

การจัดการสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพ

โดย ละออ โพธิ์ภิรมย์

แผนกวิชาการจัดการ โลจิสติกส์

สินค้าคงคลัง คือ สินค้าที่เราผลิตหรือสั่งซื้อเพื่อนำมาจัดจำหน่าย การจัดการสินค้าคงคลังเป็นสิ่งสำคัญต่อการให้บริการลูกค้าเพื่อให้สินค้ามีอยู่ตลอดเวลาเมื่อลูกค้าต้องการจะซื้อ แต่ในทางกลับกันก็สามารถทำให้เกิดต้นทุนสูงในการดำเนินการ ดังนั้น หลายองค์กรเริ่มมองเห็นปัญหาเหล่านี้ จึงมีการคิดหาวิธีต่างๆ เพื่อช่วยลดต้นทุนการจกเก็บสินค้าคงคลังในระบบซัพพลายเชน (ห่วงโซ่อุปทาน)

การจัดการสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการทำให้เกิดสมดุลระหว่างสินค้าและระดับความพึงพอใจของลูกค้า เช่นการตอบสนองต่อการสั่งซื้อของลูกค้า (order fill rates) แต่ทั้งนี้ความเสี่ยงต่างๆที่เกิดจากการบริหารสินค้าคงคลัง อาจเป็นการเก็บสต็อกไว้มากเกินไป และสินค้าที่มีอยู่ไม่ใช่สินค้าที่ลูกค้าต้องการซื้อจริงๆ ก็ทำให้สภาพคล่องทางการเงินชะงักได้ หรืออีกทางหนึ่งคือสูญเสียรายได้จากการที่สินค้าที่ต้องการไม่มีขาย ในบทความนี้จะยกตัวอย่างที่สามารถนำไปปฏิบัติจริงเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล และประสานงานในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพของระบบซัพพลายเชน ดังต่อไปนี้

1. การกำจัดสินค้า dead stock (สินค้าที่ไม่เคลื่อนไหวเป็นเวลามากกว่า 6 เดือน) และสินค้า slow moving (สินค้าที่ถูกขายออกไปช้า อาจจะเดือนละครั้ง หรือ สองเดือนครั้ง เป็นต้น) ซึ่งการจัดการลดกลุ่มสินค้าเหล่านี้ เป็นการช่วยลดต้นทุน ทั้งในคลังสินค้า (warehousing) การจัดดำเนินการสินค้าในคลัง (handling) การขนส่ง (transportation) เช่น สินค้าที่ไม่เคลื่อนไหว หรือเคลื่อนไหวช้า ทำให้เปลืองพื้นที่จัดเก็บ และการดูแลสินค้าในคลัง อีกทั้งค่าขนส่งต่อรายการเมื่อมีการสั่งซื้อจากลูกค้า อาจทำให้ไม่คุ้มกับการส่ง เมื่อเทียบสัดส่วนปริมาณสั่งซื้อต่อค่าจัดส่ง(กรณีใช้ third party logistics ส่วนใหญ่จะคิดค่าบริการตามจำนวนกล่องที่จัดส่ง โดยจะส่งตามรอบและเส้นทางที่กำหนดไว้ก่อนหน้า)

2. การทำ ABC analysis (80/20 rule) สำหรับสต็อกสินค้า หมายถึง การวิเคราะห์ดูว่า 80% ของรายได้มาจากการขายสินค้าเพียง 20% ของสินค้านทั้งหมด ซึ่งในทางกลับกันสินค้าอีก 80% อาจทำรายได้ให้กับบริษัทเพียง 20% เท่านั้น

- สินค้ากลุ่ม A ถือเป็นสินค้าหลักที่เคลื่อนไหวเร็ว เป็นที่ต้องการของลูกค้า แต่การทำรายงาน ABC analysis นั้นไม่ใช่หมายความว่า เราจะต้องซื้อสินค้ากลุ่ม A ไว้ให้มากเพราะถือว่ายังกำไรขายได้ ที่ถูกต้องในการบริหารกลุ่มสินค้านี้ คือการเก็บสินค้าให้สมดุลกับระยะเวลาในการสั่งซื้อ หรือผลิต จนถึงความพร้อมที่จะมีสินค้าเหล่านั้นในสต็อก และจัดการระบบการเติมสต็อกให้ดีขึ้น (ทั้งนี้เพื่อระวังว่า สินค้าบางรายการอาจจะกลายเป็นสินค้าที่ไม่นิยมในช่วงระยะต่อมา)

