



ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 เดือนกรกฎาคม - เดือนกันยายน 2560

การวิเคราะห์ประสิทธิภาพและแบ่งกลุ่มสินค้าคงคลัง: กรณีศึกษาบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าประเภทอะไหล่ EFFICIENCY ANALYSIS AND INVENTORY CLASSIFICATION: A CASE STUDY OF SPARE PART DISTRIBUTOR

บุษยา โกษาจันทร์*

Bussaya Kosachan

ดร. อภิชัย อภิรัตน์พิมลชัย**

Dr. Apichai Apirattanapimolchai

ดร. ทศพล ลือชาพัฒนพร**

Dr. Tossapon Luechapattanaporn

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารสินค้าคงคลังของกรณีศึกษาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพและลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ โดยใช้แบบประเมินชี้วัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ (Industrial Logistic Performance Index หรือ ILPI) พร้อมทั้งแบ่งกลุ่มสินค้าโดยทฤษฎี ABC Analysis จากเกณฑ์ที่แตกต่างกัน เพื่อหากลุ่มสินค้าที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารสินค้าคงคลัง โดยใช้ข้อมูลจากรายงานต่าง ๆ และการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายคลังสินค้าของกรณีศึกษา ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิภาพการบริหารคลังของกรณีศึกษาในมิติด้านต้นทุนอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างด้อย คือมีสัดส่วนต้นทุนการถือครองสินค้าต่อยอดขาย ร้อยละ 3 มิติด้านเวลาและมิติด้านความน่าเชื่อถืออยู่ในเกณฑ์ด้อย ซึ่งพบการเก็บรักษาสินค้าเฉลี่ยนานถึง 208.5 วัน และมีอัตราส่วนของสินค้าขาดมือ ร้อยละ 4.26 ซึ่งมีความผิดปกติและสวนทางกัน และจากการหากลุ่มสินค้าที่มีความสำคัญและส่งผลต่อประสิทธิภาพด้วยทฤษฎี ABC Analysis โดยใช้เกณฑ์แบ่งกลุ่ม 2 เกณฑ์คือ มูลค่ายอดขายสินค้าและปริมาณการขาย ได้กลุ่มสินค้า A ที่ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผลการวิจัยสามารถนำเสนอแนวทางการลดต้นทุนได้ 4 วิธีคือ พิจารณาปริมาณสินค้าคงคลังให้สมดุลกับยอดขาย จัดการลดสินค้ากลุ่มที่ไม่เคลื่อนไหว กำหนดนโยบายปริมาณการสั่งซื้อและสำรองคลังสินค้ากลุ่ม A ใหม่ และจัดการพื้นที่จัดเก็บใหม่ตามกลุ่มสินค้าด้วย

คำสำคัญ: การวัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์, ABC Analysis, การจัดการสินค้าคงคลัง

* บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี ปีการศึกษา 2559

** อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี



ABSTRACT

This research objective to analyze the inventory management efficiency of case studies, to find out how to improve the potential and reduce logistics costs by using the Industrial Logistic Performance Index (ILPI) and classify the product by ABC analysis from different criteria to determine the importance products and has significant impact on inventory management performance by using data from reports and interviews with warehouse managers of case studies. Findings, efficiency of inventory management in the cost dimension which quite weak showed from the holding costs per sales was 3 percent, The dimension for the time of storage goods considered from average inventory days was 208.5 days, and dimension of the reliability was measured by the ratio of inventories out of stock percentage was 4.26 percent, which are considered inferior and inconsistent, and for findings of the products group are important and affecting the performance with ABC Analysis theory, which based on two criteria that sales valued and sales volume, found product group A did not differ significantly. The results of this research can proposed cost reduction 4 approaches: considered inventory volume to be balance with sales, manage non-movement items, define purchase and the safety stock policy of goods group A and manage storage area by products group. **Keywords:** logistic performance measurement, ABC Analysis, inventory management.

