



เพิ่มยอดขายง่าย ๆ ด้วยการลดการขาดสต็อก

สมดุลและต้นทุนในเชือกปาน

ของที่มีก็ไม่อยากได้ ของอย่างที่ได้ก็ไม่มี เป็นคำพูดแบบปลง ๆ ของทั้งผู้ประกอบการ และลูกค้าที่ผู้เขียนมักได้ยินบ่อยครั้ง เมื่อครั้งเข้าทำงานในภาคองค์กรธุรกิจ ปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาพื้นฐานแต่สำคัญยิ่งในการจัดการสินค้าคงคลังที่หลายองค์กรกำลังประสบอยู่ บางองค์กรอาจกำลังหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างจริงใจ ในขณะที่หลายองค์กรก็อาจเพียงแค่บ่น ๆ กันว่า ทำไม่ปัญหาที่ดูเหมือนเป็นเรื่องพื้น ๆ เช่นมีมันถึงได้เกิดข้าราชการ (โดยที่ไม่รู้จริงด้วยข้าราชการอย่างแบกปอยแค่ไหน และรุนแรงเท่าไร) แล้วอาจแฝงพ่วงด้วยการหาข้อแก้ตัวให้กับตัวเองและโดยความผิดไปให้ฝ่ายอื่นรับผิดชอบ โดยปราศจากการหามาตรการที่มีประสิทธิผลในการปรับปรุง และป้องกันไม่ให้ปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้นอย่างจริงจังแต่อย่างใด

ใจயที่สำคัญและเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจคือ การจัดการสินค้าคงคลังในเชือกปานที่ต้องพยายามทำให้อุปทานของผู้ผลิตกับอุปสงค์ของผู้บริโภคมีความสมดุลกันหรือเท่ากันพอดี (Balance of Demand and Supply) หากอุปทานของผู้ผลิตมากกว่าอุปสงค์ของผู้บริโภคที่เป็นลูกค้าขององค์กรธุรกิจ ก็จะทำให้เกิดสต็อกสินค้าคงคลังและมีค่าใช้จ่ายในการจัดการสินค้าคงคลังมาก (Inventory Cost) ในทางตรงกันข้ามหากอุปสงค์ของลูกค้ามาก กว่าอุปทานของผู้ผลิต ก็จะทำให้เกิดการสูญเสียโอกาสในการขาย (Opportunity Cost) ดังนั้นหากบริษัทสามารถจัดหาสินค้ามาตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ใกล้เคียงความต้องการจริงของลูกค้าโดยไม่ขาดหรือไม่เกินมากเท่าไร ก็จะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการจัดการสินค้าคงคลังของบริษัทได้มากเท่านั้น และจะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพในการทำกำไรที่ดีที่สุด (Profit Maximization) ของบริษัทอันเกิดจากยอดขายที่สูงขึ้น (จากการสูญเสียโอกาสในการขายที่ลดลง) และต้นทุนที่ต่ำลง (จากต้นทุนการจัดเก็บสินค้าคงคลังที่ต่ำลง)

ทั้งนี้ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าคงคลังส่วนใหญ่มักสามารถคำนวณเป็นตัวเงินได้ค่อนข้างชัดเจน เช่น ดอกเบี้ยจากเงินที่ลงทุนในสต็อก ค่าเช่าพื้นที่คลังสินค้า ค่าแรงพนักงานและสาธารณูปโภค ในการจัดเก็บสินค้า เป็นประกันสินค้าและคลังสินค้า ค่าเสียหาย และสูญเสียของลินค้าระหว่างจัดเก็บ ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อสินค้า



คงคลัง ฯลฯ ในขณะที่การสูญเสียโอกาสในการขายนั้นมีทั้งความสูญเสียที่สามารถคำนวณเป็นตัวเงินได้ เช่น เสียยอดขาย กำไรค่าปรับ ฯลฯ และที่คำนวณเป็นตัวเงินไม่ได้ เช่น การเสียชื่อเสียงและความจงรักภักดีของลูกค้า ฯลฯ

