เพิ่มยอดขายง่าย ๆ ด้วยการลดการขาดสต็อก

ดร.ธวิช สุดสาคร
(tawit108@hotmail.com)
มหาวิทยาลัยศรีปทุม

สมดุลและต้นทุนในโซ่อุปทาน

"ของที่มีก็ไม่อยากได้ ของอยากที่ได้ก็ไม่มี" เป็นคำบ่นแบบปลง ๆ ของทั้งผู้ประกอบการและลูกค้าที่ผู้เขียนมักได้ยินบ่อยครั้งเมื่อเข้าครั้งทำงานในภาคองค์กรธุรกิจ ปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาพื้นฐานแต่สำคัญยิ่งในการจัดการสินค้าคงคลังที่หลายองค์กรกำลังประสบอยู่ บางองค์กรอาจกำลังหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างจริงใจ ในขณะที่หลายองค์กรก็อาจเพียงแค่บ่น ๆ กันว่าทำไมปัญหาที่ดูเหมือนเป็นเรื่องพื้น ๆ เช่นนี้มันถึงได้เกิดซ้ำซาก (โดยที่ไม่รู้จริงด้วยซ้ำว่าเกิดซ้ำซากบ่อยแค่ไหน และรุนแรงเท่าไร) แล้วอาจแถมพ่วงด้วยการหาข้อแก้ตัวให้กับตัวเองและโยนความผิดไปให้ฝ่ายอื่นรับผิดชอบ โดยปราศจากการหามาตรการที่มีประสิทธิผลในการปรับปรุงและป้องกันไม่ให้ปัญหาเหล่านี้เกิดซ้ำกันอย่างจริงจังแต่อย่างใด

โจทย์ที่สำคัญและเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจก็คือการจัดการสินค้าคงคลังในโซ่อุปทานที่ต้องพยายามทำให้อุปทานของผู้ผลิตกับอุปสงค์ของผู้บริโภคมีความสมดุลกันหรือเท่ากันพอดี (Balance of Demand and Supply) หากอุปทานของผู้ผลิตมากกว่าอุปสงค์ของผู้บริโภคที่เป็นลูกค้าขององค์กรธุรกิจ ก็จะทำให้เกิดสต็อกสินค้าคงคลังและมีค่าใช้จ่ายในการจัดการสินค้าคงคลังมาก (Inventory Cost) ในทางตรงกันข้ามหากอุปสงค์ของลูกค้ามากกว่าอุปทานของผู้ผลิต ก็จะทำให้เกิดการสูญเสียโอกาสในการขาย (Opportunity Cost) ดังนั้นหากบริษัทสามารถจัดหาสินค้ามาตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ใกล้เคียงความต้องการจริงของลูกค้าโดยไม่ขาดหรือไม่เกินมากเท่าไร ก็จะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการจัดการสินค้าคงคลังของบริษัทได้มากเท่านั้น และจะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพในการทำกำไรที่ดีที่สุด (Profit Maximization) ของบริษัทอันเกิดจากยอดขายที่สูงขึ้น (จากการสูญเสียโอกาสในการขายที่ลดลง) และต้นทุนที่ต่ำลง (จากต้นทุนการจัดเก็บสินค้าคงคลังที่ต่ำลง)

ทั้งนี้ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าคงคลังส่วนใหญ่มักสามารถคำนวณเป็นตัวเงินได้ค่อนข้างชัดเจน เช่น ดอกเบี้ยจากเงินที่ลงทุนในสต็อก ค่าเช่าพื้นที่คลังสินค้า ค่าแรงพนักงานและ

สาธารณูปโภคในการจัดเก็บสินค้า เบี้ยประกันสินค้าและคลังสินค้า ค่าเสียหายและสูญหายของสินค้าระหว่างจัดเก็บ ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อสินค้าคงคลัง ฯลฯ ในขณะที่การสูญเสียโอกาสในการขายนั้นมีทั้งความสูญเสียที่สามารถคำนวณเป็นตัวเงินได้ เช่น เสียยอดขาย กำไร ค่าปรับ ฯลฯ และที่คำนวณเป็นตัวเงินไม่ได้ เช่น การเสียชื่อเสียง และความจงรักภักดีของลูกค้า ฯลฯ