บทนำ

จากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูงเนื่องจากการค้าที่มีเสรีมากขึ้น ส่งผลให้หน่วยธุรกิจต่างหาแนวทางปรับกลยุทธ์การจัดการและบริหารงานในองค์กรใหม่ ซึ่งนอกจากจะมุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายแล้ว การสร้างความเชื่อมั่นเพื่อรักษาลูกค้าเดิม รวมถึงการลดต้นทุนและการเพิ่มศักยภาพการจัดการด้านโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพ เหล่านี้เป็นแนวทางที่หลายกิจการให้ความสนใจ เนื่องจากการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพนั้น สามารถสร้างคุณค่าพัฒนาการองค์กรและเพิ่มศักยภาพด้านแข่งขันได้เร็ว (Caplice & Sheffi, 1995, pp. 61-74) ทั้งนี้การเพิ่มศักยภาพให้กับจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนที่ตรงจุดจะช่วยลดเวลาและกำหนดทิศทางการลดต้นทุนได้เร็วขึ้นเช่นกัน (กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่, 2559, หน้า 21-70)

กรณีศึกษาบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าประเภทอะไหล่ เป็นกิจการหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะทางการตลาดเช่นกัน การสร้างผลกำไรโดยการเพิ่มยอดขายเป็นเรื่องยาก แนวทางการลดต้นทุนเพื่อรักษาอัตราส่วนของกำไรจึงเป็นวิธีที่ได้รับการพิจารณาและกำหนดขึ้น



กิจกรรมด้านโลจิสติกส์ต่าง ๆ รวมถึงกิจกรรมการบริหารคลังสินค้าและสินค้าคงคลังจึงเป็นกิจกรรมอันดับต้น ๆ ที่ผู้บริหารให้ความสนใจ เนื่องจากต้นทุนสินค้าคือต้นทุนหลักสำหรับกิจการซื้อขายไป ปัจจุบันยังพบว่ากรณีศึกษาที่มีมูลค่าสินค้าคงคลังสูงถึงร้อยละ 39.78 ของยอดขาย และปริมาณสินค้าที่จัดเก็บมีจำนวนมาก พื้นที่ในการจัดเก็บเริ่มไม่เพียงพอ สินค้าบางประเภทต้องเก็บไว้ในห้องควบคุมอุณหภูมิ ทุกรายการควบคุมผ่านระบบโปรแกรมบริหารคลังสำเร็จรูป ไม่มีการแบ่งกลุ่มสินค้าหรือจัดเก็บตามระดับความสำคัญ ฝ่ายขายเป็นผู้กำหนดปริมาณการซื้อสินค้าในแต่ละงวด การตรวจนับสินค้าใช้เวลานานจึงตรวจนับทุกรายการปีละ 1 ครั้ง ทำให้ทราบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นช้า อย่างไรก็ตาม การที่จะพิจารณาทุกประเด็นนั้นเป็นไปได้ยาก การประเมินประสิทธิภาพเพื่อค้นหาประเด็นที่มีข้อบกพร่องตรงจุดจึงเป็นวิธีที่ช่วยลดเวลาและค่าใช้จ่าย รวมถึงการบริหารต้นทุนได้ด้วย ซึ่งหากกำหนดนโยบายการจัดการที่มีประสิทธิภาพและตรงจุดก็จะส่งผลต่อการลดต้นทุนในด้านต่าง ๆ เช่น ต้นทุนการบริหาร ต้นทุนการจัดเก็บสินค้า ต้นทุนจม ต้นทุนที่เกิดจากค่าเสียโอกาส (ไอซ์บียเอียร์สวัสตี้, 2557)

งานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาการวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการจัดการคลังสินค้าของกรณีศึกษาเพื่อหาจุดอ่อนของกิจกรรมบริหารสินค้าคงคลัง พร้อมประเด็นที่ควรปรับปรุงแก้ไข รวมถึงหากกลุ่มสินค้าที่มีความสำคัญและอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดการสินค้าคงคลังด้วยทฤษฎี ABC Analysis โดยใช้เกณฑ์ที่แตกต่างกัน ข้อมูลที่ได้สามารถนำไปใช้วิเคราะห์เสนอเป็นแนวทางในการวางแผนแก้ไขและจัดการสินค้าคงคลัง ตลอดจนแนวทางการลดต้นทุนที่เกิดขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการจัดการสินค้าคงคลัง โดยวิธีประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ (ILPI) ของกรณีศึกษา โดยเน้นการหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางในการลดต้นทุน
2. เพื่อวิเคราะห์หาสินค้ากลุ่มที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดการสินค้าคงคลังจากเกณฑ์ที่แตกต่างกัน โดยใช้ทฤษฎี ABC Analysis เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์หาแนวทางในการวางแผนแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการจัดการสินค้าคงคลังและการลดต้นทุน

