

คุณเก็บสต็อกไว้มากแค่ไหน

ดร. ธวิช สุตสาคร (tawit108@hotmail.com)

ดร. อัสม์เดช วานิชชินชัย (assadej_v@yahoo.com)

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

คำถามหนึ่งที่คุณเขียนมักถูกถามเสมอเมื่อเข้าวินิจฉัยระบบการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานในองค์กรก็คือ “บริษัทของเราเก็บสต็อกไว้มากเกินไปหรือไม่ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง” หรือ “บริษัทของเราควรเก็บสต็อกไว้เท่าไร” คำถามนี้เป็นคำถามที่ตอบได้ไม่่ง่ายนัก (หากไม่ตอบกันแบบมั่ว ๆ ไปก่อนว่าเยอะเกินไป เพื่อให้บริษัทรู้สึกว่าคุณเองมีปัญหา และที่ปรึกษาจะได้มีงานทำ) เหมือนกับคำถามที่บริษัทมักถามว่า “เราควรตั้งราคาสินค้าที่เท่าไร” การตอบคำถามเหล่านี้จำเป็นต้องพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ มากมายทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในประกอบกัน การตั้งราคาสินค้าสูงเกินไป ก็จะทำให้ขายสินค้าไม่ได้ แต่ถ้าตั้งราคาต่ำเกินไปถึงแม้ว่าจะขายสินค้าได้อย่างถล่มทลาย แต่ก็อาจไม่ได้กำไรหรืออาจถึงขั้นขาดทุนเอาได้ง่าย ๆ การจัดการเก็บสต็อกสินค้าคงคลังก็เช่นกัน หากเก็บไว้มากเกินไปแม้ว่าจะช่วยให้สามารถส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วทันที แต่ก็จะทำให้มีค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อมในการจัดการเก็บสต็อกเหล่านั้นสูง ในทางตรงกันข้ามหากเก็บสต็อกสินค้าคงคลังไว้น้อยเกินไปก็จะทำให้สินค้าขาดสต็อก มีสินค้าไม่เพียงพอที่จะส่งมอบให้กับลูกค้าหรือส่งมอบได้ล่าช้า ซึ่งนอกจากจะเสียยอดขายแล้ว ยังอาจเสียโอกาสในการขายครั้งต่อไป หรือเสียชื่อเสียงทางอ้อมได้ หากตอบกันโดยหลักการที่ฟังยังไม่มีความชัดเจนแล้ว ปริมาณสต็อกสินค้าคงคลังที่ดีที่สุดที่ควรจัดเก็บควรเป็นปริมาณที่ไม่มากเกินไปจนเกิดต้นทุนในการจัดเก็บที่ไม่จำเป็น และไม่น้อยเกินไปจนสินค้าขาดสต็อก แต่ปริมาณเหล่านี้คือเท่าไรและจะวัดได้อย่างไร

ในการตอบคำถามว่าเราเก็บสินค้าคงคลังไว้มากเกินไปหรือไม่ อันดับแรกจะต้องทราบหรือจะต้องวัดให้ได้ก่อนว่าขณะนี้เราจัดเก็บสต็อกไว้มากน้อยเท่าใด ตามที่คุณเขียนได้ให้นิยามของพัสดุคงคลังใน Industrial Technology Review ฉบับที่ 208 ว่า พักคงคลัง คือ “อะไรก็ได้ที่มีการหมุนเวียน รับเข้ามา เก็บเอาไว้ เพื่อใช้หรือจ่ายออกไปในอนาคต” จากนิยามและวัตถุประสงค์ของสินค้าคงคลังดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่าบริษัทที่มีความต้องการใช้สินค้าคงคลังในอนาคตมาก หรือมียอดขายมากก็ควรจัดเก็บสินค้าคงคลังมาก และบริษัทที่ต้องการใช้สินค้าคงคลังในอนาคตน้อย หรือมียอดขายน้อยก็ควรจัดเก็บสินค้าคงคลังน้อย การวัดปริมาณสินค้าคงคลังที่ควรจัดเก็บจึงควรเปรียบเทียบกับปริมาณที่จะต้องการใช้ในอนาคต (ไม่ใช่เปรียบเทียบกับเงินลงทุน ขนาด หรือ

สินทรัพย์ของบริษัท) ในระดับบริษัทมักใช้ยอดขาย (มีหน่วยเป็นบาท) เป็นตัวแทนปริมาณที่จะต้องใช้ในอนาคต แต่ในระดับฝ่าย เช่น ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายผลิต หรือฝ่ายคลังสินค้าที่ไม่ทราบยอดขาย อาจใช้ยอดผลิตหรือยอดเบิกไปใช้จริง (มีหน่วยเป็นชิ้น ต้น ฯลฯ) แทนได้