การวัดปริมาณสต็อก

ในส่วนของวิธีการวัดปริมาณสินค้าคงคลังภายในองค์กรธุรกิจนั้น องค์กรสามารถคำนวณว่าการจัดเก็บสินค้าคงคลังมีมากน้อยแค่ไหนด้วยสูตร Inventory Day

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

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

โดยหลักการแล้วบริษัทที่มี Inventory Day สูงน่าจะสามารถตอบสนองความต้องการสินค้าของลูกค้าได้มาก และมี Service Level สูง แต่เมื่อผู้เขียนวินิจฉัยเจาะลงไปในรายละเอียดยังสินค้าแต่ละชนิด หรือแต่ละ SKU (Stock Keeping Unit) แล้ว ผู้เขียนกลับพบความจริงซึ่งเป็นเรื่องที่น่าตกใจแต่ไม่น่าแปลกใจ (เนื่องจากมักพบเป็นประจำ) ว่าบริษัทเก็บสต็อกสินค้าคงคลังบางชนิดที่ขายไม่ค่อยดีมากเกินไปจนมี Inventory Day สูงกว่าค่าเฉลี่ยของสินค้ารวมทุกชนิดมาก แต่กลับมีสินค้าหลายชนิดที่ขายดีแต่กลับมีสต็อกน้อยจนขาดสต็อก ซึ่งนอกจากจะทำให้เสียโอกาสในการขายแล้วยังทำให้ Service Level ต่ำ ถูกลูกค้าต่อว่า จนเป็นที่มาของวลีฮิตติดปากว่า “ของที่มีก็ไม่อยากได้ ของอยากที่ได้ก็ไม่มี” ดังข้างต้น

ผู้เขียนได้พูดถึงการวัดความมากของสต็อกสินค้าคงคลังด้วย Inventory Day ไปแล้วในฉบับก่อนหน้า ในฉบับนี้จึงจะกล่าวถึงการวัดความน้อยของสต็อกสินค้าคงคลังหรือวัดการขาดสต็อก เพื่อให้การวัดประสิทธิภาพในการจัดการสินค้าคงคลังไม่มีอคติ มีความสมดุลทั้งสองด้าน กล่าวคือไม่มีทั้งสต็อกมากหรือน้อยจนเกินไป

การวัดการขาดสต็อก

คนทั่วไปมักคุ้นเคยกับการวัดปริมาณสต็อกสินค้าคงคลังภายในองค์กรด้วยตัวชี้วัดเช่น Inventory Turnover และ Inventory Day ดังข้างต้น เนื่องจากตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio) และทางบัญชีที่ปรากฏเป็นตัวเลขในงบการเงินขององค์กร และมักใช้ในการวิเคราะห์การดำเนินงานด้านการจัดการสินค้าคงคลังขององค์กรอย่างคร่าว ๆ แต่การขาดสต็อกนั้นเป็นการสูญเสียโอกาสในทางธุรกิจที่ไม่แสดงผลเป็นตัวเลขอย่างเป็นทางการในงบการเงิน องค์กรส่วนใหญ่จึงไม่ค่อยได้ใส่ใจเก็บข้อมูล บันทึกสถิติ หรือชี้วัดการขาดสต็อกอย่างเป็นทางการ มักใช้เพียงความรู้สึก บ่น หรือตำหนิฝ่ายที่เกี่ยวข้องเมื่อสินค้าขาดสต็อกและถูกลูกค้าต่อว่าเป็นครั้งคราว ในขณะที่หากบริษัทมีสินค้าขาดสต็อกแล้วแต่ลูกค้าไม่ได้ถึงกับต่อว่า หรือร้องเรียนให้ผู้บริหารทราบ (เช่น กรณีร้านค้าส่งค้าปลีกที่ไม่มีระบบการจัดการสินค้าคงคลังที่ดี เมื่อลูกค้าเดินหาซื้อสินค้าแล้วไม่พบก็อาจไม่ซื้อไปเฉย ๆ โดยไม่ได้แจ้งให้พนักงานทราบ หรือแม้ว่าแจ้งให้พนักงานทราบแล้ว พนักงานก็อาจปิดบังปัญหาไม่ได้แจ้งต่อไปยังฝ่ายบริหารเพราะเกรงว่าตนจะถูกตำหนิ) องค์กรเองก็อาจไม่ทราบด้วยซ้ำว่าบริษัทกำลังสูญเสียโอกาสในการขายจากการขาดสต็อกสินค้าอยู่