การวัดปริมาณสต็อก

ในส่วนของวิธีการวัดปริมาณสินค้าคงคลังภายในองค์กรธุรกิจนั้น องค์กรสามารถคำนวณว่าการจัดเก็บสินค้าคงคลังมีมากน้อยแค่ไหนด้วยสูตร Inventory Day

$$\text{Inventory Day} = \frac{\text{มูลค่าสต็อก (บาท)}}{\text{ยอดขายต่อวัน (บาทต่อวัน)}} \quad \dots \quad (1)$$

จากการคำนวณด้วยสูตร Inventory Day ข้างต้น ผู้เขียนพบว่าบริษัทจำนวนมากยังจัดเก็บสินค้าคงคลังในปริมาณที่สูง หรือมี Inventory Day สูง เพื่อคงให้มีระดับการบริการลูกค้า หรือมี Service Level สูง ส่วนหนึ่งก็อาจเนื่องมาจากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่ค่อนข้างเสรีและรุนแรงในปัจจุบันที่ลูกค้ามีทางเลือกในการซื้อมากขึ้น ทำให้ผู้ขายต้องพยายามขายและปิดการขายให้ได้อย่างรวดเร็วด้วยการมีสต็อกสินค้าเพียงพอที่จะส่งมอบให้กับลูกค้าได้ทันเวลา ก่อนที่ลูกค้าจะเปลี่ยนใจเมื่อสินค้าหรือเบื้องต้นสินค้าจากคู่แข่งแทน

โดยหลักการแล้วบริษัทที่มี Inventory Day สูงน่าจะสามารถตอบสนองความต้องการสินค้าของลูกค้าได้มาก และมี Service



Logistics & Supply Chain

เพิ่มยอดขายง่าย ๆ ด้วยการลดการขาดสต็อก

Level สูง แต่เมื่อผู้เชี่ยวชาญจัดเจาะลงไปในรายละเอียดยังสินค้าแต่ละชนิด หรือแต่ละ SKU (Stock Keeping Unit) แล้ว ผู้เชี่ยวชาญกลับพบความจริงซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่คาดไวและไม่ได้แปลกด้วย (เนื่องจากมักพบเป็นประจำ) ว่าบริษัทเก็บสต็อกสินค้าคงคลังบางชนิดที่ขายไม่ค่อยดีมากเกินไปจนมี Inventory Day สูงกว่าค่าเฉลี่ยของสินค้ารวมทุกชนิดมาก แต่กลับมีสินค้าหานายหนาที่ขาดสต็อก ซึ่งนอกจากจะทำให้เสียโอกาสในการขายแล้วยังทำให้ Service Level ต่ำ ถูกลูกค้าต่อว่า จนเป็นที่มาของวิธีติดปากว่า “ของที่มีก็ไม่อยากได้ ของที่อยากได้ก็ไม่มี” ดังข้างต้น

ผู้เชี่ยวชาญได้พูดถึงการวัดความมากของสต็อกสินค้าคงคลังด้วย Inventory Day ไปแล้วในฉบับก่อนหน้า ในฉบับนี้จึงจะกล่าวถึงการวัดความน้อยของสต็อกสินค้าคงคลังหรือวัดการขาดสต็อก เพื่อให้การวัดประสิทธิภาพในการจัดการสินค้าคงคลังไม่มีคดี มีความสมดุลทั้งสองด้านกล่าวคือไม่มีทั้งสต็อกมากหรือน้อยจนเกินไป