ตัวชี้วัดปริมาณสต็อก ความแตกต่างที่เหมือน

การวัดระดับสต็อกสินค้าคงคลังที่ควรจัดเก็บในบริษัทมักใช้การเปรียบเทียบปริมาณสต็อกกับยอดขาย ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่

$$\text{Inventory Turnover (รอบ)} = \frac{\text{ยอดขายต่อปี (บาทต่อปี)}}{\text{มูลค่าสต็อก (บาท)}} \quad \text{-----(1)}$$

$$\text{Inventory Day (วัน)} = \frac{\text{มูลค่าสต็อก (บาท)}}{\text{ยอดขายต่อปี (บาทต่อปี)}} \times 365 \text{ วัน} \quad \text{-----(2)}$$

หลายท่านคงมีความคุ้นเคยกับตัวชี้วัดทั้งสองในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่านที่ได้ศึกษาด้านบัญชีและการเงินมาก่อน เนื่องจากตัวชี้วัดทั้งสองมักใช้เป็นตัวชี้วัดพื้นฐานในการวัดอัตราส่วนทางการเงินขององค์กร (Financial Ratio) โดยทั้งสองอยู่ในกลุ่มของอัตราส่วนการดำเนินงานทางธุรกิจ (Activity Ratio) จากสูตรข้างต้น มูลค่าสต็อกนั้นปรากฏในงบดุล ในขณะที่ยอดขายสามารถหาได้จากงบกำไรขาดทุนของบริษัท ตัวชี้วัดทั้งสองนี้พูดถึงเรื่องเดียวกัน (สังเกตว่าสูตรทั้งสองเพียงแต่กลับมูลค่าสต็อกและยอดขาย จากเศษเป็นส่วนและส่วนเป็นเศษ) แต่มองในมุมที่แตกต่างกันจึงสื่อความหมายและมีความยากง่ายในการเข้าใจที่ไม่เหมือนกัน

โดยส่วนตัวแล้ว ผู้เขียนคิดว่าตัวชี้วัดทั้งสองเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุดในการจัดการสินค้าคงคลัง และสำคัญในอันดับต้น ๆ ในการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน เนื่องจากตัวชี้วัดดังกล่าวใช้วัดความสามารถหรือประสิทธิภาพในการจัดการสินค้าคงคลังซึ่งเป็นทรัพยากรและต้นทุนหลักในโซ่อุปทานในภาพรวมได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ผู้เขียนเชื่อว่าบางท่านอาจเพียงท่องจำสูตรของตัวชี้วัดทั้งสองโดยไม่ได้เข้าใจถึงข้อจำกัดและความหมายที่แท้จริง หรืออาจสับสนหรือลืมสูตรในบางครั้ง ทำให้ไม่สามารถนำตัวชี้วัดดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้เท่าที่ควร จึงควรมีการทบทวนให้เข้าใจกันมากขึ้น

Inventory Turnover

Inventory Turnover หมายถึง จำนวนครั้งหรือรอบที่บริษัทสามารถนำสต็อกสินค้าคงคลังที่เก็บเอาไว้มาหมุนเวียนใช้หรือขายได้ (หรือ Turnover) ภายในหนึ่งปี

ตัวอย่างที่ 1

หากบริษัท A จัดเก็บสต็อกสินค้าคงคลังไว้มูลค่า 1 ล้านบาท และมียอดขายได้ 12 ล้านบาทต่อปี (หรือ 1 ล้านบาทต่อเดือน)

$$\begin{aligned}\text{Inventory Turnover (รอบต่อปี)} &= \frac{\text{ยอดขาย 12 ล้านบาทต่อปี}}{\text{สต็อก 1 ล้านบาท}} \\ &= 12 \text{ รอบต่อปี}\end{aligned}$$

ตัวอย่างข้างต้น หมายความว่า หากต้นเดือน ม.ค. บริษัทนำสต็อกดังกล่าวไปขายได้หมดภายในสิ้นเดือน ก็จะมีรายได้ 1 ล้านบาท ถือว่าสามารถนำสต็อกดังกล่าวไปหมุนเวียนขายได้แล้ว 1 รอบ จากนั้นบริษัทสามารถนำเงิน 1 ล้านบาทนี้ไปซื้อสต็อกเข้ามาใหม่ในต้นเดือน ก.พ. เมื่อนำสต็อกที่ซื้อเข้ามาใหม่ไปขายได้หมดอีกรอบเป็นรอบที่ 2 ในปลายเดือน ก.พ. บริษัทก็จะมีรายได้อีก 1 ล้านบาท รวมเป็น 2 ล้านบาท หากทำเช่นนี้ได้ทุกเดือน บริษัทก็จะสามารถนำสต็อกที่ลงทุนเก็บไว้เพียง 1 ล้านบาท มาสร้างรายได้ได้ถึง 12 ล้านบาทต่อปี โดยการหมุนเวียนใช้รวม 12 รอบต่อปี หรือมี Inventory Turn Over 12 รอบ หรือ 12 เท่า