นอกจากนี้ผู้บริหารส่วนหนึ่งเองก็อาจให้ความสำคัญกับปัญหาการเสียโอกาสในการขายจากการขาดสต็อกแต่คำพูด โดยอาจเพียงแค่ให้นโยบายแบบหลวม ๆ ว่าต้องการตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า แต่เมื่อเกิดการขาดสต็อกสินค้าและไม่สามารถส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าได้ ผู้บริหารก็อาจเพียงหาผู้รับผิดชอบและตำหนิหรือบ่นแบบฉาบฉวยเป็นครั้งคราว โดยไม่ได้บันทึกสถิติ ชี้วัด และหามาตรการป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอย่างจริงจังแต่อย่างใด บริษัทส่วนใหญ่ยังคงมีเพียงการวัดปริมาณสต็อกที่จัดเก็บด้วย Inventory Day หรือ Inventory Turnover แต่กลับไม่มีตัวชี้วัดการขาดสต็อก ไม่มีการแสดงและรายงานผลอย่างเป็นทางการแต่อย่างใด

ในธุรกิจผลิตตามสั่ง (Make to Order)

ในธุรกิจผลิตตามสั่ง (Make to Order) ที่ลูกค้าสามารถรอสินค้าได้ ผู้ผลิตมักวางแผนวัตถุดิบและวางแผนการผลิตหลังได้รับคำสั่งซื้อตามจำนวนที่ลูกค้าต้องการ โดยอาจมีเปอร์เซ็นต์สั่งซื้อและสั่งผลิตเผื่อเสียตามความเหมาะสม การส่งมอบสินค้าในธุรกิจประเภทนี้อาจมีปัญหาเรื่องความล่าช้าจากการที่ฝ่ายขายรับคำสั่งซื้อโดยมีเวลานำในการผลิต (Production Lead Time) ให้กับฝ่ายผลิตสั้นเกินไป การสั่งซื้อวัตถุดิบและการส่งมอบวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ล่าช้า การวางแผนการผลิตไม่มีประสิทธิภาพ เกิดปัญหาคุณภาพ เครื่องจักรเสียในกระบวนการผลิต ฯลฯ โดยส่วนใหญ่แล้วลูกค้ามักยังยอมรับสินค้าแม้ว่าจะมีการส่งมอบล่าช้าบ้าง (ส่วนหนึ่งเนื่องจากลูกค้าเองก็มัก