การวัดการขาดสต็อก

คนทั่วไปมักคุ้นเคยกับการวัดปริมาณสต็อกสินค้าคงคลังภายในองค์กรด้วยตัวชี้วัด เช่น Inventory Turnover และ Inventory Day ดังข้างต้น เนื่องจากตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio) และทางบัญชีที่ปราบภัยเป็นตัวเลขในงบการเงินขององค์กร และมักใช้ในการวิเคราะห์การดำเนินงานด้านการจัดการสินค้าคงคลังขององค์กรอย่างคร่าว ๆ แต่การขาดสต็อกนั้นเป็น การสูญเสียโอกาสในทางธุรกิจที่ไม่แสดงผลเป็นตัวเลขอย่างเป็นทางการในงบการเงิน องค์กรส่วนใหญ่จึงไม่ค่อยได้ใส่ใจเก็บข้อมูล บันทึกสถิติ หรือชี้วัดการขาดสต็อกอย่างเป็นทางการมักใช้เพียงความรู้สึก บ่น หรือตำหนิฝ่ายที่เกี่ยวข้องเมื่อสินค้าขาดสต็อกและถูกลูกค้าต่อว่า เป็นครั้งคราว ในขณะที่หากบริษัทมีสินค้าขาดสต็อกแล้วถูกลูกค้าไม่ได้รับกับต่อว่า หรือร้องเรียนให้ผู้บริหารทราบ (เช่น กรณีร้านค้า ล่งค้าปลีกที่ไม่มีระบบการจัดการสินค้าคงคลังที่ดี เมื่อลูกค้าเดินหาซื้อสินค้าแล้วไม่พบก็อาจไม่ซื้อไปเลย ๆ โดยไม่ได้แจ้งให้พนักงานทราบ หรือแม้ว่าจะแจ้งให้พนักงานทราบแล้ว พนักงานก็อาจปิดบังปัญหาไม่ได้แจ้งต่อไปยังฝ่ายบริหาร เพราะเกรงว่าตนจะถูกตั้งใจว่าไม่ทราบด้วยซ้ำว่า บริษัทกำลังสูญเสียโอกาสในการขายจากการขาดสต็อกสินค้าอยู่)

นอกจากนี้ผู้บริหารส่วนหนึ่งของก็อาจให้ความสำคัญกับปัญหาการเสียโอกาสในการขายจากการขาดสต็อกแต่ค่อนข้างน้อย โดยอาจเพียงแค่ให้โน้ตบุ๊กแบบหลวม ๆ ว่าต้องการตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า แต่เมื่อเกิดการขาดสต็อกสินค้าและไม่สามารถส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าได้ ผู้บริหารก็อาจเพียงหาผู้รับผิดชอบและดำเนินหรือบ่นแบบฉบับช่วยเป็นครั้งคราว โดยไม่ได้บันทึกสถิติ ชี้วัดและหมายมาตรการป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกซึ่งจังหวะต่อไปนี้

ส่วนใหญ่ยังคงมีเพียงการวัดปริมาณสต็อกที่จัดเก็บด้วย Inventory Day หรือ Inventory Turnover แต่กลับไม่มีตัวชี้วัดการขาดสต็อกไม่มีการแสดงและรายงานผลอย่างเป็นทางการแต่อย่างใด

• ในธุรกิจผลิตตามสั่ง (Make to Order)