ดังนั้นหากบริษัท 2 บริษัทที่เป็นคู่แข่งกัน มีการจัดเก็บสต็อกสินค้าคงคลังไว้จำนวนเท่ากัน บริษัทที่มี Inventory Turnover ที่สูงกว่า ก็จะแสดงให้เห็นว่าบริษัทนั้นมีการบริหารจัดการสต็อกที่ดีกว่า กล่าวคือสามารถนำสต็อกที่เก็บไว้มาหมุนเวียนใช้ประโยชน์หรือสร้างรายได้ได้มาก (หลายรอบกว่า) (แต่ทั้งนี้ต้องพึงตรวจสอบและระลึกไว้เสมอว่าตัวเลข Inventory Turnover ที่สูงจะต้องไม่เกิดจากการจัดเก็บสต็อกที่น้อยจนไม่พอใช้หรือขาย) แต่หากบริษัทมี Inventory Turnover ต่ำก็แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการนำสต็อกที่เก็บไว้มาหมุนเวียนทำประโยชน์ได้น้อย เช่น

ตัวอย่างที่ 2

หากบริษัท B จัดเก็บสต็อกไว้มูลค่า 1 ล้านบาท แต่มียอดขายทั้งปีเพียง 1 ล้านบาทต่อปี ในกรณีนี้ Inventory Turnover ของบริษัทนี้มีเพียง 1 เท่าหรือ 1 รอบต่อปีเท่านั้น (ยอดขาย 1 ล้านบาทต่อปี / สต็อก 1 ล้านบาท) หมายความว่าตั้งแต่ต้นเดือน ม.ค. จนถึงสิ้นเดือน ธ.ค. บริษัทสามารถนำสต็อกที่เก็บไว้มูลค่า 1 ล้านบาท ตั้งแต่ต้นเดือน ม.ค. ไปหมุนเวียนขายได้เพียง 1 รอบ จึงสร้างรายได้ตลอดทั้งปีได้เพียง 1 ล้านบาทเท่านั้น

Inventory Day

Inventory Day หมายถึง จำนวนวันที่สินค้าคงคลังที่รับเข้ามานั้นจะต้องถูกเก็บเอาไว้ในคลังสินค้าก่อนที่จะสามารถใช้หรือขายออกไปได้ หรืออีกนัยหนึ่งคือ จำนวนวันที่สต็อกสินค้าคงคลังที่เก็บไว้จะมีเพียงพอใช้หรือขายได้อีกกี่วัน หากไม่มีการรับสต็อกใหม่เข้ามาเลย

จากตัวอย่างที่ 1 ของบริษัท A ในข้างต้น

$$\begin{aligned} \text{Inventory Day} &= \frac{\text{สต็อก 1 ล้านบาท}}{\text{ยอดขาย 12 ล้านบาทต่อปี}} \times 365 \text{ วันต่อปี} \\ &= 30 \text{ วัน หรือ 1 เดือน} \end{aligned}$$

หมายความว่าสต็อกสินค้าคงคลังจะถูกเก็บไว้เป็นเวลาเฉลี่ย 30 วัน หรือ 1 เดือน จึงจะถูกนำไปใช้หรือขาย (หรือมีการหมุนเวียน Turnover เอาไปใช้หรือขายได้ 12 รอบต่อปี หรือรอบละ 1 เดือน หากคิดในมุมมองของ Inventory Turnover) ดังนั้นหากบริษัท 2 แห่งที่เป็นคู่แข่งกันจัดเก็บสต็อกสินค้าคงคลังไว้เท่ากัน บริษัทที่มี Inventory Day น้อยกว่าจะมีประสิทธิภาพในการจัดการสต็อกคลังที่ดีกว่า (โดยบริษัทจะต้องไม่เก็บสต็อกสินค้าน้อยจนมีสต็อกไม่พอใช้หรือขาย) เนื่องจากไม่ต้องเก็บสินค้าคงคลังไว้นานหลายวันมากนักก็สามารถนำไปใช้หรือขายได้

แต่หากบริษัทใดมี Inventory Day มาก ก็แสดงว่ามีการจัดการสต็อกสินค้าคงคลังไม่ดี เนื่องจากจะต้องจัดเก็บสต็อกไว้นานกว่าจะสามารถนำไปใช้หรือขายได้ จากตัวอย่างที่ 2 ของบริษัท B พบว่า Inventory Day = 365 วัน (สต็อก 1 ล้านบาท / ยอดขาย 1 ล้านบาทต่อปี x 365 วันต่อปี) ซึ่งหมายความว่าสต็อกจะต้องถูกจัดเก็บไว้นานถึง 365 วัน จึงจะถูกนำไปใช้หรือขายได้ (หรือมีการหมุนเวียน Turnover นำไปใช้หรือขายได้เพียงรอบเดียวต่อปี)