สมมติฐานของการวิจัย

1. การประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ตามแบบ ILPI จะสามารถชี้ให้เห็นจุดแข็งจุดอ่อน รวมถึงแนวทางการวางแผนงานและลดต้นทุนกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ของกรณีศึกษาได้
2. จากการแบ่งกลุ่มสินค้าด้วยหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกันจะได้กลุ่มสินค้าที่แตกต่างกัน
3. การแบ่งกลุ่มสินค้าทำให้เห็นสินค้าที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและลดต้นทุนได้



ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ เพื่อหาแนวทางในการเพิ่มศักยภาพกิจกรรมบริหารสินค้าคงคลัง โดยมุ่งหวังประเด็นที่ชี้ให้เห็นจุดที่ควรได้รับการปรับปรุง พร้อมแนวทางในการลดต้นทุนด้านกิจกรรมโลจิสติกส์ของกรณีศึกษา โดยใช้แบบประเมินประสิทธิภาพด้านการจัดการโลจิสติกส์ (Industrial Logistics Performance Index หรือ ILPI) ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร ในการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยนำทั้ง 9 กิจกรรมภายในองค์กรมาประเมินใน 3 มิติ และวิเคราะห์หลักเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มสินค้าตามทฤษฎี ABC Analysis โดยใช้ข้อมูลจากกลุ่มสินค้าตัวอย่างที่มียอดขายสูงสุด 20 อันดับ และมีปริมาณการขายสูงสุด 20 อันดับ ตั้งแต่เดือนมกราคมถึงมิถุนายน 2559 ของกรณีศึกษา เพื่อหาประเภทสินค้าที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพด้านการจัดการสินค้าคงคลังและต้นทุนของกิจการ รายละเอียดดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิดและวิธีการประเมินประสิทธิภาพด้านการจัดการโลจิสติกส์ตามแบบ ILPI และค่าดัชนีชี้วัดมาตรฐาน ซึ่งแต่ละกิจกรรมนั้นประเมินจาก 3 มิติ ดังนี้

1.1.1 มิติด้านต้นทุน ประเมินจาก 1) สัดส่วนต้นทุนการถือครองสินค้าต่อยอดขาย 2) สัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังต่อยอดขาย และ 3) สัดส่วนต้นทุนการขนส่งต่อยอดขาย

1.1.2 มิติด้านเวลา ประเมินจาก 1) ระยะเวลาเฉลี่ยของการจัดการการตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า 2) ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้า และ 3) ระยะเวลาเก็บรักษาสินค้าอย่างเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า

1.1.3 มิติด้านความน่าเชื่อถือ ประเมินจาก 1) อัตราความสามารถในการส่งมอบ 2) อัตราการถูกตีกลับของสินค้า และ 3) อัตราความถูกต้องของข้อมูลคลังสินค้า

1.2 ศึกษาแนวคิดทฤษฎี ABC Analysis เพื่อหากลุ่มสินค้าที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดการสินค้าคงคลังอย่างมีนัยสำคัญ และเนื่องจากกรณีศึกษาเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าที่มีสินค้าหลากหลายยี่ห้อและมีราคาแตกต่างกัน งานวิจัยนี้ได้แบ่งกลุ่มสินค้าเพื่อหาสินค้ากลุ่ม A โดยใช้ตัวแปร 2 เกณฑ์คือ มูลค่ายอดขายสินค้าและปริมาณการขายสินค้า ซึ่งอ้างอิงแนวคิดในการแบ่งกลุ่มแบบต่างหลักเกณฑ์ที่ประยุกต์จากเทคนิค ABC แบบทั่วไป โดยนำตัวแปรที่มีผลมาเป็นเงื่อนไขในการตัดสินใจ (ธรรณิศา ทักษณา, 2556)

2. วิธีการวิจัย

2.1 ศึกษาและจัดเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารคลังสินค้าและจากรายงานต่าง ๆ ของกรณีศึกษา ตั้งแต่เดือนมกราคมถึงมิถุนายน 2559 โดยมีรายงานต่าง ๆ ดังนี้ 1) รายงานยอดขายสินค้าทั้งหมด 2) รายงานสินค้าคงเหลือ ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2559 3) ต้นทุนรวมในการขาย ได้แก่ ต้นทุนดอกเบี้ย การจัดการการดูแลคลังสินค้า ค่าภาษีและค่าธรรมเนียมประกันภัย และค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ และ 4) รายงานระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองคำสั่งซื้อหรือการส่งมอบสินค้า



