

การวิเคราะห์ปัญหาการขาดแคลนสินค้าคงคลังและแนวทางการลดการขาดแคลนสินค้าคงคลัง  
ของฝ่ายการตลาด บริษัท XXX จำกัด

Analysis the causes of shortage and ways to reduce the shortage of equipment Marketing  
Department XXX Co.,Ltd.

**ปฏิพล งามสุข**

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

**บทคัดย่อ**

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สาเหตุการขาดแคลนและลดปัญหาการขาดแคลนสินค้าคงคลัง ของฝ่ายการตลาด บริษัท XXX จำกัด การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพโดยเก็บข้อมูลทุติยภูมิจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทความวิชาการ เอกสารประกอบการเรียน และตำราเรียนที่เกี่ยวข้อง และเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการสังเกตการณ์สถานที่เก็บอุปกรณ์ กระบวนการทำงาน และเอกสารในการเบิกวัสดุอุปกรณ์ และวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่รับผิดชอบการดูแลสินค้าคงคลังของฝ่ายการตลาด นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาถึงสาเหตุการขาดแคลนสินค้าคงคลัง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา พบว่า มีปัญหาเรื่องจากการจัดการสินค้าคงคลังไม่มีประสิทธิภาพ อุปกรณ์เป็นวัสดุที่เกิดความเสียหายได้ง่าย บุคลากรไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ และไม่มีกระบวนการในการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งได้ทำการเสนอทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยการจัดการสินค้าคงคลังใหม่ และนำแนวทางเลือกดังกล่าวมาจัดทำตัวชี้วัดและแผนปฏิบัติงานต่อไป

**คำสำคัญ:** การขาดแคลนสินค้าคงคลัง, การลดปัญหาการขาดแคลน, การจัดการสินค้าคงคลัง

**ABSTRACT**

The study purpose is a analyzed the causes of shortage and reduce the shortage of equipment for the brochure of XXX Marketing Company Limited. This study is a quqlitqtive study by collecting secondary data from related research journal paper, learning document, textbooks, include coollecting primary data from the observation of the storage process management and documents for the withdrawal of materials, how to interview the targent group responsibloe for the equipment management and used as a guideline for studying the causes of equipment shotages. Then the data was analyzed the cause of problem and found that there was a problem with inventory management. The device is a material that is easily damaged. Personnel do not follow the rules and there is not clear work process. Which has proposed alternative solutions by managing new inventory and to adopt such alternatives to prepare indicators and plans for further work

**Keywords:** Inventory shortages, shortages, inventory management

## 1. บทนำ

เนื่องด้วยบริษัทมีนโยบายที่จะให้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงแก่คอนโดมิเนียมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จึงมอบหมายให้ฝ่ายการตลาดดำเนินการตามนโยบายที่ได้ตั้งไว้ โดยเริ่มดำเนินการเข้าให้บริการตั้งแต่ช่วงปลายปี 2558 จนถึงปัจจุบัน โดยฝ่ายการตลาดมีหน้าที่รับผิดชอบในส่วนของการติดต่อเพื่อขออนุญาตเข้าให้บริการ การสร้างความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหารของคอนโดมิเนียม การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์และการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ซึ่งการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของทางบริษัทมีด้วยกันหลายรูปแบบ ดังนี้

1. ออกนุชประชาสัมพันธ์ภายในคอนโดที่ให้บริการ ศูนย์การค้า และ ตลาดนัด
2. ใช้โบชัวร์แสดงรายละเอียดผลิตภัณฑ์
3. จัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ขนาดใหญ่ติดตามร้านค้า รถประจำทาง และวินมอเตอร์ไซค์
4. จัดทำของที่ระลึก เช่น ร่ม, แก้วน้ำ, พัดลมพกพา, สมุด, ปากกา, และ กระเป๋า เป็นต้น

โดยในการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์จำเป็นต้องมีวัสดุอุปกรณ์สำหรับใช้ประชาสัมพันธ์และ ของที่ระลึกเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เพื่อเป็นของที่ระลึกสำหรับลูกค้า ซึ่งของเหล่านี้มีเป็นจำนวนมากและบางรายการไม่เพียงพอต่อการใช้งาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนสินค้าคงคลัง ของ ฝ่ายการตลาด บริษัท XXX จำกัด

