
การบริหารความเสี่ยงในการจัดการสินค้าคงคลัง
(จากมุมมอง Supply Chain Risk Management)

ดร. ทวีช สุคตสาร (tawit108@hotmail.com)

ดร. อัสมีเดช วานิชชินชัย (assadej_v@yahoo.com)

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ในทางบัญชีนั้นแบ่งสินทรัพย์ขององค์กรตามที่ปรากฏในงบดุล (Balance Sheet) เป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่

1. สินทรัพย์หมุนเวียน เช่น เงินสด เงินฝากธนาคาร หนี้ของผู้บริษัทย่อย พันธบัตรรัฐบาล ลูกหนี้การค้า สินค้าคงคลัง ฯลฯ
2. สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน เช่น ที่ดิน อาคารสิ่งปลูกสร้าง เครื่องจักร สิทธิบัตร ฯลฯ

เกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งสินทรัพย์เป็นประเภทดังกล่าวนี้คือสภาพคล่อง (Liquidity) ของสินทรัพย์หรือระดับการหมุนเวียนของสินทรัพย์ว่ามีสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็วมากน้อยเพียงใด หากสินทรัพย์มีสภาพคล่องมาก สามารถซื้อขายหรือแลกเปลี่ยนสภาพเป็นเงินสดได้เร็ว (สินทรัพย์เป็นที่ต้องการของตลาดหรือลูกค้าทั่วไป) ก็ถือเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน (Current Asset) ในทางตรงข้ามหากสินทรัพย์ไม่ค่อยมีสภาพคล่อง ไม่สามารถซื้อขายหรือแลกเปลี่ยนเป็นเงินสดได้อย่างรวดเร็วเมื่อต้องการ (สินทรัพย์ไม่เป็นที่ต้องการของตลาดหรือลูกค้าทั่วไป มีเพียงตลาดหรือลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่ต้องการ) ก็ถือเป็นสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน (Non-current Asset) คำว่า Fixed Asset ในงบดุลที่ด่าภาษาไทยบางเล่มแปลว่าสินทรัพย์ถาวร จึงมีนัยว่าเป็นสินทรัพย์ที่ไม่ค่อยเคลื่อนไหวหมุนเวียน (non-current) มิได้หมายความว่าสินทรัพย์ที่คงทนถาวร จับต้องได้ มีขนาดใหญ่ (เช่น เครื่องจักร อาคาร สถานที่) เคลื่อนย้ายไม่ได้ หรือไม่มีการเสื่อมสภาพแต่อย่างใด

พัสดุคงคลัง (Inventory) เป็นสินทรัพย์ประเภทหนึ่งที่ปรากฏและแสดงมูลค่าในงบดุลของกิจการ ในทางบัญชีและการเงินนั้นถือว่าพัสดุคงคลังเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน ด้วยสมมุติฐานว่าพัสดุคงคลังเหล่านั้นสามารถนำมาซื้อขายและแปลงสภาพเป็นเงินสดได้อย่างรวดเร็วเมื่อกิจการมีความต้องการเงินสดแบบจับปล้นทันด่วน พักคงคลังหลักของกิจการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการผลิต ได้แก่ สินค้าคงคลังซึ่งอยู่ใน 3 รูปแบบหลัก ได้แก่ 1) วัตถุดิบ 2) งานระหว่าง

กระบวนการ และ 3) สินค้าสำเร็จรูป (อาจมีพัสดुकงคลังรอง เช่น ชิ้นส่วนอะไหล่ เป็นพัสดुकงคลังรองปรากฏอยู่ในงบดุล)