ในธุรกิจผลิตตามสั่ง (Make to Order) ที่ลูกค้าสามารถขอสินค้าได้ ผู้ผลิตมักวางแผนวัสดุและวางแผนการผลิตหลังได้รับคำสั่งซื้อตามจำนวนที่ลูกค้าต้องการ โดยอาจมีเบอร์เร็นด์สั่งซื้อและสั่งผลิตเพื่อเสียตามความเหมาะสม การส่งมอบสินค้าในธุรกิจประเภทนี้อาจมีปัญหาเรื่องความล่าช้าจากการที่ฝ่ายขายรับคำสั่งซื้อโดยมีเวลาในการผลิต (Production Lead Time) ให้กับฝ่ายผลิตสั้นเกินไป การสั่งซื้อวัสดุและวางแผนวัสดุจากซัพพลายเออร์ล่าช้า การวางแผนการผลิตไม่มีประสิทธิภาพ เกิดปัญหาคุณภาพ เครื่องจักรเสียในกระบวนการผลิต ฯลฯ โดยส่วนใหญ่แล้ว ลูกค้ามักยังคงรับสินค้าแม้ว่าจะมีการส่งมอบล่าช้าบ้าง (ส่วนหนึ่งเนื่องจากลูกค้าเองก็มีการเก็บสต็อกหรือวางแผนเพื่อเอาไว้ส่วนหนึ่งหรือมีความจำเป็นต้องใช้สินค้าจริง ๆ) บางบริษัทอาจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยการทยอยส่งสินค้าให้กับลูกค้า (Partial Shipment) เพื่อไม่ให้มีผลกระทบกับการขาดสต็อกสินค้าของลูกค้ามากนัก แต่บริษัทที่ยังคงได้รับผลกระทบที่จับต้องไม่ได้จากความไม่พึงพอใจและเสียความเชื่อถือจากลูกค้าส่วนหนึ่ง หรือในบางกรณีบริษัทอาจได้รับความเสียหายที่จับต้องได้ เช่น จากการถูกลูกค้าป้ายรับต้องเปลี่ยนวิธีการขนส่งทำให้ต้นทุนสูงขึ้น (เช่น จากระยะทางเรือเป็นสั่งทางเครื่องบิน) หรืออาจถึงขั้นยกเลิกคำสั่งซื้อโดยก็ได้ ความเสียหายที่จับต้องได้เหล่านี้มักสามารถชี้วัดเป็นตัวเลขและเป็นตัวเงินได้ง่าย ถือเป็นความเสียหายหรือต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง (Actual Cost) ไม่ใช่เป็นเพียงการเสียโอกาส (Opportunity Cost) ในเบื้องต้น บริษัทจึงควรชี้วัด บันทึกสถิติและแสดงผลให้เห็นว่าซื้อขายได้มีความระหนักในปัญหาเหล่านี้อย่างจริงจังมากขึ้น

• ในธุรกิจผลิตเพื่อเก็บสต็อก (Make to Stock)

ในธุรกิจผลิตเพื่อเก็บสต็อก (Make to Stock) เช่น สินค้าอุปกรณ์ในร้านค้าส่งค้าปลีกนั้น ลูกค้าที่มักเป็นผู้บริโภคขั้นสุดท้าย (Consumer) ไม่สามารถรอสินค้าได้ เมื่อผู้บริโภคมีความต้องการสินค้าแต่สินค้าขาดสต็อก ความต้องการของผู้บริโภคก็ไม่ได้รับการตอบสนอง ไม่สามารถเรียกความต้องการนั้นกลับคืนมาได้ (Volatility) แม้ว่าผู้ผลิตจะสามารถหาสินค้ามาให้ลูกค้าได้ในภายหลัง (ไม่มี Back Order) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริโภคอาจไม่ได้ต้องการใช้สินค้าพวนนี้จริง ๆ แต่ซื้อด้วยแรงใจฉุนประช้าสัมพันธ์ หรือลูกค้าอาจจำเป็นต้องใช้สินค้านั้นจริง ๆ จึงไปซื้อสินค้าจากผู้ผลิตรายอื่นทดแทน

การวัดความเสียโอกาสในการขายหรือที่ทำให้จากการขาดสต็อกสินค้าคงคลังในธุรกิจผลิตเพื่อเก็บสต็อกสามารถวัดได้จากสูตรต่อไปนี้



Logistics & Supply Chain

เพิ่มยอดขายง่าย ๆ ด้วยการลดการขาดสต็อก

$$\text{Shortage Day} \text{ ของสินค้าวันต่อเดือน (วันต่อเดือน)} = \frac{\text{จำนวนวันที่สินค้าไม่ขาดสต็อก}}{\text{จำนวนวันที่สินค้าขาดสต็อก}} \times 100 \quad (2)$$

$$\text{มูลค่าการเสียโอกาสในการขาย (บาทต่อเดือน)} = \text{ยอดขายต่อวัน} \times \text{จำนวนวันต่อเดือน} \quad (3)$$

$$\text{Shortage Day ของสินค้าวันต่อเดือน (วันต่อเดือน)} = \frac{\text{มูลค่าการเสียโอกาสในการขาย (บาทต่อเดือน)}}{\text{ยอดขายสินค้าต่อเดือน (บาทต่อเดือน)}} \times 100 \quad (4)$$

$$\text{ยอดขายสินค้าต่อเดือน (บาทต่อเดือน)} = \frac{\text{ยอดขายต่อวัน} \times \text{จำนวนวัน}}{\text{จำนวนวันต่อเดือน}} \quad (5)$$