No.	รายการ	จำนวน	ความถี่ในการเบิก	คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของสินค้าคงคลังทั้งหมด
1	นุชสำหรับการประชาสัมพันธ์	58	สัปดาห์ละครั้ง	2.8%
2	ที่ใส่โบชัวร์	412	สัปดาห์ละ 2 ครั้ง	1.93%
3	โบชัวร์ (ห่อละ 200 ใบ)	32	สัปดาห์ละครั้ง	1.5%
4	สมุด (ห่อละ 20 เล่ม)	118	2สัปดาห์ครั้ง	5.7%
5	กระเป๋า	34	เดือนละครั้ง	1.6%
6	หมอน	58	เดือนละครั้ง	2.8%
7	พัดลมพกพา	236	2สัปดาห์ครั้ง	11.42%
8	ร่มสนาม	11	ปีละครั้ง	0.53%
9	ร่มกันแดด	49	เดือนละครั้ง	2.37%
10	แก้วน้ำ	175	2สัปดาห์ครั้ง	8.46%
11	ปากกา (กล่องละ 50 ด้าม)	26	เดือนละครั้ง	1.3%
12	ลำโพงบลูทูธ	63	2สัปดาห์ครั้ง	3%
13	กระดาษทิชชู (ห่อละ 10 แพ็ค)	40	เดือนละครั้ง	1.9%
14	น้ำดื่ม (แพ็คละ 12 ขวด)	200	เดือนละครั้ง	9.6%
15	เสื้อ	539	เดือนละครั้ง	26%
16	นาฬิกาแขวนผนัง	16	ปีละครั้ง	0.7%

จากตารางข้างต้น มีสินค้าคงคลังที่มักไม่เพียงพอต่อการใช้งานคือ นุชสำหรับการประชาสัมพันธ์ ที่ใส่โบชัวร์ โบชัวร์ และน้ำดื่ม ทำให้ส่งผลต่อการทำกิจกรรมทางการตลาดของบริษัท

จากปัญหาดังกล่าวการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สาเหตุการขาดแคลนสินค้าคงคลัง หาแนวทางการแก้ไขเพื่อลดปัญหาการขาดแคลนสินค้าคงคลัง และเพื่อให้การประชาสัมพันธ์สินค้าของฝ่ายการตลาดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

(ที่มาของข้อมูล : ฝ่ายการตลาด บริษัท XXX จำกัด, 2561)

### การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management)

(Lambert และ Stock, 2001 อ้างอิง รุ่งนภา ศิริวรรณมาศ, 2015) กล่าวว่า สินค้าคงคลัง คือ วัสดุหรือสินค้า ที่เก็บไว้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานกระบวนการผลิต ดำเนินงานขาย และ การดำเนินงานอื่นๆ โดยสินค้าคงคลังสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภทคือ

1. วัตถุดิบ (Raw Material) คือ สิ่งของหรือชิ้นส่วนที่ซื้อเข้ามาเพื่อใช้ในกระบวนการผลิต
2. งานระหว่างทำ (Work in Process) คือ ชิ้นงานที่อยู่ในกระบวนการผลิต หรือ รอที่จะผลิต หรือ รอที่จะผลิตในกระบวนการต่อไป โดยที่ยังไม่ผ่านกระบวนการผลิตครบทุกขั้นตอน
3. วัสดุซ่อมบำรุง (Maintenance/Repair/Operating Supplies) คือ ชิ้นส่วนหรืออะไหล่ของเครื่องจักรที่สำรองไว้ เพื่อเปลี่ยนเมื่อชิ้นส่วนเดิมเกิดความเสียหาย หรือ หมดอายุการใช้งาน
4. สินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods) คือ สินค้าที่ผ่านทุกกระบวนการผลิตจนครบถ้วนสมบูรณ์ และ พร้อมที่จะขายให้กับลูกค้า

การบริหารสินค้าคงคลัง เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือในปริมาณที่เหมาะสม โดยพิจารณาถึงความสมดุลระหว่างความต้องการ และ ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับสินค้าคงเหลือ หากธุรกิจขาดการบริหารให้มีความเหมาะสมต่อความต้องการอาจส่งผลให้สินค้าไม่เพียงพอต่อความต้องการ หรือ อาจทำให้สูญเสียโอกาสทางการขาย ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจได้

### การจัดกลุ่มสินค้าคงเหลือด้วยวิธี ABC (ABC Analysis)

(Willism J. Stevenson. Operation Management Eighth Edition. 2004.) อธิบายว่า เป็นวิธีการจัดกลุ่มสินค้าคงคลังโดยทำการแบ่งสินค้าออกเป็น 3 กลุ่ม ตามมูลค่าของสินค้าคือ A B และ C โดยนำแนวคิดของพาเรโต (Pareto) ที่มุ่งหมายให้ความสำคัญในสินค้าจำนวนน้อยแต่มีมูลค่ามาก ดังนั้นหลักการพิจารณามูลค่าของสินค้าคงคลังด้วยวิธี ABC จะใช้มูลค่าต่อหน่วยเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจแบ่งประเภทในการตัดสินใจแบ่งประเภทของสินค้า