แม้ว่าทางทฤษฎีแล้วสินค้าคงคลังหลักทั้ง 3 ประเภทนี้จะถือเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนที่มีสภาพคล่อง แต่ในทางปฏิบัติแล้วสินค้าคงคลังเหล่านั้นมักไม่มีสภาพคล่องจริง เพราะหากสินค้าขายได้จริง เป็นที่ต้องการของลูกค้าจริง หรือเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่ายจริงแล้ว สินค้ามักขาดสต็อกมีของไม่พอขาย และไม่มีสินค้าเหลือให้เก็บเป็นสต็อกกันมากนัก สินค้าที่เก็บเป็นสต็อกมากและนานเกินความจำเป็นส่วนใหญ่มักเกิดจากความบกพร่องในการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง เช่น การจัดซื้อมากเกินไปเกินความต้องการผลิต การผลิตมากเกินไปเกินความต้องการของลูกค้า การขาดการวางแผนและควบคุมการผลิตที่ดี การพยากรณ์ยอดขายผิดพลาด มีสินค้าใหม่เข้ามาทดแทน สินค้าเก่าขายไม่ออกเก่าเก็บล้าสมัย ฯลฯ ดังนั้นแม้ว่าบริษัทจะมีสินทรัพย์หมุนเวียนในรูปของสินค้าคงคลังมาก แต่มักไม่สามารถนำสินค้าคงคลังเหล่านั้นมาขายหมุนเวียนแปลงสภาพเป็นเงินสดได้จริง หน้าที่ยังเกิดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการจัดเก็บสินค้าคงคลังตามมา เช่น ดอกเบี้ยจากเงินลงทุนที่จมในสินค้าคงคลัง ค่าเช่าพื้นที่จัดเก็บ ค่าไฟฟ้า ค่าแรงในการจัดเก็บ ค่าเบี้ยประกัน และความเสี่ยงจากสินค้าสูญหายหรือเสียหายจากการจัดเก็บและเสื่อมค่าของสินค้าคงคลัง ฯลฯ

ด้วยเหตุที่พัสดुकงคลังนั้นอาจไม่มีสภาพคล่องจริงนี้เอง การวัดอัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratio) จากงบการเงินขององค์กรที่ค่อนข้างมีความอนุรักษ์นิยมทางการเงิน (Financial Conservative) ที่ต้องการความละเอียดรอบคอบทางการเงินมากขึ้นจึงมักวัดสภาพคล่องด้วย Quick Ratio ซึ่งไม่รวมสินค้าคงคลังเข้าไปในการคำนวณสภาพคล่องแทนที่ Current Ratio ที่รวมสินค้าคงคลังเข้าไปในการคำนวณสภาพคล่องขององค์กรด้วยตามสูตรด้านล่าง

$$\text{Quick Ratio} = (\text{Current Asset} - \text{Inventory}) / \text{Current Liability}$$

$$\text{Current Ratio} = \text{Current Asset} / \text{Current Liability}$$

* Current Liability หมายถึง หนี้สินหมุนเวียน เช่น เจ้าหนี้การค้า เงินกู้ระยะสั้น ฯลฯ

ในระดับกลยุทธ์ของการจัดการโซ่อุปทานและสินค้าคงคลัง องค์กรเกือบทุกแห่ง โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการผลิตจะต้องมีการจัดเก็บสินค้าคงคลังในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพื่อตอบสนองภาระกิจขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งแน่นอนว่าการจัดเก็บสินค้าคงคลังไม่ว่าจะในสถานะใดก็ตาม ควรจะต้องเก็บในปริมาณหรือระดับที่เหมาะสม ไม่น้อยเกินไปจนสินค้าขาดสต็อกและไม่มากเกินไปจนเกิดค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บที่ไม่จำเป็น แต่หากเลือกได้แล้ว

ถ้าองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องจัดเก็บสินค้าคงคลัง องค์กรควรจะจัดเก็บสินค้าคงคลังในสถานะใดจึงจะมีความเหมาะสม และปลอดภัยที่สุด หรือหากท่านเป็นผู้บริหารที่กำลังจะเข้าซื้อกิจการ (หรือแม้กระทั่งซื้อหุ้นในตลาดหลักทรัพย์) ของบริษัทใดบริษัทหนึ่ง เมื่อท่านได้ตรวจสอบงบการเงินของบริษัทแห่งนั้นอย่างคร่าว ๆ แล้ว ท่านจะสบายใจหรือไม่สบายใจเมื่อเห็นสินค้าคงคลังในสถานะใดมากและสถานะใดน้อยระหว่าง

- 1) วัตถุดิบ (Raw Material: RM)
- 2) งานระหว่างกระบวนการ (Work in Process: WIP)
- 3) สินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods: FG)