จากตัวอย่างทั้ง 2 และสูตรการคำนวณจะเห็นได้ว่า Inventory Turnover กับ Inventory Day เป็นเรื่องเดียวกันที่มองกันคนละมุม โดยทั่วไปผู้เชี่ยวชาญคิดว่า Inventory Day ที่มีหน่วยวัดเป็นจำนวนวันจะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานในระดับปฏิบัติการ มีความเข้าใจในระดับความมากน้อยของสต็อกสินค้าคงคลังได้ดีกว่า Inventory Turnover ซึ่งมีหน่วยวัดเป็นรอบ จากตัวอย่างข้างต้น ผู้เขียนพยายามยกตัวอย่างให้เข้าใจได้ง่าย โดยมี Inventory Turnover เท่ากับ 12 รอบ ซึ่งก็พอคิดกันได้ง่าย ๆ ว่ารอบละ 1 เดือน หรือ 30 วันพอดี แต่ในทางปฏิบัติหากคำนวณออกมาได้ Inventory Turnover เท่ากับ 8.7 รอบ 15.3 รอบ หรือ 0.74 รอบต่อปี ก็จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องนึกหรือเข้าใจได้ค่อนข้างยากว่าสต็อกสินค้าคงคลังที่มีอยู่นั้นจะต้องเก็บไว้นานเท่าใด กี่วัน จึงจะ

สามารถใช้หรือขายออกไปได้ แต่หากมองในมุมมองของ Inventory Day แล้ว จะมีความเข้าใจที่ง่ายกว่า เช่น Inventory Turnover 8.7 รอบ 15.3 รอบ หรือ 0.74 รอบต่อปี จะเท่ากับ Inventory Day 42 วัน (365 / 8.7), 23.9 วัน (365 / 15.3) และ 493.2 วัน (365 / 0.74) ตามลำดับ

คิดจากความเข้าใจดีกว่าจำสูตร

ผู้เขียนเชื่อว่าหลายท่านคงอาจพอจะจำสูตร Inventory Day ข้างต้น (สูตรที่ 2) ได้อย่างคร่าว ๆ แต่อาจไม่ค่อยจะแน่ใจว่าจำได้ถูกหรือไม่ เพราะสูตรดังกล่าวมีองค์ประกอบหลายตัวที่ทำให้เข้าใจความหมายของสูตรได้ค่อนข้างยาก หรืออาจจำสูตรสลับกับ Inventory Turnover เพราะความคล้ายกันเพียงแค่อันดับจากเศษเป็นส่วนและส่วนเป็นเศษ ซึ่งหากพิจารณาความหมายของ Inventory Day ที่ว่า “หากวันนี้เราไม่รับสต็อกเข้ามาใหม่เลย สต็อกที่เก็บอยู่ในบริษัทจะมีพอใช้หรือขายได้อีกกี่วัน” ผู้เขียนก็มักจะแนะนำให้นักถึงสูตรที่ใช้ความเข้าใจจากความหมายข้างต้นซึ่งน่าจะช่วยให้เข้าใจได้ดีกว่าและไม่ต้องจำว่า

$$\text{Inventory Day} = \frac{\text{มูลค่าสต็อก (บาท)}}{\text{ยอดขายต่อวัน (บาทต่อวัน)}} \quad \text{-----}(3)$$

สูตร Inventory Day ที่ 2 และ 3 นั้นให้ค่าที่เท่ากัน เพราะหากใช้ยอดขายต่อปีเป็นตัวหารก็ต้องคูณด้วย 365 วัน แต่สูตรที่ 3 อาจช่วยให้มีความเข้าใจจากนิยามของ Inventory Day ได้ดีกว่าโดยไม่ต้องจดจำสูตร ผู้เขียนมักใช้สูตรที่ 3 นี้ในการประเมินความมากน้อยหรือประสิทธิภาพในการจัดเก็บสต็อกสินค้าคงคลังอย่างคร่าว ๆ โดยถามจากหัวหน้างานซึ่งมักไม่ทราบยอดขายหรือยอดใช้สต็อกสินค้าคงคลังต่อปี แต่พอจะประมาณจากประสบการณ์ได้อย่างคร่าว ๆ ว่าแต่ละวันตนต้องใช้หรือสามารถขายสต็อกได้จำนวนเท่าไร และสต็อกที่ตนเก็บไว้จะพอใช้หรือพอขายได้กี่วัน หากไม่มีการรับสต็อกใหม่เข้ามาเพิ่มอีก ในทางปฏิบัติหัวหน้างานมักไม่ทราบมูลค่าสต็อก หรือยอดขายของบริษัท ในการใช้สูตรดังกล่าวจึงอาจใช้หน่วยนับเป็นชิ้น ต้น ๆ ตามหน่วยนับ หรือ Unit of Measurement ของบริษัท เช่น จำนวนสต็อก (ชิ้น) / ยอดการใช้ (ชิ้นต่อวัน) แทนมูลค่าที่เป็นตัวเงินได้