ตารางที่ 2 เกณฑ์การจัดแบ่งกลุ่มสินค้าคงคลังด้วยวิธี ABC

ประเภท	มูลค่าของสินค้าคงคลัง	ปริมาณของสินค้าคงคลัง
A	70 – 80%	15%
B	15 – 25%	30%
C	5%	55%

จากตารางเป็นเกณฑ์การจัดแบ่งกลุ่มสินค้าคงคลัง สามารถอธิบายได้ดังนี้

สินค้าคงคลังกลุ่ม A มีปริมาณ 15% ของรายการสินค้าคงคลังทั้งหมด และมีมูลค่าสูงสุดประมาณ 70-80% ของมูลค่าของสินค้าคงเหลือทั้งหมด

สินค้าคงคลัง B มีปริมาณ 30% ของรายการสินค้าคงคลังทั้งหมด และมีมูลค่าประมาณ 15-25% ของมูลค่าของสินค้าคงคลังทั้งหมด

สินค้าคงคลัง C มีปริมาณ 55% ของรายการสินค้าคงคลังทั้งหมด และมีมูลค่าประมาณ 5% ของมูลค่าของสินค้าคงคลังทั้งหมด

### การวางแผนความต้องการวัสดุ (Material Requirements Planning หรือ MRP)

การวางแผนความต้องการวัสดุได้พัฒนาขึ้นพร้อมกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ โดยแนวคิดของระบบ MRP มุ่งเน้นในเรื่องการสั่งซื้อวัสดุให้ถูกต้องเพียงพอกับจำนวนความต้องการวัสดุและในเวลาที่ต้องการวัสดุ โดยนำเอาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วประมวลผลและจัดทำเป็นแผนความต้องการวัสดุ ซึ่งระบบจะรายงานให้ทราบว่าต้องทำการสั่งซื้ออะไร จำนวนเท่าไร และเมื่อใด โดยแผนการสั่งซื้อทั้งหมดจะสอดคล้องกัน

MRP เป็นกระบวนการการวางแผนโดยนำเอาระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดทำแผนความต้องการวัสดุ โดยมีองค์ประกอบของข้อมูล 3 ส่วน คือ ตารางผลิตหลัก ข้อมูลรายการวัสดุ และ ข้อมูลสถานะคงคลัง ซึ่งแผนจากระบบ MRP จะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับช่วงเวลาที่ต้องสั่งซื้อ และ จำนวนการสั่งซื้อที่เหมาะสม

#### วัตถุประสงค์ของการวางแผนความต้องการวัสดุ (MRP)

1. ลดการมีสินค้าคงคลังสำรองที่มากเกินไป เนื่องจากระบบพัฒนาขึ้นเพื่อวางแผนการสั่งซื้อวัสดุเมื่อต้องการ ในเวลาที่ต้องการ และ จำนวนที่ต้องการ
2. ช่วยลดช่วงเวลาในการรอคอยในระหว่างขั้นตอนการผลิต เพราะระบบ MRP ทำให้แต่ละฝ่ายและแต่ละขั้นตอนการผลิต มีการทำงานร่วมกันมากขึ้น
3. ช่วยให้สามารถส่งมอบสินค้าตามสัญญาที่ระบุไว้ได้เป็นจริงมากยิ่งขึ้น
4. ประสิทธิภาพของเครื่องจักรสูงขึ้น เนื่องจากการประสานงานที่ดี วัสดุเข้ามาในระบบการผลิตได้ดีขึ้น ทำให้เครื่องจักรสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องเสียเวลารอคอยวัสดุ

#### องค์ประกอบของการวางแผนความต้องการวัสดุ (MRP) มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 3 ส่วนคือ

1. ตารางผลิตหลัก คือการจัดทำแผนการผลิต พร้อมทั้งแสดงปริมาณวัตถุดิบที่ต้องการใช้งาน หรือแสดงจำนวนวัตถุดิบที่คาดว่าจะใช้งาน เพื่อใช้ตรวจสอบกับคลังเก็บวัสดุ สำหรับกระบวนการทำงาน
2. ข้อมูลรายการวัสดุ คือใบแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับชิ้นส่วนวัสดุที่จะใช้ในการผลิต จำนวนวัสดุและลำดับขั้นตอนในการผลิตสินค้า
3. ข้อมูลสถานะคงคลัง คือข้อมูลแสดงรายการวัสดุในคงคลัง โดยแสดงรายการวัสดุ จำนวนวัสดุคงคลัง จำนวนวัสดุที่ถูกเรียกใช้งาน จำนวนวัสดุขั้นต่ำที่ต้องสั่งซื้อ เป็นต้น ซึ่งเมื่อวัสดุถึงจุดสั่งซื้อ ระบบควรแจ้งเตือน เพื่อให้เกิดการสั่งซื้อวัสดุ

### ทฤษฎีการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

Handfield & Nicholas (2002) ให้คำนิยามว่า การจัดการโซ่อุปทาน คือ การร่วมมือและรวบรวมกิจกรรมโซ่อุปทานให้สอดคล้องกับกระบวนการผลิตและการไหลตั้งแต่วัตถุดิบจนถึงผู้บริโภค โดยเริ่มต้นตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ

Mentzer, et al. (2001) ให้คำนิยามว่า การจัดการโซ่อุปทานแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ Basic/Direct Supply Chain, Extended Supply Chain และ Ultimate Supply Chain โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระดับที่ 1 : โซ่อุปทานขั้นพื้นฐาน (Basic/Direct Supply Chain) ประกอบด้วย 3 กลุ่มเริ่มตั้งแต่บริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบเป็นผู้ผลิตและส่งต่อไปให้ผู้จัดจำหน่ายสินค้าจนถึงปลายทางลูกค้า

ระดับที่ 2 : โซ่อุปทานที่ขยายออกไป (Extended Supply Chain) เป็นการขยายโซ่อุปทานให้กว้างและซับซ้อนขึ้นโดยการเพิ่มคนกลางในส่วนผู้ผลิตและลูกค้า เมื่อระบบมีสมาชิกเพิ่มมากขึ้น จะทำให้การบริหารจัดการโซ่อุปทานมีความยุ่งยากและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เนื่องจากต้องใช้เวลานานขึ้นในการส่งผ่านหรือการไหลของข้อมูลจากลูกค้าไปยังผู้ผลิต ซึ่งทำให้ข้อมูลบางส่วนอาจเกิดการบิดเบือนไปจากข้อมูลที่ได้รับมาโดยตรงจากลูกค้า

ระดับที่ 3 : โซ่อุปทานขั้นสูง (Ultimate Supply Chain) เป็นกลุ่มบริษัทที่เกี่ยวข้องกันตั้งแต่ต้นทาง โดยการส่งผ่านสินค้าหรือการบริการตั้งแต่ผู้ผลิตวัตถุดิบรายแรกไปจนถึงปลายทางหรือผู้บริโภครายสุดท้าย ในทุกระดับ โดยทั้ง 3 ระดับ จะมีผู้จัดจำหน่ายสินค้าเป็นตัวกลางในโซ่นั้นเสมอ

### องค์ประกอบสำคัญในการจัดการโซ่อุปทาน

Glaser-Segura, Anghel & Tucci (2006) ให้ความหมายไว้ว่าการจัดการโซ่อุปทานเป็นการจัดการแบบบูรณาการในการจัดการอุปสงค์และอุปทาน เป็นการวางแผนและการจัดการกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นการจัดหา การจัดซื้อจัดจ้าง การขนส่งทั้งหมด การจัดการโซ่อุปทานยังครอบคลุมถึงการประสานงานและความร่วมมือกับการคู่ค้า เช่น ช่องทางผู้จัดจำหน่าย รายละเอียดลูกค้า และผู้ให้บริการ เป็นต้น

องค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วนในการจัดการโซ่อุปทานคือ

การดำเนินการ (Operations) จะเน้นทางด้านการบริหารจัดการความต้องการเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการโซ่อุปทานโดยที่ผู้ผลิตและคู่ค้ามุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า บริษัทที่เป็นผู้นำด้านการจัดการโซ่อุปทานได้กระตุ้นและเน้นให้มีระบบต่างๆในการบริหารการจัดการ เช่น ERP, MRP, TQM, JIT เพื่อเพิ่มโอกาสทางด้านธุรกิจมากขึ้น

การกระจายสินค้า (Distribution) เป็นการจัดการด้านการขนส่ง การตอบสนองทางด้านโลจิสติกส์ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การบริการลูกค้า การออกแบบเครือข่าย

การบูรณาการ (Integration) เป็นความร่วมมือด้านกิจกรรมการประสานงาน การแก้ไขปัญหา มีการวัดผลการทำงาน เป็นกุญแจหลักสำคัญของห่วงโซ่อุปทานในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการ

การจัดซื้อ (Purchasing) เป็นการจัดซื้อจัดจ้างมีการสร้างพันธมิตรกับผู้ผลิต การบริหารการจัดการผู้ผลิต กลยุทธ์และวิธีการจัดหา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะหาข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การวางแผนความต้องการวัสดุ การจัดการ ไซ่อุปทาน และการพยากรณ์ ดังนี้

