

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 056

เมษายน – พฤษภาคม 2558



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่ ☎ 08 1628 7855 ✉ cheocharn@hotmail.com 📞 cheocharn 📱 cheocharn

การบริหารงานจัดซื้อและจัดการสต็อกเพื่อลดต้นทุน Purchasing & Inventory Management for Cost Savings

บริษัททั้งหลายไม่ว่าเล็กว่าใหญ่ที่ประสงค์จะลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ควรให้ความสนใจไปที่การบริหารพัสดุคงคลัง (Inventory Management หรือ Stock Management) ให้มาก คำว่า Inventory หรือ Stock นั้น รวมหมดตั้งแต่วัตถุดิบ บรรจภัณฑ์ สินค้าสำเร็จรูป สินค้าสำเร็จรูป อะไหล่ และข้าวของเครื่องใช้ต่างๆ

การมีสต็อกเก็บไว้เพื่อใช้งานหรือเพื่อจำหน่ายนั้นเป็นเรื่องจำเป็นก็จริงอยู่ แต่จะต้องบริหารเพื่อให้จำนวนที่เก็บอยู่นั้นมีปริมาณพอสมควร กล่าวคือต้องไม่น้อยเกินไปจนของขาดมือ เพราะจะทำให้เสียโอกาส เสียลูกค้า การปฏิบัติงานซุกซลักไม่ราบรื่น แต่หากเก็บตุนไว้มากมากเกินไปก็จะทำให้เกิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายมากตามไปด้วย ซึ่งก็จะทำให้เสียเปรียบในเชิงแข่งขัน



การมีสต็อกเก็บไว้ไม่ว่าจะมากหรือน้อย ย่อมจะมีค่าใช้จ่ายในการเก็บ (Inventory Carrying Cost หรือ Stock Holding Cost) เกิดขึ้นตลอดเวลาทุกวินาที ซึ่งประกอบไปด้วย ค่าของเงินที่จมทุน ค่าเบี้ยประกันภัย ค่าสถานที่เก็บ ค่าสาธารณูปโภค ค่าดูแลรักษา ค่าของหมดอายุ ค่าของเก่าเก็บล้าสมัย ค่าของเสียหายจากการเก็บและของสูญหาย ค่าใช้จ่ายข้างต้นตามที่กล่าวมานี้ รวมกันได้ประมาณ 20-25% ต่อปี ดังนั้นการมีสต็อกเก็บไว้ 1 ล้านบาท ต้นทุนก็มีค่าใช้จ่ายเพียง 1 ล้าน เพราะจะมีต้นทุนอันเกิดจากค่าใช้จ่ายในการครอบครองอีกปีละประมาณ 250,000 บาทเพิ่มเข้ามาด้วย

การจะบริหารสต็อกให้อยู่ในกรอบที่ควรจะเป็นนั้น สามารถทำได้ไม่ยากโดยอาศัย กฎแฉสำคัญ 4 ดอกคือ ต้องมีการพยากรณ์ที่ดี ต้องกำหนดปริมาณกันชนได้เหมาะสม ต้องรู้ว่าเมื่อไรควรจะสั่งของเข้ามาใหม่ (จุดสั่งซื้อ - ROP) และต้องรู้ว่าควรจะสั่งครั้งละเท่าไรจึงจะประหยัด (ซื้อเท่าไร - EOQ)

กฎแฉดอกที่ 1 – การพยากรณ์ที่ดี นี่คือนกฎแฉดอกแรกที่จะช่วยทำให้การบริหารสต็อกเป็นไปโดยราบรื่นหรือไม่ หากพยากรณ์ผิดพลาดไม่ว่าจะสูงเกินไปหรือต่ำเกินไป ย่อมเกิดผลเสียทั้งนั้น เพราะการพยากรณ์สูงมากก็จะทำให้มีการเตรียมสินค้าหรือวัตถุดิบไว้มาก และจะมีค่าจัดเก็บสูงมากตามไปด้วย แต่ถ้าพยากรณ์ไว้ต่ำมากเกินไปก็อาจเกิดปัญหาของขาดมือ เสีย

โอกาส เสียลูกค้า ด้วยเหตุนี้ฝ่ายขายฝ่ายการตลาดจึงต้องระมัดระวังในการพยากรณ์เป็นอย่างดี สำหรับฝ่ายผลิตที่จะต้องใช้วัตถุดิบนั้นก็ต้องอาศัยระบบ MRP และ MRP-2 มาคำนวณเพื่อจะรู้ว่าควรจะเตรียมวัตถุดิบอะไรไว้บ้าง เมื่อไร และจำนวนเท่าไร

กฎแฉอดอกที่ 2 – กำหนดปริมาณกันชนได้เหมาะสม เป็นปกติทั่วไปที่สิ่งไม่คาดฝันย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ หากบังเอิญมีความต้องการสูงมากกว่าที่คาดการณ์หรือพยากรณ์เอาไว้ก็จะทำให้ของขาดมือ เสียโอกาส เสียลูกค้า การป้องกันก็คือจะต้องเตรียมปริมาณกันชน (Safety Stock หรือ Buffer Stock หรือ Reserved Stock) ไว้ด้วยเสมอ วิธีกำหนดจำนวนปริมาณกันชนไว้นั้นอาจใช้การคำนวณก็ได้ หรืออาจใช้ประสบการณ์ของคณะกรรมการช่วยกันกำหนดขึ้นมาก็ได้เช่นกัน