มีการเก็บสต็อกหรือวางแผนเผื่อเอาไว้ส่วนหนึ่งหรือมีความจำเป็นต้องใช้สินค้าจริง ๆ) บางบริษัทอาจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยการทยอยส่งสินค้าให้กับลูกค้า (Partial Shipment) เพื่อไม่ให้มีผลกระทบกับการขาดสต็อกสินค้าของลูกค้ามากนัก แต่บริษัทก็ยังคงได้รับผลกระทบที่จับต้องไม่ได้จากความไม่พึงพอใจ และเสียความเชื่อถือจากลูกค้าส่วนหนึ่ง หรือในบางกรณีบริษัทอาจได้รับความเสียหายที่จับต้องได้ เช่น จากการถูกลูกค้าปรับ ต้องเปลี่ยนวิธีการขนส่งทำให้ต้นทุนสูงขึ้น (เช่น จากส่งทางเรือเป็นส่งทางเครื่องบิน) หรืออาจถึงขั้นยกเลิกคำสั่งซื้อเลยก็ได้ ความเสียหายที่จับต้องได้เหล่านี้มักสามารถชี้วัดเป็นตัวเลขและเป็นตัวเงินได้ง่าย ถือเป็นความเสียหายหรือต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง (Actual Cost) ไม่ใช่เป็นเพียงการเสียโอกาส (Opportunity Cost) ในเบื้องต้นบริษัทจึงควรชี้วัด บันทึกสถิติและแสดงผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีความตระหนักในปัญหาเหล่านี้อย่างจริงจังมากขึ้น

ในธุรกิจผลิตเพื่อเก็บสต็อก (Make to Stock)

ในธุรกิจผลิตเพื่อเก็บสต็อก (Make to Stock) เช่น สินค้าอุปโภคบริโภคในร้านค้าส่งค้าปลีกนั้น ลูกค้าที่มักเป็นผู้บริโภคขั้นสุดท้าย (Consumer) ไม่สามารถรอสินค้าได้ เมื่อผู้บริโภคมีความต้องการสินค้าแต่สินค้าขาดสต็อก ความต้องการของผู้บริโภคก็ไม่ได้รับการตอบสนอง ไม่สามารถเรียกความต้องการนั้นกลับคืนมาได้ (Volatility) แม้ว่าผู้ผลิตจะสามารถหาสินค้ามาให้ลูกค้าได้ในภายหลัง (ไม่มี Back Order) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริโภคอาจไม่ได้ต้องการใช้สินค้าพวกนี้จริง ๆ แต่ซื้อด้วยแรงโฆษณาประชาสัมพันธ์ หรือลูกค้าอาจจำเป็นต้องใช้สินค้านั้นจริง ๆ จึงไปซื้อสินค้าจากผู้ผลิตรายอื่นทดแทน

การวัดความเสียโอกาสในการขายหรือทำกำไรจากการขาดสต็อกสินค้าคงคลังในธุรกิจผลิตเพื่อเก็บสต็อกสามารถวัดได้จากสูตรต่าง ๆ ดังนี้

Shortage Day ของสินค้านั้นต่อเดือน (วันต่อเดือน) = จำนวนวันที่สินค้านั้นขาดสต็อก (วันต่อเดือน) --(2)

มูลค่าการเสียโอกาสในการขาย (บาทต่อเดือน)
= ยอดขายต่อวันของสินค้าที่ขาดสต็อก (บาทต่อวัน) x Shortage Day ของสินค้านั้นต่อเดือน (วันต่อเดือน) --(3)

อัตราการเสียโอกาสในการขาย (เปอร์เซ็นต์)

$$= \frac{\text{มูลค่าการเสียโอกาสในการขาย (บาทต่อเดือน)}}{\text{ยอดขายสินค้าต่อเดือน (บาทต่อเดือน)}} \times 100 \quad \text{--(4)}$$

หมายเหตุ หากต้องการวัดการเสียโอกาสในการทำกำไรจากการขาดสต็อก ก็สามารถดัดแปลงสูตรโดยใช้ กำไรต่อวันจากสินค้าที่ขาดสต็อก แทนยอดขายต่อวันจากสินค้าที่ขาดสต็อกได้

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

ตารางที่ 1

สินค้า	ยอดขายต่อเดือน (บาทต่อเดือน)	ยอดขายต่อวัน (บาทต่อวัน)	Shortage Day (วันต่อเดือน)	เสียยอดขาย (บาทต่อเดือน)	อัตราการเสียยอดขาย (เปอร์เซ็นต์)
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%