สำหรับบริษัทที่ผลิตสินค้าหลายชนิด และมีสต็อกสินค้าและยอดขายของสินค้าแต่ละชนิดไม่เท่ากัน การวัด Inventory Day โดยภาพรวมทั้งบริษัทควรใช้หน่วยวัดที่เป็นหน่วยรวมของสต็อกสินค้าและยอดขายของสินค้าทุกชนิด นั่นก็คือมูลค่าเงิน (บาท) แต่ถ้าหากต้องการลงรายละเอียดโดยวัด Inventory Day ของสินค้าแต่ละชนิด ก็อาจใช้หน่วยวัดเป็นหน่วยนับของสินค้านั้น ๆ เช่น ชิ้น ต้น ๆ ได้

Inventory Week และ Inventory Month

ในบางบริษัทอาจวัดปริมาณสต็อกสินค้าคงคลังที่จัดเก็บเป็น Inventory Week หรือ Inventory Month ซึ่งก็มีความหมายเดียวกันกับ Inventory Day นั่นเอง เพียงแค่ต่างกันที่หน่วยเวลาในการจัดเก็บสต็อกที่เป็นสัปดาห์หรือเดือน ว่าจะต้องจัดเก็บสต็อกไว้กี่สัปดาห์หรือกี่เดือนจึงจะสามารถนำไปใช้หรือขายได้ ตัวอย่างเช่น

$$\begin{aligned} \text{Inventory Week} &= \frac{\text{มูลค่าสต็อก (บาท)}}{\text{ยอดขายต่อปี (บาทต่อปี)}} \times 52 \text{ สัปดาห์ต่อปี} \\ &= \frac{\text{สต็อก 1 ล้านบาท}}{\text{ยอดขาย 12 ล้านบาทต่อปี}} \times 52 \text{ สัปดาห์ต่อปี} \\ \text{หรือ} &= \frac{\text{มูลค่าสต็อก (บาท)}}{\text{ยอดขายต่อสัปดาห์ (บาทต่อสัปดาห์)}} \\ &= \frac{\text{สต็อก 1 ล้านบาท}}{\text{ยอดขาย 0.23 ล้านบาทต่อสัปดาห์}} \\ &= 4.3 \text{ สัปดาห์ (หรือ 1 เดือน หรือ 30 วัน)} \end{aligned}$$

การคำนวณ Inventory Month ก็ใช้หลักการเดียวกัน

$$\begin{aligned} \text{Inventory Month} &= \frac{\text{มูลค่าสต็อก (บาท)}}{\text{ยอดขายต่อปี (บาทต่อปี)}} \times 12 \text{ เดือนต่อปี} \\ &= \frac{\text{มูลค่าสต็อก (บาท)}}{\text{ยอดขายต่อเดือน (บาทต่อเดือน)}} \end{aligned}$$

Inventory Day กับธุรกิจรายวัน และการหมุนเวียนหนี้

ตามที่คุณเขียนได้พูดถึงความสัมพันธ์ระหว่างสินค้าคงคลังและเงินสดใน Industrial Technology Review ฉบับที่ 208 และ 209 ว่าทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน โดยในทางบัญชีและการเงินนั้น ทั้งคู่ถูกบันทึกอยู่ในงบดุลในประเภทของสินทรัพย์หมุนเวียน (Current Assets) ขององค์กร เนื่องจากสต็อกสินค้าคงคลังสามารถหมุนเวียนเปลี่ยนเป็นเงินสดได้อย่างรวดเร็ว

ตัวอย่างของธุรกิจที่มี Inventory Turnover สูง ๆ ที่ต้องการการจัดการสต็อกสินค้าคงคลัง และการจัดการการเงินที่มีประสิทธิภาพสูง ได้แก่ ร้านขายผักผลไม้สด หรือร้านขายอาหารตามริมทางที่ซื้อวัตถุดิบมาปรุงเป็นอาหารในตอนเช้า และต้องขายให้หมดภายในเย็นวันนั้นก่อนอาหารจะเน่าเสีย โดยทั่วไปธุรกิจประเภทนี้จะเก็บ Inventory Day ไว้เพียง 1 วัน หรือมี Inventory Turnover

เท่ากับ 1 รอบต่อวัน หรือ 365 รอบต่อปี ตัวอย่างเช่น แม้อาจจะลงทุนซื้อวัตถุดิบ 2,000 บาทในตอนเช้า พอถึงตอนเย็นก็จะขายและเก็บเงินทุนคืนได้ 2,000 บาท (เพื่อเก็บไว้ไปซื้อวัตถุดิบในวันรุ่งขึ้นเพื่อมาขายใหม่) บวกกับกำไรที่ได้จากการขายจำนวนหนึ่ง เงินทุนเริ่มต้นเพียง 2,000 บาท จึงสามารถหมุนเวียนทำยอดขายได้มากกว่า 730,000 บาทต่อปี (2,000 บาท x 365 วัน) ธุรกิจเงินสดที่ซื้อเข้าขายเย็นเหล่านี้จึงมักเป็นที่ต้องตาต้องใจเหล่านักสูบเลือดในคราบเจ้าหนี้เงินกู้ในระบบ (รวมถึงเจ้าหนี้ที่คิดโฆษณาเงินค่านตามตู้โทรศัพท์และเสาไฟฟ้าจนสกปรกและบรรดาลูกหนี้เห็นกันเกลื่อนเมือง แต่รัฐบาลและผู้บริหารกรุงเทพมหานครกลับมองไม่เห็น) เนื่องจากเป็นธุรกิจที่น่าจะมีกระแสเงินสดหมุนเวียนเร็วและเพียงพอในการจ่ายคืนเงินต้นบวกดอกเบี้ยรายวันในอัตรามหาโหด