นางสาวรุ่งนภา ศิริวรรณมาต (2558) ศึกษาเรื่อง การกำหนดนโยบายการถือครองสินค้าคงคลังที่เหมาะสมเพื่อช่วยลดต้นทุนสินค้าคงคลังของบริษัท xxx จำกัด โดยจากการศึกษาค้นคว้าและทำการวิเคราะห์พบว่าบริษัทใช้ประสิทธิภาพในการบริหารจึงทำให้การวางแผนในกระบวนการทำงาน รวมไปถึงไม่มีกำหนดนโยบายในการบริหารสินค้าคงคลังที่เหมาะสมชัดเจน ทำการสั่งซื้อเกินความจำเป็นเนื่องจากไม่ได้นำข้อมูลความต้องการมาใช้ในการพยากรณ์และวิเคราะห์ จึงส่งผลให้เมื่อเวลาผ่านไปสินค้าคงคลังมีปริมาณสูงขึ้น ผู้ศึกษาจึงได้ทำการแก้ปัญหาโดยเริ่มจากการแยกประเภทสินค้าและทำการวิเคราะห์ปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดของสินค้า รวมถึงให้เหมาะสมเพื่อช่วยลดต้นทุนรวมให้ต่ำลงโดยคำนึงถึงความเสี่ยงของการเกิดสินค้าขาดแคลนประกอบด้วย ซึ่งหลังจากการศึกษากิจการเก็บรวบรวมข้อมูลย้อนหลังในช่วง 12 เดือน พบว่าการกำหนดระดับการบริการที่เหมาะสมจะสามารถช่วยลดต้นทุนการถือครองสินค้าคงคลังได้ถึงร้อยละ 46.84

นายทินวัฒน์ ชาวเหลือง (2554) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์แนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการสินค้าคงคลังกรณีศึกษา ร้านตำหรับไทย เป็นการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการสินค้าคงคลังโดยให้ความสำคัญในเรื่องการสั่งซื้อสินค้าในปริมาณที่เหมาะสม จากการวิเคราะห์พบว่ากิจการมีปัญหาที่เกิดจากการจัดการสินค้าที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ส่งผลให้เกิดปัญหาสินค้าขาดแคลน (Shortage) จนเป็นเหตุให้กิจการเสียโอกาสในการสร้างรายได้ จากการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ปริมาณการสั่งซื้อที่เหมาะสม สามารถช่วยให้กิจการสามารถลดต้นทุนได้เป็นอย่างดี โดยสามารถลดต้นทุนได้เท่ากับ 29,485.3 บาท หรือคิดเป็น 3.54% ต่อปี

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์สาเหตุการขาดสินค้าคงคลังของฝ่ายการตลาด บริษัท XXX จำกัด
2. เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนสินค้าคงคลังของฝ่ายการตลาด บริษัท XXX จำกัด

## 3. การดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าข้อมูลโดยผู้ทำโดยรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทความวิชาการ เอกสารประกอบการเรียน และตำราเรียนที่เกี่ยวข้อง นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาถึงสาเหตุการขาดแคลนสินค้าคงคลังของฝ่ายการตลาด บริษัท XXX จำกัด เพื่อหาแนวทางแก้ไขและป้องกันการขาดแคลนสินค้าคงคลังของฝ่ายการตลาด บริษัท XXX จำกัด

การศึกษาค้นคว้าข้อมูลปฐมภูมิ ทำการศึกษาโดยใช้การสังเกตการณ์ และวิธีการสัมภาษณ์ โดยบทสัมภาษณ์เป็นคำถามลักษณะปลายเปิด โดยแบ่งกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์เป็น 3 กลุ่ม คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับผู้จัดการขึ้นไป จำนวน 1 คน, พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับผู้ชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน และพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติงาน จำนวน 2 คน

## 4. ผลการวิจัย

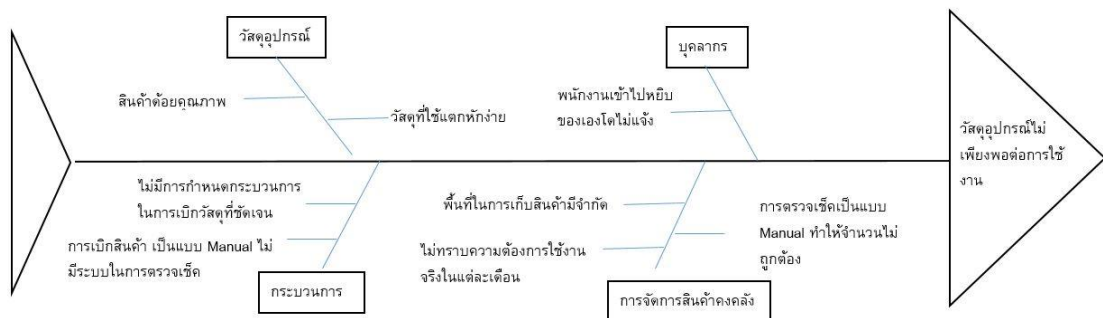
จากการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัญหาการขาดแคลนสินค้าคงคลังและแนวทางการลดการขาดแคลนสินค้าคงคลัง ของฝ่ายการตลาด บริษัท XXX จำกัด โดยใช้การสังเกตการณ์ และการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาสามารถสรุปปัญหาที่เกิดขึ้นผลกระทบต่อเรื่องที่จะศึกษา และ แนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ดังนี้