2.2 ข้อมูลที่ใช้ในการเปรียบเทียบดัชนีชี้วัดมาตรฐานจากสำนักโลจิสติกส์ จากเว็บไซต์ <http://lpi.dpim.go.th> ซึ่งจะมีฐานข้อมูลให้เปรียบเทียบแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม

2.3 ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากบทความ สิ่งตีพิมพ์ และสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประเมินประสิทธิภาพกิจกรรมบริหารสินค้าคงคลัง โดยใช้ข้อมูลจากรายงานต่าง ๆ ตามหลักเกณฑ์และสูตรที่กำหนดไว้ จากนั้นวิเคราะห์ผลหาค่ามาตรฐานโดยนำข้อมูลไปกรอกในเว็บไซต์ <http://lpi.dpim.go.th> ของสำนักโลจิสติกส์ ซึ่งให้บริการเปรียบเทียบค่าของกิจการต่าง ๆ จากฐานข้อมูลกิจการอื่นในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน

สูตรในการประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ทั้ง 3 มิติ มีดังนี้ (กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่, 2558)

มิติด้านต้นทุน (ILPI7C) สามารถคำนวณได้จากสูตร

$$ILPI7C (\%) = \left[\frac{7C.1 * [7C.3 / 12] + 7C.2}{S1} \right] * 100$$

มิติด้านเวลา (ILPI7T) สามารถคำนวณได้จากสูตร

$$ILPI7T (\text{วัน}) = \left[\frac{\text{Day (365)}}{7T.1 / 7C.1} \right]$$

มิติด้านความน่าเชื่อถือ (ILPI7R) สามารถคำนวณได้จากสูตร

$$ILPI7R (\%) = \left[\frac{7R.2}{7R.1} \right] * 100$$

ข้อมูลเพิ่มเติมในการคำนวณ

S1 คือ ยอดขายรวมของบริษัท (88,000,000)

7C.1 คือ มูลค่าสินค้าทั้งหมดรวมกัน (35,190,000)

7C.2 คือ ค่าเบี้ยประกันภัย เฉพาะส่วนที่คุ้มครองความเสียหายของสินค้า (ไม่มี)

7C.3 คือ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ธนาคารที่บริษัทได้รับอนุมัติ

7R.1 คือ จำนวนคำสั่งซื้อของลูกค้าที่แผนกคลังสินค้าได้รับทั้งหมด (188 ครั้ง)

7T.1 คือ ต้นทุนขาย คือต้นทุนของสินค้าทั้งหมดทุกกิจกรรม (61,600,000)

7R.2 คือ จำนวนคำสั่งซื้อของลูกค้าที่ไม่สามารถจัดเตรียมสินค้าได้ทันเวลา (8 ครั้ง)

Day คือ รอบระยะเวลาในหนึ่งปี (365)



2. แบ่งกลุ่มสินค้าและวิเคราะห์หากกลุ่มสินค้าที่มีความสำคัญตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ มูลค่ายอดขายสินค้าและปริมาณการขายสินค้า ด้วยทฤษฎี ABC Analysis ซึ่งข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์มีดังนี้

2.1 รายการสินค้ายี่ห้อ NCST ที่มีมูลค่ายอดขายรวมสูงสุด 20 อันดับ

2.2 รายการสินค้ายี่ห้อ NCST ที่มีปริมาณการขายสินค้ารวมสูงสุด 20 อันดับ

2.3 กำหนดหลักการให้สินค้าแต่ละกลุ่ม ดังนี้

กลุ่ม A เป็นสินค้าที่มีปริมาณหรือยอดขายทั้งหมดรวมประมาณ 70 - 80%

กลุ่ม B เป็นสินค้าที่มีปริมาณหรือยอดขายทั้งหมดรวมประมาณ 15 - 20%

กลุ่ม C เป็นสินค้าที่มีปริมาณหรือยอดขายทั้งหมดรวมประมาณ 5 - 10%

3. ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของกลุ่มสินค้าทั้ง 2 หลักเกณฑ์เพื่อหาสินค้ากลุ่ม A ที่ซ้ำกันเพื่อกำหนดให้เป็นสินค้าที่มีความสำคัญ