การวัดการขาดสต็อกในข้างต้นนั้นเป็นการวัดความสูญเสียที่พอจะเห็นรูปธรรมหรือวัดเป็นตัวเงินได้ แต่ในส่วนของความเสียหายที่เป็นนามธรรมจับต้องไม่ได้ เช่น การเสียชื่อเสียง เสียความจงรักภักดีจากลูกค้า ฯลฯ นั้นวัดเป็นตัวเลขได้ยาก การประเมินความเสียหายที่เป็นนามธรรมนี้มักขึ้นอยู่กับอคติว่าตนอยู่ฝ่ายใดและจะตั้งใจประเมินให้มากหรือน้อยเท่าไร ตัวอย่างเช่น กรณีของหมอดูที่ชื่อดังอยู่แล้วที่อยากดังมากขึ้นโดยไปดูดวงนักร้องสาวโดยที่เขาไม่ได้ขอให้ดู (แต่ลืมดูดวงตัวเองว่าจะถูกฟ้อง) แล้วไปให้สัมภาษณ์ว่านักร้องสาวจะท้องก่อนแต่ง เลยโดนฟ้องเรียกค่าเสียหายเป็นจำนวนหลายสิบล้านบาท ในกรณีนี้นักร้องสาวก็อาจคิดเข้าข้างตนเองว่าตนเองเสียชื่อเสียงมากและประเมินค่าเสียชื่อเสียงเป็นเงินจำนวนมหาศาล แต่หมอดูก็คิดเข้าข้างตนเองเช่นกันว่าชื่อเสียงของนักร้องสาวไม่ได้มีมูลค่ามากมายนัก หรืออาจหนักถึงขั้นคิดว่าตนเป็นฝ่ายช่วยทำให้นักร้องสาวดังและมีค่าตัวมากขึ้นด้วยซ้ำ (แต่ท้ายที่สุดทั้งสองฝ่ายก็สามารถยุติคดีโดยการเจรจากันอย่างสมานฉันท์ปรองดองกันได้ด้วยดี) ความเสียหายที่เป็นนามธรรมในการขาดสต็อกก็เช่นกัน หากผู้ประเมินเป็นลูกค้าก็มักจะประเมินสูงเอาไว้ก่อนเพื่อให้ตนได้รับค่าเสียหายมาก แต่ถ้าหากเป็นผู้ที่

รับผิดชอบโดยตรงในฝ่ายผู้ผลิต (เช่น Inventory Planner) ก็ย่อมต้องประเมินไว้ให้ต่ำที่สุดเพื่อให้ตนเองต้องรับผิดชอบน้อยที่สุด หรือแม้กระทั่งหากเป็นฝ่ายอื่นในฝั่งผู้ผลิต (เช่น ฝ่ายขาย) ก็อาจพยายามประเมินให้มากเข้าไว้เพื่อที่จะได้หาเรื่องตำหนิหรือโยนความผิดในกรณีที่ยอดขายทั้งปีไม่ถึงเป้าหมายให้กับฝ่ายอื่นที่ต้องรับผิดชอบโดยตรงก็ได้ ดังนี้ในบทความนี้ผู้เขียนจึงจะไม่ขอกล่าวถึงการวัดหรือประเมินความเสียหายที่เป็นนามธรรมเหล่านี้