เนื่องจากวิทยาการจัดการ (Management Science) นั้นมีทั้งความเป็นศาสตร์และศิลป์ประกอบกัน ในความเป็นศิลปะนั้นทำให้หลักการในการบริหารจัดการหนึ่ง ๆ นั้นมักหลักการทั่วไปไม่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์กรในทุกสถานการณ์ หลักการที่ผู้เขียนจะใช้อภิปรายถึงสถานะที่ดีที่สุดในการจัดเก็บสินค้าคงคลังในบทความนี้ก็เช่นกันอาจไม่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกธุรกิจในทุกสถานการณ์ หลักการที่ใช้ในบทความนี้พิจารณาจากการบริหารความเสี่ยงในการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Risk Management) ทั้งในด้านความเสี่ยงในการบริหารการผลิต (Production Risk Management) และความเสี่ยงในการบริหารการเงิน (Financial Risk Management) โดยดูจากความเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนของสินค้าคงคลังเป็นหลัก ความเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนในที่นี้ต้องการ

- 1) ความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือ ความสามารถในการแปรสภาพเป็นสินค้าประเภทอื่นได้ ซึ่งมีผลต่อความเสี่ยงในการบริหารการผลิต และ
- 2) สภาพคล่อง (Liquidity) หรือ ความสามารถในการแปรสภาพเป็นเงินสดได้ ซึ่งมีผลต่อความเสี่ยงการบริหารการเงิน

หลักการดังกล่าวสามารถประยุกต์ใช้ได้กับธุรกิจโดยทั่วไป แต่อาจใช้ไม่ได้กับธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะหรือในสถานการณ์เฉพาะ ผู้อ่านจึงควรใช้ดุลพินิจในการพิจารณาตามความเหมาะสม

สินค้าสำเร็จรูป

คนจำนวนมากเชื่อว่าการเก็บสินค้าคงคลังในสถานะของสินค้าสำเร็จรูปน่าจะดีที่สุด เนื่องจากสต็อกสินค้าสำเร็จรูปมีข้อดีคือเมื่อลูกค้ามีความต้องการสินค้าก็จะสามารถส่งมอบสินค้า

ได้ทันที แต่ในทางปฏิบัติแล้วหากสินค้าขายได้จริง บริษัทคงไม่มีสินค้าสำเร็จรูปเหลือเก็บไว้มากนัก ดังนั้นหากเรากำลังจะเข้าซื้อกิจการของบริษัทใดและเห็นในงบดุลของบริษัทว่าบริษัทมีสต็อกสินค้าสำเร็จรูปเก็บไว้เป็นจำนวนมากทำให้ดูเหมือนว่ากิจการมีสินทรัพย์มาก ข้อสงสัยที่ควรจะต้องตั้งไว้เป็นอันดับแรกคือสต็อกสินค้าสำเร็จรูปนั้น เป็นสต็อกที่มีคุณภาพหรือไม่ กล่าวคือเป็นสต็อกสินค้าสำเร็จรูปนั้นที่เป็นที่ต้องการของตลาดจริงหรือไม่ (Performing Assets or Non-Performing Assets) หากสินค้าเป็นที่ต้องการของตลาดและลูกค้าจริงคงไม่เหลือเป็นสต็อกเก็บไว้มากมายนัก (รวมถึงอาจไม่จำเป็นต้องขายกิจการให้กับเรา) ยกเว้นหากมีเหตุผลเฉพาะ เช่น ต้องการเก็บเพื่อเก็งกำไร หรือความต้องการสินค้ามีลักษณะเป็นฤดูกาล ฯลฯ