ผลการวิจัย

1. จากการวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการจัดการสินค้าคงคลัง โดยวิธีประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ของกรณีศึกษาทั้ง 3 มิติ พร้อมเทียบกับอุตสาหกรรมเดียวกันพบว่า 1) มิติด้านต้นทุน มีสัดส่วนต้นทุนการถือครองสินค้าต่อยอดขาย ร้อยละ 3 อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างด้อย 2) มิติด้านเวลา มีระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บรักษาสินค้า 208.5 วัน อยู่ในเกณฑ์ด้อย และ 3) มิติด้านความน่าเชื่อถือ มีอัตราส่วนสินค้าขาดมือ ร้อยละ 4.26 อยู่ในเกณฑ์ด้อย

2. จากการแบ่งกลุ่มสินค้าของกรณีศึกษา เพื่อหาสินค้าที่มีความสำคัญและส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านการจัดการสินค้าคงคลัง จากเกณฑ์ที่แตกต่างกัน 2 เกณฑ์คือ มูลค่ายอดขายสินค้าและปริมาณการขายสินค้า พบว่ามีสินค้าที่เป็นกลุ่ม A และซ้ำกันจำนวน 7 รายการ เป็นรายการอันดับที่ 1 - 7 ของทั้ง 2 หลักเกณฑ์ ซึ่งคิดเป็นอัตราร้อยละ 35 ของสินค้าทั้งหมด มีสินค้าที่เป็นกลุ่ม B ซ้ำกัน 3 รายการ และมีสินค้าที่เป็นกลุ่ม C ซ้ำกัน 3 รายการ และยังพบรายการสินค้าที่มีกลุ่มแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ จำนวน 7 รายการ จะเห็นได้ว่าสินค้าที่มีความสำคัญคือ กลุ่ม A จากการจัดกลุ่มทั้ง 2 เกณฑ์นั้นไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

อภิปรายผล

1. จากการประเมินประสิทธิภาพด้านการจัดการสินค้าคงคลัง ทำให้เห็นจุดอ่อนและประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละมิติที่ควรได้รับการปรับปรุงที่ชัดเจน สอดคล้องกับ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ (2558) ที่ระบุว่า การประเมินชี้ให้เห็นประเด็นปัญหาที่ควรได้รับการพิจารณาปรับปรุงแนวทางในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจ และจากการวิจัยนี้พบว่า มิติด้านต้นทุน



ซึ่งวัดอัตราส่วนการถือครองสินค้าต่อยอดขายอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างด้อย นั้นหมายถึงการมีสินค้าในคลังมากเกินไปและไม่สมดุลกับยอดขาย มิติด้านเวลาพบว่า มีระยะเก็บสินค้าเฉลี่ยนานถึง 208.5 วัน หมายถึงอัตราหมุนเวียนสินค้าที่ต่ำมาก สนับสนุนกับมิติด้านต้นทุนที่ว่าสินค้าขายออกน้อยหรือได้ช้า และยังพบว่ามิติด้านความน่าเชื่อถืออยู่ในเกณฑ์ด้อย โดยมีอัตราส่วนสินค้าขาดมือ ร้อยละ 4.26 ซึ่งสูงมาก เห็นชัดว่าขัดแย้งกับมิติด้านต้นทุนและด้านเวลาที่มีสินค้าจำนวนมากขายออกน้อย หมุนเวียนช้า แต่กลับมีอัตราสินค้าขาดมือสูง ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันเวลา ซึ่งอาจเกิดจากการเก็บสินค้าที่ไม่ตรงกับที่ลูกค้าต้องการ ดังนั้นแนวทางการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ของกรณีศึกษานั้น ควรต้องมุ่งเน้นการกำหนดนโยบายการจัดการสินค้าสำรองคลังให้เหมาะสมเพื่อลดมูลค่าสินค้าคงคลังลง (ไอซ์ ปิยเธียรสวัสดิ์, 2557) รวมถึงนโยบายด้านการจัดการโลจิสติกส์อื่นตลอดจนช่องทางในการสื่อสารเพื่อตรวจสอบสถานะสินค้าในคลังและแจ้งความต้องการของลูกค้าระหว่างหน่วยงานแบบสองทาง อัตโนมัติ และไม่เป็นทางการมากเกินไป จะทำให้ได้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (ชลธิศ ดาราวงษ์, อนุรักษ์ เรืองรอบ และอภิชัย อภิรัตนพิมลชัย, 2557 หน้า 5-6) ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการจัดการที่ดีและส่งผลต่อต้นทุนในด้านต่าง ๆ ด้วย เช่น ต้นทุนการบริหาร ต้นทุนการจัดเก็บสินค้า ต้นทุนจม ต้นทุนที่เกิดจากค่าเสียโอกาส (ธัญญกรนิษฐา สุวรรณศร, 2554) ช่วยลดเวลาในการจัดเก็บ ลดความผิดพลาดและลดพื้นที่ในการจัดเก็บ (ปวีณรัตน์ เพียรโรสง, 2553) สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้หากจัดการให้ดีมีประสิทธิภาพก็จะสามารถประหยัดเวลา ต้นทุน และเกิดประสิทธิผลสูงสุด (Wind, 2002, pp. 20-50)