จากการเก็บข้อมูลพบประเด็นสำคัญที่เป็นสาเหตุที่เกิดการขาดแคลนสินค้าคงคลังตามตารางที่ 3 ตารางที่ 3 สรุปประเด็นปัญหาจากการสัมภาษณ์

สาเหตุ	รายละเอียดของสาเหตุ
1.จำนวนหรือขนาดการสั่งซื้อ	ไม่มีการกำหนดจำนวนที่จะสั่งซื้อหรือช่วงเวลาที่สั่งซื้อแต่เป็นการคอยตรวจสอบจำนวนคงเหลือและประมาณการสั่งซื้อ
2.ข้อจำกัดในการสั่งซื้อ	การสั่งซื้อวัสดุและอุปกรณ์ของฝ่ายการตลาดมีข้อจำกัดในการสั่งซื้อ กระบวนการในการสั่งซื้อที่มีขั้นตอนการสั่งซื้อหลายขั้นตอนมากเกินไป และการอนุมัติการสั่งซื้อที่ล่าช้า
3.ต้นทุนที่เกิดจากการสั่งซื้อ	การสั่งซื้อวัสดุและอุปกรณ์ของฝ่ายการตลาด มีต้นทุนที่เกิดจากการสั่งซื้อ และ ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการขนส่ง
4.ปัญหาในการจัดเก็บ	พื้นที่ในการจัดเก็บของมีอย่างจำกัด ส่งผลให้ต้องวางของซ้อนทับกัน จนเกิดความเสียหาย ทำให้ยากต่อการนำออกมาใช้งาน
5.ปัญหาในการเบิก	การเบิกอุปกรณ์จะต้องทำเอกสารการเพื่อเบิกอุปกรณ์ แต่มักเกิดปัญหาว่าหาของไม่เจอ ของเกิดความเสียหาย และ จำนวนคงเหลือไม่ตรงกับข้อมูลที่มีอยู่

ผู้ศึกษาสรุปสาเหตุการขาดแคลนสินค้าคงคลัง ด้วยแผนผังสาเหตุและผล ได้ดังนี้



แผนภาพที่ 1 แผนผังก้างปลาแสดงเหตุและผล

จากการวิเคราะห์แผนผังสาเหตุและผลด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรไม่ปฏิบัติตามกฎการเบิกวัสดุ เช่น เมื่อเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลสต็อกไม่อยู่ หรือ ต้องการวัสดุอุปกรณ์ด่วน พนักงานจะเข้าไปหยิบของเองแล้วไม่จัดทำเอกสารการเบิกใช้วัสดุอุปกรณ์ จึงส่งผลให้วัสดุและอุปกรณ์ ไม่ตรงกับข้อมูลที่ทำการบันทึกไว้

จากการวิเคราะห์แผนผังสาเหตุและผลด้านวัสดุอุปกรณ์ พบว่า วัสดุและอุปกรณ์เป็นสินค้าที่ด้อยคุณภาพ และเป็นวัสดุที่เกิดความเสียหายได้ง่าย หรือ วัสดุอุปกรณ์ที่เลือกใช้ไม่ตอบสนองต่อการใช้งานจริง

จากการวิเคราะห์แผนผังสาเหตุและผลด้านกระบวนการ พบว่า ไม่มีการกำหนดกระบวนการในการเบิกวัสดุ อุปกรณ์ที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการ ส่งผลให้บุคลากรไม่ทราบถึงขั้นตอน จนเกิดการเข้าไปหยิบวัสดุ อุปกรณ์เอง

จากการวิเคราะห์แผนผังสาเหตุและผลด้านการจัดการสินค้าคงคลัง พบว่า พื้นที่ในการจัดเก็บมีอย่างจำกัด และมีการเก็บที่ไม่เป็นระเบียบ ไม่มีระบบในการตรวจเช็ควัสดุคงเหลือ จึงส่งผลกระทบต่อราคาตลาดสินค้าคงคลัง