จะทราบได้อย่างไรว่าสินค้าขาดสต็อก

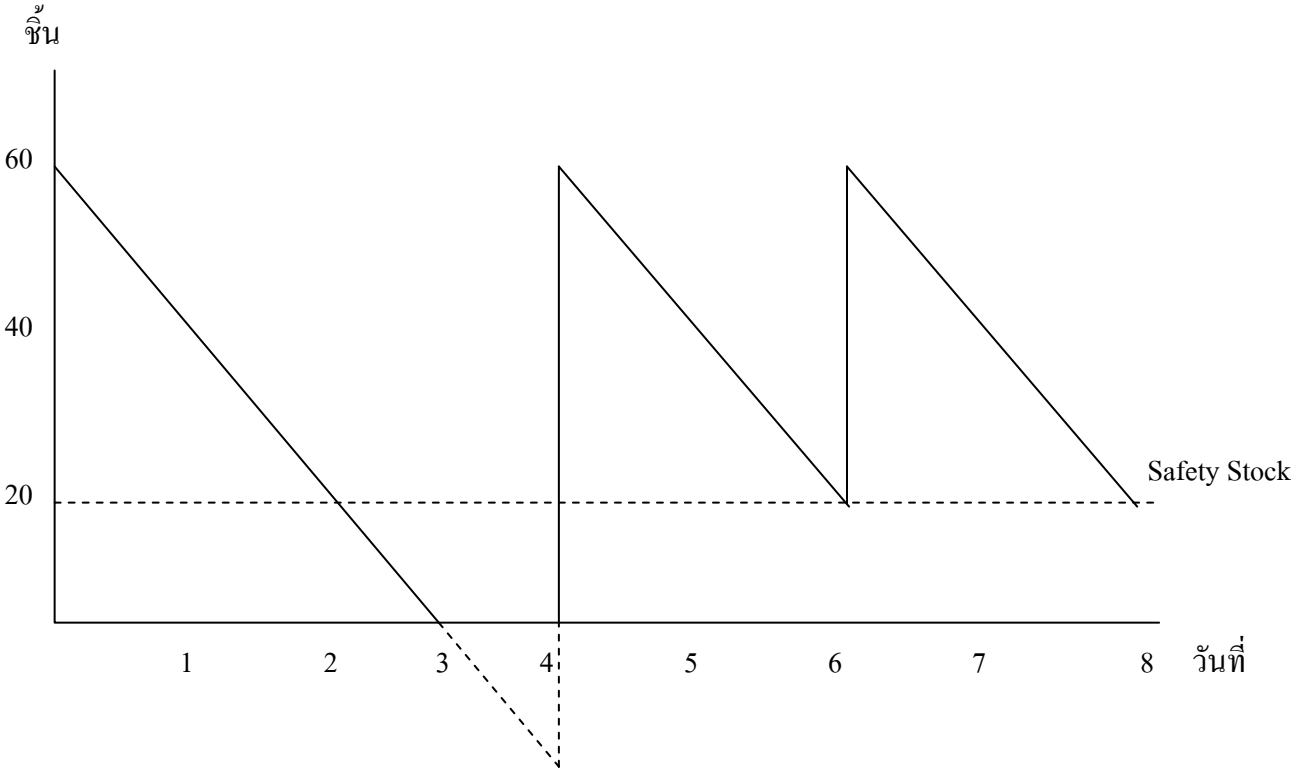
ยอดขายต่อวันที่ใช้ในการคำนวณในสูตรที่ 3 และ 4 อาจใช้

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

ส่วนการที่จะทราบได้ว่าขณะนี้มีสินค้าคงคลังเหลืออยู่เท่าไร แล้วสินค้าขาดสต็อกแล้วหรือยังนั้นสามารถทำได้โดยการเช็คสต็อกสินค้าที่มีอยู่ทุกสิ้นวัน (อาจดาวน์โหลดปริมาณสต็อกสินค้าคงคลังที่มีอยู่ในฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ทุกวันหลังเลิกงานแล้ว) ส่วนการจะเริ่มนับวันที่สินค้าขาดสต็อกเมื่อไรนั้นสามารถทำได้โดย