แต่ในทางปฏิบัติแล้ว เงินที่ได้จากการหมุนเวียนขายสินค้าของนักธุรกิจรายวันเหล่านี้มักไม่เพียงพอต่อการจ่ายคืนเงินต้นบวกดอกเบี้ยมหาโหด ส่วนหนึ่งเนื่องจากคนกู้ก็ไม่ได้คำนวณอย่างละเอียดก่อนกว่าจะหมุนเวียนเงินกู้และสต็อกสินค้าได้จริง ๆ เท่าไร อย่างไร (โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น เช่น ขายของได้น้อยกว่าที่คิด หรือไม่ได้นำเงินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้แต่แรก ฯลฯ) ได้แค่คิดอย่างลวก ๆ รีบ ๆ ว่าอยากได้เงินเยอะ ๆ มาเก็บไว้ดูเล่นให้อุ่นใจไว้ก่อน ส่วนคนให้กู้เองก็ไม่ได้วิเคราะห์อย่างละเอียดว่าผู้กู้มีศักยภาพในการหมุนเวียนเงินกู้เพื่อสร้างรายได้ได้เท่าไร ได้แค่คิดอย่างหยาบ ๆ โลก ๆ ว่าอยากได้ดอกเบี้ยเยอะ ๆ ไว้ก่อน เมื่อลูกหนี้ไม่สามารถหมุนเวียนเงินกู้เป็นสินค้า และหมุนเวียนสินค้าเป็นรายได้ได้ ก็จะไม่มียอดเพียงพอในการจ่ายคืนเงินต้นและดอกเบี้ยรายวัน จนกลายเป็นข่าวทวงหนี้โหดให้เราได้อ่านกันอย่างสนุกสนานเป็นสี่สัปดาห์ตามหน้าหนังสือพิมพ์หัวสี และเป็นประเด็นให้รัฐบาลได้ใช้หาเสียงโดยเข้าไปช่วยแก้ปัญหาที่ปลายเหตุด้วยการใช้อำนาจเจรจาลดหนี้ (Hair Cut) บวกข่มขู่เจ้าหนี้ในระบบกลับ หรืออาจแถมด้วยการหาแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำกว่าให้ใหม่ (Refinance) และรอนจนปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยกลับมาหาเสียงกันใหม่ ในการแก้ปัญหาเหล่านี้อย่างยิ่งยอน ผู้ที่เกี่ยวข้องควรคิดวิเคราะห์สร้างภูมิคุ้มกันทางปัญญาโดยให้ความรู้ ทักษะ และคำปรึกษาแนะนำที่จำเป็นในการบริหารและหมุนเวียนสต็อกเงินอย่างมีประสิทธิภาพให้กับนักธุรกิจรายวันเหล่านั้น รวมถึงสร้างระบบในการคอยเฝ้าระวัง และตรวจติดตามให้ปัญหาเหล่านี้เกิดใหม่หรือเกิดซ้ำน้อยที่สุด

ข้อควรคำนึงในการใช้งาน

ทั้งนี้ในการคำนวณ Inventory Turnover หรือ Inventory Day เปรียบเทียบระหว่างบริษัทในทางปฏิบัติยังมีข้อจำกัดในเรื่องของความเข้าใจ และรายละเอียดบางประการซึ่งอาจทำให้ผลการคำนวณและวิเคราะห์ผิดพลาดและคลาดเคลื่อนได้ เช่น