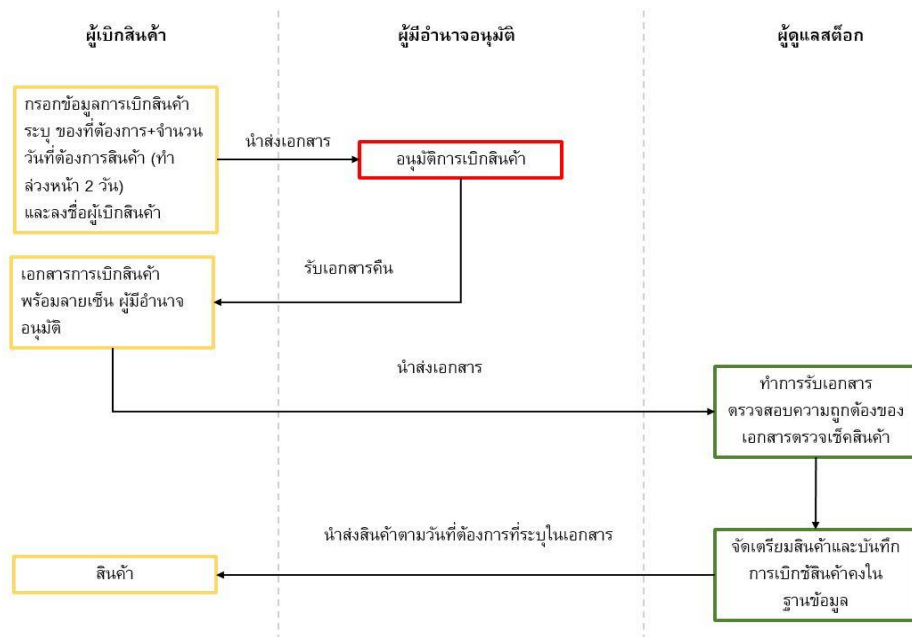
ซึ่งผู้ศึกษาได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาดังนี้

แนวทางเลือกที่ 1 : จัดการสินค้าคงคลังใหม่

เนื่องด้วยสินค้าคงคลังไม่มีการจัดการอย่างเป็นระเบียบ ไม่มีการกำหนดตำแหน่งหรือให้ความสำคัญต่อสินค้าคงคลัง จนทำให้เกิดการขาดแคลนสินค้าคงคลัง จึงจำเป็นต้องทำการจัดสรรพื้นที่ในการจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์ให้สามารถนำออกมาใช้ได้ง่าย โดยการจัดระเบียบพื้นที่ใหม่ จัดทำชั้นสำหรับวางสินค้า ทำการแยกหมวดหมู่การใช้งานที่ชัดเจน นำเอาการจัดการสินค้าคงคลังแบบ ABC มาใช้ หากการสั่งซื้อที่เหมาะสม (Economic Order Quantity : EOQ) เพื่อไม่ให้สินค้าเกินขนาดที่สต็อกได้ หากจุดสั่งซื้อครั้งต่อไป (Reorder Point หรือ ROP) และหาสินค้าคงคลังสำรอง (Safety Stock : SS) เพื่อลดหรือป้องกันการขาดแคลนสินค้า ทำการคำนวณหาความต้องการสินค้าคงคลังในแต่ละเดือน (การพยากรณ์) และกำหนดการตรวจเช็คสินค้าคงคลังทุกๆ 6 เดือน

แนวทางเลือกที่ 2 : กำหนดขั้นตอนการเบิกใช้สินค้าคงคลัง

เนื่องด้วยการเบิกใช้สินค้าคงคลัง ไม่มีขั้นตอนที่ชัดเจนและไม่เป็นแบบแผน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามกันมาโดยอาจไม่ถูกต้องตามกระบวนการที่แท้จริง จึงควรดำเนินการกำหนดขั้นตอนการเบิกใช้สินค้าคงคลังเพื่อความถูกต้องในการดำเนินงาน และลดปัญหาสินค้าคงคลังสูญหาย โดยกำหนดขั้นตอนดังนี้



แผนภาพที่ 2 ขั้นตอนการเบิกใช้สินค้าคงคลัง



เมื่อกำหนดขั้นตอนการเบิกใช้สินค้าคงคลังแล้ว ระบุผู้มีอำนาจอนุมัติคือ ผู้จัดการส่วนงานสินค้าคงคลังฝ่ายการตลาด หรือผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด เป็นผู้มีอำนาจในการอนุมัติการเบิกใช้สินค้าคงคลัง และทำการสื่อสารให้ทุกคนทราบและปฏิบัติตาม

แนวทางเลือกที่ 3 : จัดทำระบบการตรวจสอบการใช้งานสินค้าคงคลังและสินค้าคงเหลือ (MRP)