- เริ่มนับวันเมื่อสต็อกที่มีอยู่หมดไปจริง ๆ หรือตัวเลขปริมาณสต็อกเป็นศูนย์ ซึ่ง ณ วันที่สต็อกหมดแล้วนี้บริษัทจะเริ่มเสียยอดขายหรือโอกาสในการทำกำไรจริงแล้ว จากรูปที่ 1 สินค้าเริ่มขาดสต็อกจริงในวันที่ 3 และมีสินค้าเติมเต็มเข้ามาในวันที่ 4 การคิด Shortage Day ด้วยวิธีนี้จึงเท่ากับ 1 วัน หรือเสียยอดขาย 20 ชิ้น (ความชัน หรือ Slop ของกราฟยอดขายเท่ากับ 20 ชิ้นต่อวัน)
- หรืออาจเปรียบเทียบปริมาณสต็อกที่มีอยู่กับปริมาณสต็อกเพื่อความปลอดภัย (Safety Stock) ว่าปริมาณสต็อกที่มีอยู่น้อยกว่า Safety Stock แล้วหรือไม่ หากสต็อกที่มีอยู่เริ่มน้อยกว่าระดับ Safety Stock ก็อาจถือว่าเริ่มเสียโอกาสในการขายแล้ว แม้ว่าที่จริงยังมี Safety Stock พอขายให้กับลูกค้าได้ วิธีการนี้เป็นวิธีที่ค่อนข้างอนุรักษ์นิยมซึ่งจะทำให้ความเสียหายจากการขาดสต็อกสินค้าที่คำนวณออกมาสูงกว่าความเป็นจริง จากรูปที่ 1 ปริมาณสต็อกเริ่มน้อยกว่าระดับ Safety Stock ในวันที่ 2 และมีสินค้าเข้ามาเติมเต็มในวันที่ 4 การคิด Shortage Day ด้วยวิธีการนี้จึงเท่ากับ 2 วัน หรือเสียโอกาสในการขาย 40 ชิ้น

รูปที่ 1



มาตรการลดปัญหาการขาดสินค้าคงคลัง

ในอดีตปัญหาการขาดสต็อกสินค้าคงคลังอาจไม่รุนแรงนัก เนื่องจากบริษัทส่วนใหญ่มักมีนโยบายเผื่อเหลือดีกว่าเผื่อขาด โดยพยายามเก็บสต็อกไว้มาก ๆ ให้อุ่นใจไว้ก่อน เนื่องจากหากขาดสินค้าสต็อกแล้วก็มีความเสี่ยงที่จะถูกลูกค้าร้องเรียนได้ ในขณะที่หากบริษัทเก็บสต็อกไว้มาก ๆ แม้ว่าจะมีต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าคงคลังสูง แต่ต้นทุนเหล่านี้ก็เป็นเสมือนภูเขาน้ำแข็งในส่วนที่อยู่ใต้น้ำที่คนส่วนใหญ่มองกันไม่ค่อยเห็น แต่จากกระแสเรื่องการจัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทานในปัจจุบัน ทำให้บริษัทต่าง ๆ เริ่มตื่นตัวในการลดต้นทุนการจัดการสินค้าคงคลังโดยพยายามลดปริมาณการจัดเก็บสินค้าคงคลังลง เมื่อปริมาณสินค้าคงคลังลดลงก็จะมีความเสี่ยงเรื่องการขาดสต็อกสินค้ามากขึ้น ปัญหาเรื่องการขาดสต็อกจึงมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงมากขึ้นในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทางปฏิบัติแล้วสินค้าที่ขาดสต็อกมักเป็นสินค้าเกรดเอหรือสินค้าที่ขายดี เมื่อสินค้าที่ขายดีเหล่านี้ขาดสต็อกก็จะยิ่งทำให้บริษัทเสียโอกาสในการขาย การทำกำไร และเสียความไว้วางใจจากลูกค้ามากตามไปด้วย ปัญหาเหล่านี้จึงควรได้รับการเอาใจใส่อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น มาตรการในการลดปัญหาการขาดสินค้าคงคลังสามารถทำได้โดย