2. จากการแบ่งกลุ่มสินค้าตามทฤษฎี ABC analysis ชี้ให้เห็นถึงกลุ่มสินค้าที่มีผลต่อประสิทธิภาพด้านการจัดการสินค้าคงคลัง ทั้งมิติด้านต้นทุน มิติด้านเวลา และมิติด้านความน่าเชื่อถือ และสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงประสิทธิภาพในมิติต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อัญชลี ตามไวย์ (2557) ที่พบว่าการนำสินค้ากลุ่มสำคัญไปวิเคราะห์แนวทางในการลดต้นทุนการถือครองสินค้าและกำหนดสินค้าสำรองคลังหรือวิธีการอื่นต่อนั้นสามารถลดต้นทุนอย่างได้ผล โดยการนำข้อมูลไปกำหนดนโยบายในการรับเข้าสินค้าแต่ละกลุ่มได้ และจากการศึกษาของ ธัญญกรนิษฐา สุวรรณศร (2554) ยังพบว่า แนวทางการลดสินค้าคงคลังกลุ่มเอโดยการยืดกำหนดการรับสินค้าเข้าคลังออกไป ทำให้สามารถลดต้นทุนสินค้าและต้นทุนในการจัดเก็บได้ ทั้งนี้การกำหนดนโยบายปริมาณสินค้าสำรองคลังเพื่อลดปริมาณสินค้าขาดมือ รวมถึงลดปริมาณสินค้ากลุ่มเอเท่านั้น สินค้ากลุ่มที่ไม่มีผลกระทบก็ควรจัดการเช่นกันเนื่องจากจะสามารถทำให้ลดต้นทุนจมได้ด้วย (ธรรณิศา ทักษณา, 2556) จึงควรจัดการปริมาณในแต่ละกลุ่มให้เหมาะสมและเพียงพอ ซึ่งหากจัดการให้มีประสิทธิภาพก็จะสามารถลดต้นทุนสำรองคลังลงได้ (อัศม์เดช วานิชชินชัย, 2554, หน้า 81-86)



ข้อเสนอแนะ

จากประเด็นปัญหาที่พบของแต่ละมิติชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่จะต้องได้รับการปรับปรุงชัดเจน ผู้บริหารควรนำผลการวิเคราะห์ทั้งผลประเมินประสิทธิภาพและการแบ่งกลุ่มไปพิจารณาหาแนวทางในการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์พร้อมปรับปรุงพัฒนาการบริหารคลังในมิติต่าง ๆ เช่น มิติด้านต้นทุน ควรกำหนดนโยบายการขายโดยพิจารณาสินค้าในคลังก่อนสั่งซื้อใหม่ เพื่อลดปริมาณสินค้าคงคลังลง โดยเฉพาะกลุ่มที่มีความสำคัญน้อย ใช้ทฤษฎีการจัดการคลังต่าง ๆ เช่น การสั่งซื้อที่ประหยัดหรือ EOQ และจุดสั่งซื้อใหม่ที่เหมาะสมหรือ ROP มาช่วยในการกำหนดรอบการสั่งซื้อให้สินค้าแต่ละกลุ่ม มิติด้านเวลา ควรกำหนดอายุสินค้าและระยะเวลาในการจัดเก็บ พิจารณาลดมูลค่าสินค้าที่ไม่เคลื่อนไหว เพื่อให้มีพื้นที่ในการจัดเก็บที่เพียงพอและลดต้นทุนจมต่าง ๆ มีการตรวจนับสม่ำเสมอเพื่อให้พบปัญหาสินค้าค้างคลังได้เร็วขึ้น และป้องกันสินค้าขาดมือเพื่อเพิ่มระดับความน่าเชื่อถือ ลดต้นทุนค่าเสียโอกาส และค่าปรับที่อาจเกิดขึ้นจากส่งสินค้าไม่ทันกำหนด