เนื่องด้วยการบันทึกและจัดเก็บข้อมูลสินค้าคงคลังที่มากมายหลายอย่างมากเกินไป และการตรวจสอบจำนวนคงเหลือที่ค่อนข้างใช้เวลาเยอะกว่าจะตรวจสอบได้ จึงควรมีเอาระบบเข้ามาใช้งาน จึงเสนอนำเอาระบบการตรวจสอบการใช้งานสินค้าคงคลังและสินค้าคงเหลือ (MRP) เพื่อให้ง่ายต่อการตรวจเช็คสต็อก และทำให้มีฐานข้อมูลสินค้าคงคลังที่สามารถนำไปใช้ในการตรวจสอบการเบิกใช้สินค้า ตรวจสอบสถานะสินค้าคงเหลือได้

## 5. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาสาเหตุที่ทำให้เกิดการขาดแคลนสินค้าคงคลัง โดยการวิเคราะห์การจัดการสินค้าคงคลัง กระบวนการการเบิกใช้วัสดุอุปกรณ์ การสั่งซื้อ การเข้าไปสังเกตกระบวนการทำงาน พื้นที่ในการจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์ เอกสารการเบิกใช้วัสดุอุปกรณ์ และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ปฏิบัติงานจำนวน 4 คน พบว่า การจัดการสินค้าคงคลังใหม่ เป็นแนวทางการแก้ปัญหาเนื่องจากการจัดการสินค้าคงคลังเป็นการเริ่มต้นการแก้ปัญหาการขาดแคลนได้เป็นอันดับแรก เพราะการจัดการคงคลังจะช่วยให้เกิดความเสถียรต่อวัสดุอุปกรณ์ที่ลดลง การนำวัสดุอุปกรณ์มาใช้ก็ง่าย อีกทั้งการตรวจเช็ควัสดุอุปกรณ์คงเหลือก็สามารถทำได้ง่ายขึ้นจึงเห็นว่าการจัดการคงคลังเป็นวิธีลดปัญหาการขาดแคลนได้ดีที่สุด และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลกรที่ดูแลของวัสดุอุปกรณ์ของฝ่ายการตลาดได้อีกด้วย จึงนำแนวทางเลือกดังกล่าวมาจัดทำตัวชี้วัดและแผนปฏิบัติงานต่อไป และหากแนวทางที่เลือกไม่ประสบความสำเร็จหรือเกิดอุปสรรคการดำเนินการ จะรีบนัดประชุมทีม เพื่อประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าเกิดปัญหาที่ตรงไหน และทำการวางแผนการทำงานใหม่ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จต่อไป

ข้อเสนอแนะ จากการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัญหาการขาดแคลนสินค้าคงคลัง และ แนวทางการลดการขาดแคลนสินค้าคงคลัง ของฝ่ายการตลาด บริษัท XXX จำกัด ทางผู้ศึกษามองว่าควรนำแนวทางเลือกทั้ง 3 แนวทางมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะทำให้ปัญหาที่เกิดจากการขาดแคลนลดลงอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

## เอกสารอ้างอิง

อัศวิน ปสุธรรม. 2560. “การจัดการการปฏิบัติการเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน”. เอกสารประกอบการสอน

วิชาการจัดการการปฏิบัติการเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ทินวัฒน์ ขาวเหลือง. 2554. “การวิเคราะห์แนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการสินค้าคงคลัง

กรณีศึกษาร้านค้าสำหรับไทย”. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

โลจิสติกส์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

รุ่งนภา ศิริวรรณมาส. 2558. “การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการสินค้าคงคลังเพื่อช่วยลดต้นทุนสินค้าคงคลัง.”

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

วันรัตน์ จันทกิจ. 2549. 17 เครื่องมือนักคิด กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549

สิริมา สิริยาภรณ์. 2556. “การศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโซ่อุปทานของบริษัทนำเข้ากลิ่นปรุงแต่ง”

การศึกษาค้นคว้าอิสระ. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

- 
- Willism J. Stevenson. Operation Management Eighth Edition. 2004. McGraw-Hill College, Boston, MA
- Handfield, R.B., & Nicholas, Jr., E.R. (2002). Supply chain redesign transforming supply chains into integrated value systems. New Jersey : Prentice Hall
- Mentzer, T., de Witt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., & Zacharia, Z. (2001). Defining supply chain management. Journal of Business Logistics, 22 (2), 1-26.
- Guillermo Gallego. IEOR 4000: Production Management. 2003. Columbia University
- Glaser-Segura, D., Anghel, L., & Tucci, J. (2010). Supply Chain Management and the Romanian Transition. Management & Marketing, 5 (2), 3-18.
- Cohen, S., & Joseph, R. (2005). Strategic supply chain management: The five disciplines for top performance. New York : McGraw-Hill
- Donald Water. 2003. "Inventory Control and Management". 2nd ed.
- Jay H. Heizer, Barry Render (2009). Operations Management. Pennsylvania State University, Pearson Prentice Hall