- การจัดการสินค้าคงคลังที่ดีจะต้องไม่มีสต็อกสินค้าคงคลังมากเกินไปหรือน้อยเกินไป ดังนั้นการที่จะสรุปว่าบริษัทที่มี Inventory Day น้อยกว่ามีประสิทธิภาพในการจัดการสต็อกสินค้าคงคลังดีกว่านั้น จะต้องตรวจสอบและยืนยันในรายละเอียดเพิ่มเติมจนแน่ใจด้วยว่าบริษัทนั้นไม่ได้จัดเก็บสต็อกไว้น้อยเกินไปจนสินค้าขาดสต็อก มีสินค้าคงคลังไม่พอใช้หรือไม่พอขาย เพราะหากบริษัทเก็บสต็อกสินค้าไว้ไม่พอจนเสียโอกาสในการขายแล้ว แม้ว่าบริษัทจะมี Inventory Day ต่ำและต้นทุนในการจัดเก็บสต็อกต่ำ แต่ก็จะมีค่าใช้จ่ายจากการขาดสต็อกมาก ในหลายกรณีความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมทั้งที่วัดเป็นตัวเงินได้และไม่ได้จากการขาดสต็อกสินค้า เช่น การเสียรายได้และกำไร ค่าปรับ ความไม่พึงพอใจและเสียความจงรักภักดีของลูกค้า การเสียชื่อเสียง ฯลฯ อาจมีมูลค่ารวมมากกว่าค่าใช้จ่ายในการเก็บสต็อกสินค้าด้วยซ้ำ ตัวอย่างเช่น บริษัท C และบริษัท D ต่างก็มียอดขาย 1 ล้านบาทต่อวัน และเก็บสต็อกมูลค่า 30 ล้านบาทเท่ากัน ทำให้บริษัททั้งสองมี Inventory Day 30 วัน เท่ากัน โดยบริษัท C ไม่มีสินค้าขาดสต็อกและไม่เสียโอกาสในการขายเลย ในขณะที่บริษัท D มีสินค้าที่ขาดสต็อกเป็นจำนวนมาก ทำให้เสียโอกาสในการขายจากที่ควรจะได้ไปวันละ 1 แสนบาท (ปกติควรขายได้วันละ 1.1 ล้านบาท) ในกรณีนี้แม้ว่าการเสียโอกาสในการขายของบริษัท D จะทำให้ยอดขายและสต็อกลดลงเหลือมูลค่า 30 ล้านบาท (ทั้งยอดขายและสต็อกลดลงในอัตราส่วนที่เท่ากัน) และมี Inventory Day เท่ากับบริษัท C แต่ในกรณีนี้ต้องถือว่าบริษัท D มีการบริหารจัดการสต็อกสินค้าคงคลังแย่กว่าบริษัท C เพราะบริษัท D มีต้นทุนการเสียโอกาสในการขายทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ยังไม่ได้นำมาพิจารณาอีก
- จำนวนวันที่ใช้ในการคำนวณ Inventory ในสูตรที่ 2 จะใช้จำนวนวันเต็ม 365 วันต่อปี หรือจะใช้จำนวนวันที่ทำงานหรือขายจริงโดยไม่รวมวันหยุดในการคำนวณ ซึ่งหากบริษัทใดใช้จำนวนเต็ม 365 วันต่อปี ก็จะทำให้ยอดขายต่อวันดูน้อย ทำให้ดูเหมือนว่าสต็อกมีการหมุนเวียนแยกว่า (Inventory Turnover น้อยลง และ Inventory Day มากขึ้น) บริษัทที่ใช้จำนวนวันที่ทำงานจริงหรือขายจริงโดยไม่รวมวันหยุด (หลายบริษัททำงานไม่ถึง 250 วันต่อปี ไม่รวมวันเสาร์-อาทิตย์และวันหยุดราชการ ซึ่งน้อยกว่าจำนวนวันเต็ม 365 วันต่อปี มาก)
- จะใช้ยอดขาย หรือต้นทุนสินค้าขาย (Cost of Goods Sold) ในการคำนวณ ซึ่งหากบริษัทใดใช้ยอดขายในการคำนวณก็จะทำให้ดูเหมือนว่าสต็อกมีการหมุนเวียนดีกว่า (Inventory Turnover มากขึ้น และ Inventory Day น้อยลง) บริษัทที่ใช้ต้นทุนสินค้าขายในการคำนวณ เนื่องจากต้นทุนสินค้าขายจะต่ำกว่ายอดขาย (ในหลายธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจที่ผลิตสินค้าที่เป็นแฟชั่นมีต้นทุนสินค้าขายต่ำกว่าราคาขายมากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์)

- ปริมาณสต็อกสินค้าคงคลังที่ใช้ในการคำนวณเป็นปริมาณที่เก็บข้อมูล ณ เวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น เช่น ทุกสิ้นเดือน สิ้นไตรมาส หรือสิ้นปี ดังนั้นหากบริษัทมีการเก็บสะสมสต็อกตลอดทั้งเดือนและนำไปขายสิ้นเดือน ก็จะทำให้มีสต็อกสิ้นเดือนน้อย เมื่อคำนวณ Inventory Day ณ สิ้นเดือนก็จะทำให้ Inventory Day น้อยดูเหมือนว่าสต็อกมีการหมุนเวียนดี แต่ถ้าคำนวณ Inventory Day ช่วงกลางเดือน ก็จะพบว่า Inventory Day มาก ปัญหานี้มักเกิดกับบริษัทที่มียอดการใช้หรือขายสินค้าเป็นฤดูกาล (Seasonal) บริษัทเหล่านี้จึงควรใช้ค่าเฉลี่ยปริมาณสต็อกเป็นตัวแทนในการคำนวณ เช่น ค่าเฉลี่ยสต็อกทุกสิ้นสัปดาห์ (หรือทุกสิ้นวัน) เป็นตัวแทนของปริมาณสต็อกที่จัดเก็บในเดือนนั้น แม้ว่าการคำนวณดังกล่าวจะช่วยให้มีความแม่นยำมากขึ้น แต่ก็จะต้องเก็บข้อมูลและมีความยุ่งยากมากขึ้นด้วย การนำไปใช้จึงควรพิจารณาตามความเหมาะสมว่าต้องการความแม่นยำมากน้อยเท่าใด

