, เจริญนพกิจ และ ปกัสร่า ยะหัตตะ. (2562). การลดเวลาในการหยิบสินค้าตามใบสั่งขาออกกรณีศึกษา: คลังวัสดุกระเบื้องมุงหลังคา. *วารสารข่าวงานวิศวกรรมอุตสาหกรรมไทย*, 5(2), 36-45.
- จิราวรรณ เนียมสกุล. (2562). การจัดผังพื้นที่จัดเก็บในคลังสินค้า: กรณีศึกษาโรงงานผลิตรายรถยนต์. *วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี*, 15(4), 67-77.
- ฉมาธร ฤกษ์ศรีกุล, สุนทร แสงเพชร และจงจิตร หิรัญลาภ. (2562). การพัฒนาระบบการจัดการสินค้าคงคลังของร้านค้าปลีก. *วารสารวิชาการ เทคโนโลยี พลังงานและสิ่งแวดล้อม*, 6(1), 1-14.
- ชมพูนุท เกษมเศรษฐ์. (2559). *ทฤษฎีการจัดการพัสดุคงคลังและการประยุกต์ใช้สำหรับตัวแบบพัสดุคงคลังดีทอมินิสติกแบบต่อเนื่อง*. พิมพ์ครั้งที่ 1. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชยุตม์ บันเทิงจิตร. (2561). การประยุกต์ใช้เทคนิคการจำลองสถานการณ์ในการออกแบบผังคลังสินค้าเพื่อลดเวลาในการขนถ่ายวัสดุ. *วิศวกรรมสารเกษมบัณฑิต*, 8(3), 1-14.

- ฉนวนพ สืบพิลา, ประภากร อุ่นอินทร์ และกิตติยา ปริญาสุรเดช. (2564). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อต้นทุนโลจิสติกส์ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี*, 13(1), 297-308.
- ณัฐนันท์ นิรัชกุลโรจน์. (2564). การศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดซื้อ และการควบคุมสินค้าคงคลัง เพื่อสร้างรูปแบบเชิงป้องกันการจัดซื้อ. *วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี*, 17(3), 134-144.
- ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2552). *การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กเซอร์เน็ทจำกัด.
- ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2563). การพัฒนาการท่องเที่ยวภาคตะวันออกอย่างยั่งยืนโดยใช้กลยุทธ์โลจิสติกส์เพื่อการท่องเที่ยว. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 15(2), 164-181.
- ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์, ธนาวิ หมดใส และปิยาภรณ์ รัตโนภาส. (2564). การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในกลุ่มประเทศอาเซียนโดยการพัฒนาและการขับเคลื่อนระบบโลจิสติกส์. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 16(1), 44-58.
- บุญเลิศ วงศ์เจริญแสงสิริ. (2561). การลดต้นทุนและรักษาระดับการให้บริการในการจัดการสินค้าคงคลังด้วยระบบการตรวจสอบตามรอบ กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจค้าปลีก. *วิศวกรรมสารเกษมบัณฑิต*, 8(3), 51-71.
- พรวิสา ทาระคำ, ชมพูนุท เกษมเศรษฐ์ และทินกร ปงธิยา. (2564). การประยุกต์ใช้เทคนิคการตัดสินใจสองระดับเพื่อการจัดการระบบสินค้าคงคลังและการขนส่งสินค้ากรณีศึกษาร้านขายส่ง จังหวัดเชียงใหม่. *วารสารไทยการวิจัยดำเนินงาน*, 9(1), 36-46.
- พิชามณูช กาลง. (2564). การปรับปรุงประสิทธิภาพระบบบริหารวัสดุสำรองคลัง กรณีศึกษา สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล. *วารสารการบริหารการศึกษาและครุศาสตร์*, 1(1), 1-14.
- รุธีร์ พนมยงค์. (2559). *ตำราการวัดประสิทธิภาพทางด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท จรัสสินทวงศ์การพิมพ์ จำกัด.
- วันชัย รัตนวงษ์. (2562). *ปฏิบัติการโลจิสติกส์หยุด Disruption ในธุรกิจ SMEs*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ไอทีแอลเทรตมีเดีย.
- วรพล อารีย์, วัชรียา แซ่มเมืองปัก, ภคพล แซ่ลิ่ม และนันท์วัฒน์ สาวาสีสิทธิ์. (2563). การประยุกต์ใช้เทคนิค ABC classification analysis เพื่อการจัดสินค้าคงคลังกลุ่มเครื่องปรุงรสและอาหารแห้ง : กรณีศึกษาห้างสรรพสินค้า XYZ. *วารสารวิชาการ มทร. สุวรรณภูมิ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 2(5), 153-166.
- ศากุน บุญอิต. (2558). *การจัดการซัพพลายเชนเพื่อความเป็นเลิศ*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัทชิกมากราฟฟิกส์จำกัด.
- สถาพร โอภาสานนท์. (2555). VMI: Vendor Managed Inventory. VMI. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 35(134), 5-11.
- สมหญิง งามพรประเสริฐ. (2563). การลดปัญหาสินค้าขาดสต็อกของร้านค้าปลีกธงฟ้า: กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด. *วารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน*, 6(2), 102-113.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2563). *รายงานโลจิสติกส์ของประเทศไทยประจำปี 2563*. ค้นเมื่อ 9 มกราคม 2565, จาก: https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=11803.

- อมรกานต์ ยกมณี และปวีณา กองจันทร์. (2564). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการจัดการสินค้าคงคลังกับความสามารถในการทำกำไรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 20*. 15 มีนาคม 2562. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Banomyong, R., Trinh Thi Thu Huong & Thanh Ha, P. (2017). A Study of Logistics Performance of Manufacturing and Import- Export Firms in Vietnam. *International Journal of Economics and Management*, 94(94), 64-73.
- Candrianto, Aulia, F., Gusti, A. M., Novenica, M., & Juniardi, E. (2019). Analysis of Placement Maximizing Planning in Warehouse Using FSN Analysis Using Class Based Storage Method (Case Study: PT. XYZ). *The Proceeding of the 4th Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2019)*, 10 March 2020, 682-695.
- Palanisamy, M. & Ranganathan, R. (2017). Prioritized FSN Analysis of Inventory Management in Private and Hospital Pharmacy Followed by Questionnaire. *International Research Journal of Pharmacy*, 7(12), 104-113.
- Wasnik, S. S., & Gidwani, C. (2020). A study of FSN Analysis for Inventory management in Karadi Thermal Power Station (KTPS), Maharashtra. *EPRA International Journal of Research and Development*, 5(4), 238-241.
- Mor, S. R., Bhardwaj, A., Kharka, V., & Kharub, M. (2021). Spare Parts Inventory Management In the Warehouse: A Lean Approach. *International Journal of Industrial Engineering & Production Research*, 32(2), 1-11.