ในเชิงการผลิตแล้ว สินค้าสำเร็จรูปเป็นสินค้าที่ขาดความยืดหยุ่นในการผลิตและแปรรูป กล่าวคือ เป็นสินค้าที่ผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้วไม่สามารถแปรสภาพเป็นสินค้าอื่นได้อีก (หรือแปรสภาพต่อไปเป็นสินค้าอื่นได้ยาก) ส่วนในเชิงพาณิชย์นั้น สินค้าสำเร็จรูปก็ยังมีสภาพคล่องไม่สูงนักแปรสภาพเป็นเงินสดได้ไม่ค่อยดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าที่มีความเป็นแฟชั่นมาก ๆ เช่น เสื้อผ้า เฟอร์นิเจอร์ ฯลฯ แม้ว่าลูกค้าจะต้องการเสื้อผ้า หรือเฟอร์นิเจอร์ แต่แบบ ขนาด สี หรือคุณลักษณะต่าง ๆ ของสินค้าอาจไม่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า (เช่น ลูกค้าต้องการเสื้อแขนยาว แต่เรากลับมีแต่เสื้อแขนสั้น หรือลูกค้าต้องการเสื้อสีแดง แต่เรากลับมีแต่เสื้อสีเหลือง) ดังที่เรามักเห็นในห้างสรรพสินค้าหรือตลาดนัดที่มักมีการ โปรโมชันขายโลหะสต็อกสินค้าสำเร็จรูป โดยเฉพาะอย่างยิ่งพวกที่เป็นสินค้าแฟชั่น เช่น เสื้อผ้า เฟอร์นิเจอร์ ในราคาที่ลดลงมากกว่า 50% แต่ก็ยังขายกันไม่ค่อยจะออก

การจัดเก็บสต็อกสินค้าสำเร็จรูปจึงควรเก็บในระดับที่เหมาะสมเท่าที่จำเป็นตามลักษณะของธุรกิจ เช่น เก็บไว้เพราะตัวสินค้าและธุรกิจเป็นแบบผลิตเพื่อเก็บสต็อก (Make to Stock) หรือมีเหตุผลเฉพาะทางธุรกิจ เช่น การขายมีลักษณะเป็นฤดูกาล เช่น เก็บสต็อกเครื่องเขียนหรืออุปกรณ์การเรียนไว้เตรียมขายในช่วงเปิดเทอม หรือสต็อกของขวัญในช่วงปีใหม่ เป็นต้น

งานระหว่างกระบวนการ

ในกระบวนการผลิตบางประเภท การเก็บสต็อกงานระหว่างกระบวนการอาจช่วยให้การผลิตและส่งมอบสินค้ามีความรวดเร็วขึ้นไม่ต้องเริ่มแปรรูปกันจากตั้งแต่ยังเป็นวัตถุดิบหรือเริ่มต้นจากศูนย์ เช่น ภัตตาคารมักเก็บอาหารที่แปรรูปบ้างแล้วบางส่วนในรูปงานระหว่างกระบวนการเพื่อให้สามารถนำไปปรุงในขั้นตอนสุดท้ายและเสิร์ฟได้ได้อย่างรวดเร็ว ลูกค้าไม่ต้องรอนานจนโมโหหิว