หมายเหตุ หากต้องการวัดการเสียโอกาสในการทำกำไรจาก การขาดสต็อก ก็สามารถดัดแปลงสูตรโดยใช้ กำไรต่อวันจากสินค้า ที่ขาดสต็อก แทนยอดขายต่อวันจากสินค้าที่ขาดสต็อกได้

ตัวอย่างเช่น หากตลอดทั้งเดือนร้านค้าแห่งหนึ่งมียอดขาย และจำนวนวันที่สินค้าขาดสต็อกตามตารางที่ 1 จะสามารถคำนวณ Shortage Day มูลค่าการเสียโอกาสในการขาย (หรือเสียยอดขาย) และอัตราการเสียโอกาสในการขาย (หรืออัตราการเสียยอดขาย) ได้ดังตาราง

ตารางที่ 1 แสดงยอดขาย และจำนวนวันที่สินค้าขาดสต็อกของร้านค้า แห่งหนึ่ง

สินค้า	ยอดขายต่อเดือน (บาทต่อเดือน)	ยอดขายต่อวัน (บาทต่อวัน)	Shortage Day (วันต่อเดือน)	เสียยอดขาย (บาทต่อเดือน)	อัตราการเสียยอดขาย (เบอร์เซ็นต์)
A	30,000	1,000	5	5,000	16.6%
B	15,000	500	0	0	0%
C	45,000	1,500	10	15,000	33.3%
D	3,000	100	0	0	0%
รวม	93,000	3,100	NA	20,000	21.5%

การวัดการขาดสต็อกในข้างต้นนี้เป็นการวัดความสูญเสียที่พอกจะเห็นเป็นรูปธรรมหรือวัดเป็นตัวเงินได้ แต่ในส่วนของความเสียหายที่เป็นนามธรรมจับต้องไม่ได้ เช่น การเสียชื่อเสียง เสียความจงรักภักดีจากลูกค้า ฯลฯ นั้นวัดเป็นตัวเลขได้ยาก การประเมินความเสียหายที่เป็นนามธรรมนี้ก็ขึ้นอยู่กับคิดว่าตนอยู่ฝ่ายใดและจะตั้งใจประเมินให้มากหรือน้อยเท่าไร ตัวอย่างเช่น กรณีของหมอดูที่ซื้อตั้งอยู่แห่งละอยากรดังมากขึ้นโดยไปดูดวงนั้นร้องสาระโดยที่เขามิได้ขอให้ดู (แต่ลืมดูดวงตัวเองว่าจะถูกฟ้อง) แล้วไปให้ล้มภารณ์ว่า นักร้องสาวจะห้องก่อนแต่ง เลยโคนฟองเรียกค่าเสียหายเป็นจำนวนหลายลับล้านบาท ในกรณีนี้นักร้องสาวก็อาจคิดเข้าข้างตนengว่า ตนเองเสียชื่อเสียงมากและประเมินค่าเสียชื่อเสียงเป็นเงินจำนวนมหาศาล แต่หมอดูก็คิดเข้าข้างตนเองเช่นกันว่าชื่อเสียงของนักร้องสาวไม่ได้มีมูลค่ามากมายนัก หรืออาจหักถึงขั้นคิดว่าตนเป็นฝ่ายช่วยทำให้นักร้องสาวดังและมีค่าตัวมากขึ้นด้วยซ้ำ (แต่ท้ายที่สุดทั้งสองฝ่ายก็สามารถยุติคดีโดยการเจรจาทั้งสองฝ่ายลงสนธิที่ประองคงกันได้ด้วยดี) ความเสียหายที่เป็นนามธรรมในการขาดสต็อก ก็เช่นกัน หากผู้ประเมินเป็นลูกค้าก็มักจะประเมินสูงเอาไว้ก่อนเพื่อให้ตนได้รับค่าเสียหายมาก แต่ถ้าหากเป็นผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงในฝ่ายผู้ผลิต (เช่น Inventory Planner) ก็ยอมต้องประเมินไว้ให้ต่ำที่สุดเพื่อให้ตนเองต้องรับผิดชอบน้อยที่สุด หรือแม้กระทั่งหากเป็นฝ่ายอื่นในฝ่ายผู้ผลิต (เช่น ฝ่ายขาย) ก็อาจพยายามประเมินให้มาก