บรรณานุกรม

- กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่. (2557). *คู่มือการประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ เกณฑ์ตัวชี้วัดมาตรฐานสำหรับผู้ประกอบการ, โครงการศูนย์บริการข้อมูลโลจิสติกส์ ปี พ.ศ. 2556*. กรุงเทพฯ: สำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม.
- _____. (2558). *การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง*. กรุงเทพฯ: สำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม.
- _____. (2559). *คู่มือการประเมินประสิทธิภาพโลจิสติกส์และซัพพลายเชน (เกณฑ์การจัดทำตัวชี้วัดมาตรฐาน สำหรับสถานประกอบการ) โครงการศูนย์บริการข้อมูลโลจิสติกส์ ปี พ.ศ. 2558*. กรุงเทพฯ: สำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม.
- ชลธิศ ดาราวงษ์, อนุรักษ์ เรืองรอบ และอภิชัย อภิรัตน์พิมลชัย. (2557). การสื่อสารข้ามฝ่ายและผลลัพธ์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่. *วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี*, 11(2), หน้า 1-8.
- ธรณิศ ทักษณา. (2556). *การลดต้นทุนด้านสินค้าคงคลังโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ ABC แบบต่างหลักเกณฑ์*. การค้นคว้าอิสระวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชัยญ์กรนิษฐา สุวรรณสร. (2554). *การลดสินค้าคงคลังด้วยวิธีการวิเคราะห์เอบีซีสำหรับโรงงานผลิตชิ้นส่วนไมโครอิเล็กทรอนิกส์*. การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.



- ปวีณรัตน์ เพียรไธสง. (2553). **การศึกษาการบริหารคลังสินค้าและการตรวจนับสินค้าคงคลัง กรณีศึกษาบริษัทไฮเปอร์คอนสตรัคชั่น จำกัด**. ปัญหาพิเศษอุตสาหกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม, คณะเทคโนโลยีและการจัดการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ปิยาภรณ์ อาสาทรงธรรม. (2554). การบริหารสินค้าคงคลังเพื่อลดต้นทุนโลจิสติกส์. **วารสาร นักบริหารมหาวิทยาลัยกรุงเทพ**, 31(4), หน้า 145-151.
- สุพินนิสา เดชกาญจนศิลป์. (2553). **การจัดการสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพ** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.logisticscorner.com> [2559, 1 ตุลาคม].
- อัญชลี ตามไวย. (2557). **การหาระดับสินค้าคงคลังสำรองที่เหมาะสมโดยใช้เทคนิคการจำลองสถานการณ์แบบมอนติคาร์โล กรณีศึกษา: สินค้าอุปโภคบริโภค**. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม, คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- อัครเดช วานิชชินชัย. (2554). **รหัสลับพาเรโต** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.logisticscorner.com> [2559, 1 ตุลาคม].
- ไอซ์ ปิยธีรสวัสดิ์. (2557). **การจัดการสินค้าคงคลังโดยวิธีการวิเคราะห์แบ่งกลุ่มตามหลักเอบีซีของพาเรโต และการหาปริมาณการสั่งซื้ออย่างประหยัด: กรณีศึกษา บริษัท พี.อี.เทคนิค จำกัด จังหวัดพิษณุโลก**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- Caplice, C., & Sheffi, Y. (1995). A review and evaluation of logistics performance measurement systems. *The International Journal of Logistics Management*, 6(1), pp. 61-74.
- Gopal P. R. C., & Thakkar, Jitesh J. (2012). A review on supply chain performance measures and metrics: 2000-2011. *International journal of productivity and performance management*, 61(5), pp. 518-547.
- Sudeep, Kumar P., & Srikanta, Routroy. (2013). Analyzing the performance of supplier development a case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), pp. 209-233.
- Wild, T. (2002). *Best practice in inventory management* (2nd ed.). Boston, MA: Butterworth Heinemann.