จากข้อควรคำนึงข้างต้น ในการวิเคราะห์ Inventory Turnover และ Inventory Day จึงควรตรวจสอบสมมุติฐาน ข้อจำกัด และรายละเอียดต่าง ๆ ของสูตรที่ใช้ในการคำนวณให้ตรงกันเพื่อหลีกเลี่ยงความคลาดเคลื่อน และความผิดพลาดในการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น

ข้อคิดท้ายเรื่อง

“If you can’t measure it, you can’t manage it” (Peter Drucker และปรมาจารย์ด้านการจัดการอีกหลายท่าน) ดังนั้นการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพจึงต้องการการชี้วัดที่มีประสิทธิภาพด้วย

Inventory Day เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญยิ่งในการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน เนื่องจากสินค้าคงคลังเป็นทรัพยากรและต้นทุนหลักในโซ่อุปทาน จึงควรทำความเข้าใจในความหมายและข้อจำกัดต่าง ๆ ในการวัดและใช้ Inventory Day ให้ถ่องแท้ ทั้งนี้บริษัทที่เก็บสต็อกสินค้าคงคลังน้อยหรือมี Inventory Day น้อยนั้น ไม่ได้หมายความว่าจะมีการจัดการสต็อกที่มีประสิทธิภาพเสมอไป หากบริษัทนั้นมีสต็อกน้อยจนไม่พอใช้หรือขาย จนทำให้เกิดต้นทุนจากการเสียโอกาสในการใช้หรือขายสินค้าคงคลัง

การใช้ Inventory Day เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการจัดการสินค้าคงคลังนั้นสามารถใช้เปรียบเทียบได้อย่างคร่าว ๆ ว่า ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีบริษัทของตนเองมีการจัดการสินค้าคงคลังดีขึ้นหรือไม่ หรือเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งได้ว่าใครมีการจัดการสินค้าคงคลังได้ดีกว่ากัน แต่ไม่สามารถบอกได้ว่าบริษัทนั้น ๆ มีการจัดการสินค้าคงคลังที่ดีที่สุดหรือเป็น Best Practice แล้วหรือไม่ เพราะบริษัทที่นำมาเปรียบเทียบทั้งหมดนั้นอาจมีการจัดการสินค้าคงคลังที่แย่ทุกบริษัท บริษัทที่มี Inventory Day ที่ต่ำที่สุดจึงเป็นเพียงบริษัทที่แย่น้อยที่สุดเท่านั้น การจะตอบคำถามว่า

Inventory Day ที่เหมาะสมที่สุดอยู่ที่เท่าใดนั้นต้องการข้อมูลอื่น ๆ ทั้งปัจจัยภายใน (เช่น แหล่งวัตถุดิบจากภายในหรือต่างประเทศ และระบบการขนส่งในโซ่อุปทาน) และปัจจัยภายนอก (เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม ความรุนแรงในการแข่งขัน) มาประกอบการพิจารณาอีกมาก

นอกจาก Inventory Day แล้วยังมีตัวชี้วัดที่จำเป็นในการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในด้านหรือในมิติอื่น ๆ อีก เช่น ด้านการวางแผน การขนส่งและกระจายสินค้า การบริการลูกค้า และลูกค้าสัมพันธ์ การจัดซื้อและซัพพลายเออร์สัมพันธ์ ฯลฯ นักวิชาการและนักปฏิบัติการจึงควรศึกษาและประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดเหล่านี้ให้สอดคล้องและสมดุลในทุกมิติกันจนเป็นระบบการชี้วัดโซ่อุปทานที่สมดุล หรือ Balanced Supply Chain Scorecard ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานในมิติต่าง ๆ ของการจัดการโลจิสติกส์โซ่อุปทานมีการถ่วงดุลและเสริมประสานกัน (Synergy) จนเกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยองค์รวมของทั้งโซ่อุปทาน

บทความอ้างอิง และอ่านเพิ่มเติม

อัศม์เดช วานิชชินชัย (2553), มองให้เห็นเป็น Inventory (ตาดีได้ ตาร้ายเสีย), Industrial Technology Review ปีที่ 16 ฉบับที่ 208

อัศม์เดช วานิชชินชัย (2553), การบริหารความเสี่ยงในการจัดการสินค้าคงคลัง (จากมุมมอง Supply Chain Risk Management), Industrial Technology Review ปีที่ 16 ฉบับที่ 209