เข้าไว้เพื่อที่จะได้นำเรื่องด้านนี้หรือในความผิดในกรณีที่ยอดขายทั้งปีเมืองเป้าหมายให้กับฝ่ายอื่นที่ต้องรับผิดชอบโดยตรงก็ได้ ดังในบทความนี้ผู้เขียนจึงจะไม่ขอกล่าวถึงการรับหรือประเมินความเสียหายที่เป็นนามธรรมเหล่านี้

จงทราบได้อย่างไรว่าสินค้าขาดสต็อก

ยอดขายต่อวันที่ใช้ในการคำนวณในสูตรที่ 3 และ 4 อาจใช้

- ยอดขายเฉลี่ยในช่วงหนึ่งเดือน (หรือ 2-3 เดือน) ที่ผ่านมา
- หรือใช้ยอดขายในช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา (สำหรับธุรกิจที่มีลักษณะยอดขายเป็นฤดูกาล หรือ Seasonal)

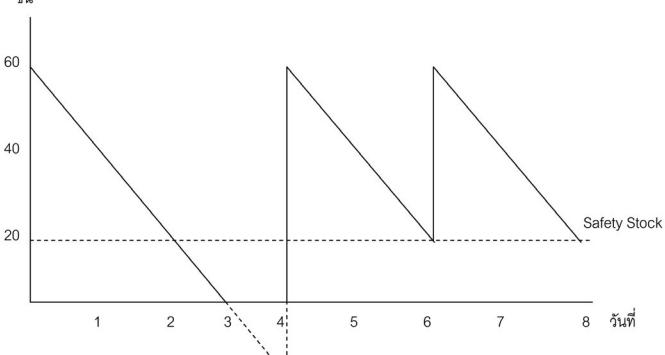
หรืออาจใช้ค่าพยากรณ์ยอดขายในช่วงเวลาปัจจุบัน

ส่วนการที่จะทราบได้ว่าขณะนี้มีสินค้าคงคลังเหลืออยู่เท่าไร แล้วสินค้าขาดสต็อกแล้วหรือยังนั้นสามารถทำได้โดยการเช็คสต็อกสินค้าที่มีอยู่ทุกวัน (อาจดาวน์โหลดปริมาณสต็อกสินค้าคงคลังที่มีอยู่ในฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ทุกวันหลังเลิกงานแล้ว) ส่วนการจะเริ่มนับวันที่สินค้าขาดสต็อกเมื่อไหร่นั้นสามารถทำได้โดย

• เริ่มนับวันเมื่อสต็อกที่มีอยู่หมดไปจริง ๆ หรือตัวเลขปริมาณสต็อกเป็นศูนย์ ซึ่ง ณ วันที่สต็อกหมดแล้วนับวันบริษัทจะเริ่มเสียยอดขายหรือโอกาสในการทำกำไรจริงแล้ว จากรูปที่ 1 สินค้าเริ่มขาดสต็อกจริงในวันที่ 3 และมีสินค้าเติมเข้ามาในวันที่ 4 การคิด Shortage Day ด้วยวิธีนี้จึงเท่ากับ 1 วัน หรือเสียยอดขาย 20 ชั่วโมง (ความชั้น หรือ Slop ของกราฟยอดขายเท่ากับ 20 ชั่วโมงต่อวัน)