เนื่องจากงานระหว่างกระบวนการ เปรียบเสมือนของกึ่งดิบกึ่งสุก หรือครึ่งฝัดครึ่งคน ในเชิงการผลิตจึงมักมีความยืดหยุ่นในการนำไปผลิตหรือไปใช้งานประเภทอื่นได้น้อยมาก นำมาใช้ประโยชน์อื่นไม่ค่อยจะได้ ทำให้ในเชิงพาณิชย์แล้วงานระหว่างกระบวนการจึงแทบจะไม่มีสภาพคล่องเลย ตัวอย่างเช่น สต็อกเสื้อผ้าสำเร็จรูปหรือสต็อกเฟอร์นิเจอร์สำเร็จรูปหากนำไปขายลดราคาสัก 50% ยังน่าจะพอขายได้บ้าง แต่สต็อกงานระหว่างกระบวนการส่วนใหญ่แล้วมักต้องขายออกไปในมูลค่าซาก เช่น ผ้าที่ตัดแล้วแต่ยังไม่ได้เย็บ หรือไม้ที่ตัดแล้วแต่ยังไม่ได้ขัดและประกอบ คงเพียงแค่สามารถเอาไปซังกิโยขายเป็นเศษผ้าเพื่อเอาไปทำผ้าจี้ริ้ว หรือขายเป็นเศษไม้เพื่อเอาไปทำฟืนเท่านั้น หรือหากจะดันทุรังนำไปแปรรูปต่อจนเสร็จกลายเป็นสินค้าสำเร็จรูปก็จะเกิดต้นทุน ความยุ่งยาก และความเสี่ยงในการขายสินค้าไม่ออกเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ในมุมมองของความเสี่ยงทั้งด้านความยืดหยุ่นและสภาพคล่องแล้ว สต็อกงานระหว่างกระบวนการจึงเป็นสต็อกสินค้าที่แย่ที่สุดในสต็อกสินค้าทั้ง 3 สถานะ นอกจากนั้นหากเราตรวจสอบและพบว่างบการเงินของบริษัทใดมีสต็อกงานระหว่างกระบวนการมาก เราควรตั้งข้อสงสัยถึงความค้ำยประสิทธิภาพหรือค้ำยคุณภาพในกระบวนการผลิตและกระบวนการสนับสนุนอื่น ๆ (เช่น เครื่องจักรเสีย กระบวนการผลิตไม่สมดุล มีปัญหาด้านคุณภาพ ทำให้มีงานเสียหรืองานซ่อมค้างอยู่มาก ใช้เวลาในการเซตอัพเครื่องจักรนาน) ทำให้ไม่สามารถไล่งานระหว่างกระบวนการออกมาเป็นสินค้าสำเร็จรูปได้ ส่งผลให้ม้งานระหว่างกระบวนการค้างอยู่ในกระบวนการผลิตมาก ดังนั้นการจัดเก็บสต็อกงานระหว่างกระบวนการจึงควรมีในปริมาณน้อยที่สุด ควรมีเท่าที่จำเป็นต่อลักษณะการผลิตจริง ๆ เท่านั้น เช่น มีการผลิตเป็นล็อต ใช้เวลาในการเซตอัพเครื่องจักรนาน มีเปอร์เซ็นต์งานเสียหรืองานซ่อมมาก กระบวนการผลิตไม่สมดุล ฯลฯ

วัตถุดิบ

วัตถุดิบของเสื้อก็คือผ้า และวัตถุดิบของเฟอร์นิเจอร์ก็คือไม้ การขายไม้ย่อมง่ายและได้ราคาดีกว่าการขายเฟอร์นิเจอร์ และการขายผ้าก็ย่อมง่ายและได้ราคาดีกว่าขายเสื้อ (แต่ไม่เกี่ยวกับสำนวนไทยที่ว่าขายผ้าเอาหน้ารอด แต่ไม่มีสำนวนว่าขายเสื้อเอาหน้ารอดนะครับ) ทั้งนี้เนื่องจากในเชิงการผลิตแล้ววัตถุดิบมีความยืดหยุ่นในการผลิตสูงกว่าสินค้าคงคลังประเภทอื่น เพราะสามารถนำไปแปรรูปผลิตเป็นสินค้าอะไรก็ได้ (เช่น ไม้เอาไปทำเป็นเฟอร์นิเจอร์ประเภทอื่นได้ หรือเอาผ้าไปทำของใช้ประเภทอื่นได้) ทำให้วัตถุดิบมีสภาพคล่องในเชิงพาณิชย์ที่สูง ซึ่งง่ายขายคล่องโดยทั่วไปหากลดราคาสต็อกวัตถุดิบเพียงเล็กน้อยสัก 10% ก็อาจถึงกับมีคนมาแย่งกันซื้อเลยก็ได้ ทั้งนี้ยังเป็นวัตถุดิบต้นน้ำ (Upstream Material) ที่ยังไม่ผ่านการแปรรูปมากเท่าไรก็จะมี ความยืดหยุ่นและสภาพคล่องมากเท่านั้น ตัวอย่างเช่น สินค้าปฐมภูมิหรือสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) ที่ยังไม่มีการแปรรูปใด ๆ เช่น ไม้ เม็ดพลาสติก เหล็กและสินแร่ต่าง ๆ ข้าวและพืชไร่ทางการเกษตร