- จัดลำดับความสำคัญของสินค้าคงคลังตามหลักการ ABC (หรือกฎ 80/20 หรือกฎของพาเรโต้) ตามเกณฑ์ยอดขาย กำไร ความเสี่ยงในการขาดสต็อก ฯลฯ เพื่อให้การเฝ้าระวังและตรวจติดตามสถานะของสต็อกสินค้าคงคลังแต่ละกลุ่มมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- กำหนดนโยบายในการจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) ว่าควรจะสั่งสินค้าเท่าไร (When) และเมื่อไร (How much)
- หมั่นตรวจสอบปริมาณสต็อกสินค้าที่มีอยู่และเปรียบเทียบกับจุดสั่งซื้อหรือสั่งผลิต (Re-Order Point: ROP) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถสั่งซื้อหรือสั่งผลิตได้ทันท่วงทีก่อนสต็อกหมด
- หากพบว่าสินค้าขาดสต็อกจะต้องรีบรายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และทำการแก้ไขโดยเร็วที่สุด ผู้เขียนแนะนำองค์กรต่างๆให้จัดทำบอร์ดแสดงและติดตามปัญหาการขาดสต็อก (ดังตารางที่ 2) ติดไว้ที่หน้าห้องผู้บริหาร (ควรทำเป็นบอร์ดที่เห็นชัดเจนหรือเป็น Visual Control มากกว่าเพียงเป็นเอกสารในรายงานหรือเป็นข้อมูลในคอมพิวเตอร์ที่ไม่ค่อยมีใครเปิดอ่าน) เพื่อกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องตระหนักในปัญหาและรีบทำการแก้ไขอย่างรวดเร็วที่สุด (Quick Action)
- ประชุมร่วมกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันไม่ให้ปัญหาดังกล่าวเกิดซ้ำ หรือเกิดซ้ำน้อยที่สุด

ตารางที่ 2

บอร์ดแสดงการขาดสต็อก ณ วันที่ 25 มิ.ย. 2553

สินค้า	เริ่มขาดสต็อกวันที่	จำนวนวันที่ขาดสต็อก (วัน)	ยอดขายต่อวัน (บาทต่อวัน)	เสียยอดขาย (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
Q	5 มิ.ย.	20	2,000	40,000	สมศักดิ์
Z	6 มิ.ย.	19	500	9,000	สมเกียรติ
K	10 มิ.ย.	15	1,000	15,000	สมศักดิ์

ข้อคิดท้ายเรื่อง

ยอดขายและกำไรที่ต่ำจากการที่สินค้าขายไม่ได้เนื่องจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ (External and Uncontrollable Factors) เช่น ลูกค้าไม่ต้องการสินค้า มีสินค้าทดแทน หรือคู่แข่งมาก ฯลฯ เป็นเหตุผลที่พอจะรับได้ แต่การเสียยอดขายและกำไรจากปัจจัยภายในที่ควบคุมได้ (Internal

and Controllable Factors) เช่น การด้อยประสิทธิภาพในการจัดการสินค้าคงคลัง เป็นสิ่งที่น่าจะเกิดขึ้นน้อยที่สุด ดังนั้นการเพิ่มยอดขายและกำไรจากสินค้าที่ขายได้แล้วแต่กลับขาดสต็อกจากการจัดการสินค้าคงคลังที่ไม่มีประสิทธิภาพจนทำให้สูญเสียยอดขายและกำไรไปจึงเป็นเรื่องที่ทำได้ง่ายและน่าที่จะทำก่อนการพยายามผลักดันทำโปรโมชั่นสินค้าที่ขายไม่ค่อยได้ให้ขายได้มากขึ้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญอย่างเป็นรูปธรรมกับปัญหาการขาดสต็อกสินค้าคงคลังให้มากขึ้น โดยเริ่มจากการชี้วัด และแสดงผลการขาดสต็อกสินค้าคงคลังให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องรวมถึงตัวผู้บริหารเองได้ทราบและมีความตระหนักในปัญหาอันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหานี้อย่างรวดเร็ว จริงจังและยั่งยืนมากขึ้น ในลำดับต่อไป

บทความอ้างอิงและอ่านเพิ่มเติม

ธวิช สุดสาคร และอัศม์เดช วานิชชินชัย. คุณเก็บสต็อกไว้มากแค่ไหน. Industrial Technology Review ปีที่ 16 ฉบับที่ 209