• หรืออาจเบริบเนื้อสต็อกที่มีอยู่กับปริมาณสต็อกเพื่อความปลอดภัย (Safety Stock) ว่าปริมาณสต็อกที่มีอยู่น้อยกว่า Safety Stock แล้วหรือไม่ หากสต็อกที่มีอยู่ริบเนื้ออย่างกว่าระดับ Safety Stock ก็อาจถือว่าเริ่มเสียโอกาสในการขายแล้ว แม้ว่าที่จริงยังมี Safety Stock พอก足以หักลูกค้าได้ วิธีการนี้เป็นวิธีที่ค่อนข้างอนุรักษ์นิยมซึ่งจะทำให้ความเสียหายจากการขาดสต็อกสินค้าที่คำนวณออกมากกว่าความเป็นจริง จากรูปที่ 1 ปริมาณสต็อกเริ่มน้อยกว่าระดับ Safety Stock ในวันที่ 2 และมีสินค้าเข้ามาเติมในวันที่ 4 การคิด Shortage Day ด้วยวิธีการนี้จึงเท่ากับ 2 วัน หรือเสียโอกาสในการขาย 40 ชั่วโมง

รูป



รูปที่ 1 แสดงปริมาณสต็อกสินค้าเก็บกันวันก่อน



Logistics & Supply Chain

เพิ่มยอดขายง่าย ๆ ด้วยการลดการขาดสต็อก

มาตรการลดปัญหาการขาดสต็อกสินค้าคงคลัง

ในอดีตปัญหาการขาดสต็อกสินค้าคงคลังอาจไม่รุนแรงนักเนื่องจากบริษัทส่วนใหญ่มักมีนโยบายเพื่อเหลือติดกันไว้เพื่อขาด โดยพยาามเก็บสต็อกไว้มาก ๆ ให้คุณใจไว้ก่อน เนื่องจากหากขาดสินค้าสต็อกแล้วก็มีความเสี่ยงที่จะถูกลูกค้าร้องเรียนได้ ในขณะที่หากบริษัทเก็บสต็อกไว้มาก ๆ แม้ว่าจะมีต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าคงคลังสูง แต่ดันทุนเหล่านี้ก็เป็นสมอในภูเขาน้ำแข็งในส่วนที่อยู่ใต้น้ำที่คนส่วนใหญ่มองกันไม่ค่อยเห็น แต่จากการแสวงหานี้เองการจัดการโลจิสติกส์ และใช้อุปทานในปัจจุบัน ทำให้บริษัทต่าง ๆ เริ่มดื่นตัวในการลดต้นทุนการจัดการสินค้าคงคลังโดยพยายามลดปริมาณการจัดเก็บสินค้าคงคลัง เมื่อปริมาณสินค้าคงคลังลดลงก็จะมีความเสี่ยงเรื่องการขาดสต็อกสินค้ามากขึ้น ปัญหาเรื่องการขาดสต็อกจะมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงมากขึ้นในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทางปฏิบัติแล้วสินค้าที่ขาดสต็อกมักเป็นสินค้าเกรดเอหรือสินค้าที่หายดี เมื่อสินค้าที่หายดีเหล่านี้ขาดสต็อกก็จะยิ่งทำให้บริษัทเสียโอกาสในการขาย การทำกำไร และเสียความไว้วางใจจากลูกค้าหากตามไปด้วย ปัญหาเหล่านี้จึงควรได้รับการเอาจริงเอาจังเป็นรูปธรรมมากขึ้น มาตรการในการลดปัญหาการขาดสินค้าคงคลังสามารถทำได้โดย

- จัดลำดับความสำคัญของสินค้าคงคลังตามหลักการ ABC (หรือกฎ 80/20 หรือกฎของพาเรตต์) ตามเกณฑ์ยอดขาย กำไร ความเสี่ยงในการขาดสต็อก ฯลฯ เพื่อให้การเฝ้าระวังและตรวจสอบตามสถานะของสต็อกสินค้าคงคลังแต่ละกลุ่มมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- กำหนดนโยบายในการจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) ว่าควรซื้อสินค้าเท่าไร (When) และเมื่อไร (How much)