ฯลฯ ดังนั้นในเบื้องต้นหากเราได้เห็นบุคคลของบริษัทใดแล้วพบว่าบริษัทนั้นเก็บสินค้าคงคลังในรูปวัตถุดิบมากกว่าสินค้าคงคลังในรูปแบบอื่นก็อาจจะทำให้เราสบายใจนอนตาหลับหรืออุ่นใจได้มากกว่า นอกจากนี้โดยทั่วไปแล้วค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสต็อกวัตถุดิบยังต่ำกว่าสต็อกในสถานะอื่น เนื่องจากยังไม่ผ่านการแปรสภาพจึงมีต้นทุนการผลิตในตัวสินค้าน้อยที่สุด ไม่ต้องระมัดระวังในเรื่องการแตกหักเสียหาย สกปรกในการจัดเก็บมากนัก เพราะยังต้องผ่านกระบวนการแปรรูปอื่น ๆ อีก สามารถวางทับซ้อนหรือเทกองกันได้ ฯลฯ

บางท่านอาจคิดว่าการจัดเก็บสินค้าคงคลังในรูปวัตถุดิบอาจทำให้การส่งมอบสินค้าล่าช้าได้ แต่ที่จริงแล้วอาจไม่เป็นจริงเช่นนั้นเสมอไป เนื่องจากในการผลิตแบบผลิตตามสั่ง (Make to Order) นั้น ลูกค้านำไปที่ไม่ไว้เหตุผลมากนักมักใช้เวลาในการส่งมอบสินค้าในระดับหนึ่ง (อย่างน้อยเพียงพอกับเวลาในการผลิต และขนส่งแต่อาจไม่พอกับการสั่งวัตถุดิบ) ปัญหาการส่งมอบสินค้าล่าช้าส่วนใหญ่ในการผลิตประเภทนี้มักมาจากการสั่งวัตถุดิบหรือจากส่งมอบวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ล่าช้าโดยเฉพาะในกรณีที่ต้องสั่งวัตถุดิบจากต่างประเทศ หากบริษัทมีการจัดเก็บสต็อกวัตถุดิบไว้แล้วจำนวนหนึ่งก็จะสามารถลดหรือขจัดเวลานำ (Lead Time) ในการส่งมอบวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ ทำให้สามารถเริ่มการผลิตได้ทันที หากการวางแผนการผลิตและกระบวนการผลิตภายในบริษัทเองไม่มีปัญหาใด ๆ ก็จะมีเวลาเพียงพอในการแปรรูปวัตถุดิบไปเป็นสินค้าสำเร็จรูปและส่งมอบให้กับลูกค้าได้รวดเร็วและตรงเวลามากขึ้น

ตารางที่ 1 ความเสี่ยงของสินค้าคงคลังในสถานะต่าง ๆ

	วัตถุดิบ	งานระหว่างกระบวนการ	สินค้าสำเร็จรูป
ความยืดหยุ่นทางการผลิต	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
สภาพคล่องทางการเงิน	มาก	น้อยที่สุด	น้อย
อัตราส่วนสต็อกที่ควรเก็บ (ถ้าจำเป็น)	มาก	น้อยที่สุด	น้อย

การผลิตแต่ละแบบควรเก็บสต็อกในรูปแบบไหน

สำหรับการผลิตแบบผลิตตามสั่ง (Make to Order) บริษัทที่เคร่งครัดในนโยบายการผลิตตามสั่งมาก ๆ อาจไม่เก็บสต็อกวัตถุดิบเลย รอให้มีออเดอร์แล้วจึงค่อยสั่งวัตถุดิบเพื่อลดความเสี่ยงในการเก็บสต็อกวัตถุดิบ ในขณะที่บางบริษัทอาจจัดเก็บสต็อก ในรูปวัตถุดิบไว้จำนวนหนึ่ง รอให้มีออเดอร์แล้วจึงนำวัตถุดิบที่เก็บสต็อกไว้แล้วมาแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูปซึ่งจะช่วยให้เวลาในการส่งมอบสินค้าเร็วขึ้น วัตถุดิบเหล่านี้มักเป็นวัตถุดิบที่มีความยืดหยุ่นและสภาพคล่องสูง เป็น

วัตถุดิบที่สามารถใช้ร่วม (Common Material) ในการผลิตสินค้าสำเร็จรูปประเภทต่าง ๆ ได้หลากหลายซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นวัตถุดิบต้นน้ำหรือสินค้าปฐมภูมิ เช่น เม็ดพลาสติก น้ำตาล ฯลฯ