- สินค้ากลุ่ม B ถือเป็นสินค้าที่มีความนิยมระดับกลาง ควรจะจัดการระบบการเติมสต็อกให้

น้อยกว่าสินค้ากลุ่มแรก เพื่อไม่ให้มีสินค้าคงคลังมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น

- สินค้ากลุ่ม C เป็นสินค้าที่มักจะมีทั้งรายการ (item) และจำนวน (quantity) มากในคลังสินค้า เพราะเกิดจากการที่สินค้าขายไม่ออก หรือหมดความนิยมในตลาด ซึ่งการจัดสินค้าเหล่านี้ มีความจำเป็นอย่างมากที่ต้องได้รับความร่วมมือจากฝ่ายการตลาด และฝ่ายขาย เพื่อกำหนดสินค้าเหล่านี้ว่า จะยกเลิกการผลิตหรือสั่งซื้อเมื่อหมดสต็อก เพราะต้องให้ลูกค้าที่เคยใช้สินค้านี้ทราบ เพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดว่า สินค้าขาดสต็อก เป็นต้น

3. การบริหารจัดการสินค้าคงคลังฝั่งผู้ผลิต (Vendor managed inventory systems) คือ การจัดระบบการซื้อสินค้าโดยการทำข้อตกลงกับลูกค้าหรือผู้ผลิต ทำให้ลูกค้าสามารถทำการอัปเดตข้อมูล และทราบความต้องการของลูกค้าร่วมกัน โดยที่ผู้ผลิตสามารถตรวจสอบยอดขายของแต่ละสาขา และจัดส่งสินค้าเพื่อเติมสต็อกให้ทันเวลา และที่สำคัญ เป็นการเน้นความรับผิดชอบของต่อลูกค้า หรือแม้แต่ฝ่ายจัดหาวัตถุดิบ สามารถเตรียมวัตถุดิบให้เพียงพอต่อการผลิตเมื่อได้รับรายการสั่งซื้อ เทคนิคการทำงานระหว่างองค์กรวางแผนพยากรณ์ร่วมกัน และการเติมเต็มสินค้า (CPFR : Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) จึงมีความสำคัญในขั้นตอนนี้ แต่การใช้วิธีการนี้ จะต้องมีการลงทุนในด้านระบบสารสนเทศ ระบบ Electronic Data Interchange (EDI) มาใช้ เป็นต้น เพื่อให้ระบบดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

บทสรุป

การจัดเก็บสินค้าคงคลังที่ถูกต้อง ไม่ใช่การเก็บสินค้าทุกรายการในคลังสินค้า (keep but not everywhere) เราควรวิเคราะห์กลุ่มสินค้าต่างๆ ว่ามีลักษณะอย่างไร ความรวดเร็วในการหมุนเวียนในคลังถี่มากน้อยอย่างไร และมีความจำเป็นหรือไม่ ที่ต้องเก็บไว้ในจำนวนที่มาก เมื่อเทียบกับความต้องการในท้องตลาด วิธีการทั้งสามในบทความนี้ เป็นวิธีการช่วยลดต้นทุนการจัดเก็บสินค้าที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งสามารถนำมาปฏิบัติ และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมต่อธุรกิจต่างๆ ได้ อีกทั้ง ทำให้เกิดการวางแผนร่วมกันกับลูกค้า ผู้ผลิต และลูกค้าขายส่ง เพื่อทำให้ระบบซัพพลายเชนต้นทางจนถึงปลายทางได้ประโยชน์ร่วมกัน

คำนิยามของคำในบทความ

Order Fill Rates: การตอบสนองต่อการสั่งซื้อของลูกค้า

Vendor managed inventory systems: การบริหารจัดการสินค้าคงคลังฝั่งผู้ผลิต

Dead stock: สินค้าที่ไม่เคลื่อนไหว หรือ ไม่สามารถขายได้เป็นเวลานาน

Slow moving item: สินค้าที่เคลื่อนไหวช้า หรือ ถูกขายออกไปช้า

อ้างอิงจาก : สุพินฉิสา เศษกาญจนศิลป์ 30 กันยายน 2554

ที่มา update logistics trend, <http://www.logisticsclinic.com> , 19 ธ.ค. 52