- หมั่นตรวจสอบปริมาณสต็อกสินค้าที่มีอยู่และเปรียบเทียบกับจุดสั่งซื้อหรือลิ๊งผลิต (Re-Order Point: ROP) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถสั่งซื้อหรือลิ๊งผลิตได้ทันท่วงที่ก่อนสต็อกหมด

- หากพบว่าสินค้าขาดสต็อกจะต้องรีบรายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และทำการแก้ไขโดยเร็วที่สุด ผู้เขียนแนะนำองค์กรต่าง ๆ ให้จัดทำบอร์ดแสดงและติดตามปัญหาการขาดสต็อก (ดังตารางที่ 2) ติดไว้ที่หน้าห้องผู้บริหาร (ควรทำเป็นบอร์ดที่เห็นชัดเจนหรือเป็น Visual Control มากกว่าเพียงเป็นเอกสารในรายงานหรือเป็นข้อมูลในคอมพิวเตอร์ที่ไม่ค่อยมีเครื่องเปิดอ่าน) เพื่อกราดตุนให้รู้ที่เกี่ยวข้องตระหนักในปัญหาและรีบทำการแก้ไขอย่างรวดเร็วที่สุด (Quick Action)

- ประชุมร่วมกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันไม่ให้ปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้น หรือเกิดขึ้นน้อยที่สุด

ตารางที่ 2 แสดงปริมาณการขาดสต็อกสินค้า
เบอร์ดแสดงการขาดสต็อก ณ วันที่ 25 ม.ย. 2553

สินค้า	ยอดขายต่อเดือน (บาทต่อเดือน)	ยอดขายต่อวัน (บาทต่อวัน)	Shortage Day (วันต่อเดือน)	เสียยอดขาย (บาทต่อเดือน)	อัตราการเสีย ยอดขาย (เปอร์เซ็นต์)
Q	5 ม.ย.	20	2,000	40,000	สมศักดิ์
Z	6 ม.ย.	19	500	9,000	สมศรีรัตติ
K	10 ม.ย.	15	1,000	15,000	สมศักดิ์

ข้อคิดก้ายเรื่อง

ยอดขายและกำไรที่ต่างจากการที่สินค้าขายไม่ได้เนื่องจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ (External and Uncontrollable Factors) เช่น ลูกค้าไม่ต้องการสินค้า มีสินค้าทดแทน หรือคุณภาพมาก ฯลฯ เป็นเหตุผลที่อาจจะรับได้ แต่การเสียยอดขายและกำไรจากปัจจัยภายในที่ควบคุมได้ (Internal and Controllable Factors) เช่น การด้อยประสิทธิภาพในการจัดการสินค้าคงคลัง เป็นลิ่งที่น่าจะเกิดขึ้นน้อยที่สุด ดังนั้นการเพิ่มยอดขายและกำไรจากสินค้าที่ขายได้แล้วแต่กลับขาดสต็อกจากการจัดการสินค้าคงคลังที่ไม่มีประสิทธิภาพจนทำให้สูญเสียยอดขายและกำไรไปเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก และน่าที่จะทำก่อนการพยายามผลักดันทำกำไรขึ้นสินค้าที่ขายไม่ค่อยได้ขายได้มากขึ้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญอย่างเป็นรูปธรรมกับปัญหาการขาดสต็อกสินค้าคงคลังให้มากขึ้นโดยเริ่มจาก การชี้วัด และแสดงผลการขาดสต็อกสินค้าคงคลังให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องรวมถึงตัวผู้บริหารเองได้ทราบและมีความตระหนักรู้ในปัญหาอันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหานี้อย่างรวดเร็วจริงจังและยั่งยืนมากขึ้น ในลำดับต่อไป

บทความอ้างอิงและอ่านเพิ่มเติม

- ธวัช สุดสาคร และอัศมีเดชา วนิชชินชัย. คุณเก็บสต็อกไว้มากแค่ไหน. Industrial Technology Review ปีที่ 16 ฉบับที่ 209

123

INDUSTRIAL
TECHNOLOGY REVIEW