สำหรับการผลิตแบบผลิตเพื่อเก็บสต็อก (Make to Stock) เช่น สนุ่ แชมพู ยาสีฟัน ฯลฯ ที่ลูกค้าจะไม่ยอมรอหรือไม่สามารถรอสินค้าได้นั้น บริษัทที่ขายสินค้าประเภทนี้ควรจัดเก็บสินค้าคงคลังในรูปสินค้าสำเร็จรูปในระดับที่เหมาะสมหลักตามลักษณะของธุรกิจอยู่แล้ว แต่ในบางสถานการณ์ หากมีความจำเป็นต้องจัดเก็บสต็อกมากกว่าปกติ (เช่น วัตถุดิบจะขึ้นราคา) บริษัทก็อาจเก็บสต็อกส่วนที่เกินจากความจำเป็นปกติในรูปวัตถุดิบโดยยังไม่ต้องรีบแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูปแล้วค่อย ๆ ทอยนำวัตถุดิบเหล่านั้นมาแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูปเมื่อมีความต้องการจริง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงด้านความยืดหยุ่นและสภาพคล่องของสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด

ข้อคิดท้ายเรื่อง

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันนั้นเต็มไปด้วยความไม่แน่นอนทั้งจากการแข่งขันอย่างรุนแรง ระหว่างคู่แข่งทางธุรกิจ และจากความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความไม่แน่นอนเหล่านี้คือความเสี่ยง การจัดการโซ่อุปทานในปัจจุบันนั้นจึงเต็มไปด้วยความเสี่ยงและความเสี่ยงเหล่านี้จะทวีมากขึ้นเรื่อย ๆ ในอนาคต การจัดเก็บสินค้าคงคลังในโซ่อุปทานจึงไม่ควรพิจารณาจากมุมมองของความพร้อมและความรวดเร็ว (Responsiveness) ในการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าเพียงอย่างเดียว แต่ควรพิจารณาโดยองค์รวมแบบบูรณาการ โดยพิจารณาถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงด้านความยืดหยุ่นในการผลิต และสภาพคล่องทางการเงิน ฯลฯ เข้ามาประกอบด้วย

ความเสี่ยงบางอย่างเป็นความเสี่ยงภายนอก (External Factor) ที่ยากที่จะควบคุม (Uncontrollable) ในขณะที่ความเสี่ยงบางอย่างก็เป็นความเสี่ยงภายใน (Internal Factor) ที่พอจะควบคุมได้ (Controllable) แม้จะมีความกล่าวโดยทั่วไปว่า “เสี่ยงมาก ผลตอบแทนมาก” หรือ “High Risk, High Return” แต่คำกล่าวนี้อาจไม่ถูกต้องเสมอไป และโดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่ถูกต้องในการจัดการโซ่อุปทานซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake Holders) อื่นจำนวนมากที่ไม่ได้ต้องการเพียงแค่ผลตอบแทนทางการเงินระยะสั้นเพียงอย่างเดียว การบริหารจัดการความเสี่ยงในโซ่อุปทาน (Supply Chain Risk Management) ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม จึงน่าจะสร้างผลตอบแทนและความพึงพอใจโดยรวมให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ในโซ่อุปทานได้มากกว่า ดังนั้นองค์กรสมัยใหม่ควรให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยงในโซ่อุปทานให้มากขึ้น โดยอาจเริ่มจากการบริหารความเสี่ยงในการจัดการสินค้าคงคลังซึ่งเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กร และเป็นสินทรัพย์สำคัญในโซ่อุปทาน และเป็นปัจจัยที่พอจะควบคุมได้ในระดับหนึ่ง เช่น การเลือกสถานะของสินค้าคงคลังที่จะจัดเก็บ แล้วจึงค่อย ๆ ขยายผลไปยังความเสี่ยงอื่น ๆ ที่เป็นความเสี่ยง

ภายนอกที่ควบคุมได้ยากร่วมกับคู่ค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นในโซ่อุปทานลำดับต่อ ๆ ไป เช่น การลดปริมาณสินค้าคงคลังในโซ่อุปทานร่วมกัน การใช้สินทรัพย์ข้อมูล และทรัพยากรอื่น ๆ ในโซ่อุปทานร่วมกัน เป็นต้น