กฎแฉอดอกที่ 3 – เมื่อไรควรจะสั่งของเข้ามาใหม่ การรู้ว่าเมื่อไรเราควรสั่งของเข้ามาเพิ่มเติมอีกนั้น มีชื่อเรียกที่รู้จักกันดีว่า “จุดสั่งซื้อ หรือ Re-order point หรือ ROP” ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญเช่นกัน เพราะหากสั่งช้าเกินไป ของก็จะมาไม่ทัน และความเสียหายก็คือ ขาดของ เสียโอกาส เสียลูกค้า ถูกปรับ ฯลฯ แต่ถ้าสั่งเร็วเกินไปก็จะทำให้มีของในสต็อกเร็วกว่าที่ควรทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการครอบครอง

สูตรในการการคำนวณคือ $ROP = \text{Demand During Leadtime} + \text{Safety Stock}$

สมมติว่าถ้าจะสั่งสินค้า A จะต้องใช้เวลา 30 วันจึงจะได้ของ (Leadtime)

พยากรณ์ว่าเราจะต้องใช้สินค้า A วันละประมาณ 10 ชิ้น

กำหนดให้เก็บ Safety Stock ไว้ 20 ชิ้น

ดังนั้น $ROP = (30 \times 10) + 20 = 320$ ชิ้น

หมายความว่า เมื่อสินค้า A มีเหลือ 320 ชิ้น เราจะต้องลงมือสั่งสินค้าเข้ามาใหม่ หากรอช้ากว่านี้ อาจจะไม่ทันการณ์ ของอาจจะมาไม่ทัน

กฎแฉอดอกที่ 4 – ควรจะสั่งครั้งละเท่าไรจึงจะประหยัด หรือที่รู้จักกันดีว่า EOQ – Economic Order Quantity การคำนวณว่าควรจะสั่งของครั้งละเท่าไรจึงจะประหยัดที่สุดนั้นอาศัยหลักคิดที่ว่า การสั่งซื้อแต่ละครั้งนั้นย่อมมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นเสมอ ซึ่งประกอบด้วยเงินเดือนของฝ่ายจัดซื้อ ค่าเอกสาร ค่าโทรศัพท์ ค่าติดตามงาน ค่าตรวจรับ ค่าตรวจสอบ ค่าดำเนินการจ่ายเงิน (ดูรายละเอียดในบทความฉบับที่ 41 เรื่องค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ - Purchasing cost) ด้วยเหตุนี้ถ้าเราต้องซื้อของบ่อยๆ เราก็จะเสียค่าสั่งซื้อมากขึ้น เป็นเงาตามตัว หากเราต้องการจะประหยัดค่าสั่งซื้อลงไปก็ย่อมทำได้โดยการสั่งซื้อให้มากขึ้นในแต่ละครั้ง เพื่อจะได้ไม่ต้องซื้อบ่อย ซึ่งเป็นการประหยัดค่าสั่งซื้อ แต่เราก็จะต้องสิ้นเปลืองค่าถือครองจากการที่มีของเก็บไว้เยอะแยะด้วย จุดที่ประหยัดแบบสมดุลทั้งค่าสั่งซื้อและทั้งค่าถือครองนั้นเรียกว่า EOQ หรือ Economic Order Quantity โปรดดูตัวอย่างวิธีคำนวณจากฉบับที่ 41

แม้ว่าท่านจะใช้กฎแฉอดอกที่ 4 ดอกดังกล่าวในการบริหารพัสดุคงคลังแล้วก็ตาม ท่านก็จะต้องมีวิธีการที่จะตรวจสอบหรือวัดได้ว่า การควบคุมบริหารพัสดุนั้นเข้าเป้าสมดังที่ตั้งใจไว้แล้วหรือยัง โดยการกำหนดออกมาในรูปของระดับสต็อก หรือ Stock Level

การกำหนดระดับสต็อกควรทำในรูปของ MOS หรือ Month of Supply สมมติว่า มีสินค้าหรือของเก็บอยู่มูลค่า 1,000,000 บาท ต้นทุนของสินค้าที่ขายในแต่ละเดือน = 500,000 บาท อย่างนี้ก็หมายความว่า สินค้าที่เก็บเป็น Inventory ใวันนี้จะพอใช้งานได้ประมาณ 2 เดือน

เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องกำหนดนโยบาย และแจ้งให้ระดับปฏิบัติการทราบล่วงหน้าว่า เป้าหมายของการบริหารพัสดุอยู่ที่ไหน เช่น อาจกำหนดเป็นเป้าหมายไว้ว่า ต้องเก็บสต็อกไว้ไม่ให้สูงเกินกว่า 1.5 MOS เป็นต้น

ในบางบริษัท จะมี Inventory ให้ดูแลหลายร้อยหรือหลายพันหรือหลายหมื่นรายการ (Items or SKU) ซึ่งแน่นอนว่าจะสร้างความยุ่งยากสลับซับซ้อนในการทำงานเป็นอย่างยิ่ง กรณีเช่นนี้ก็ต้องจัดกลุ่มเพื่อแยกแยะพัสดุสิ่งของที่เรเก็บอยู่ออกเป็น 3 กลุ่ม ตามวิธีของ ABC-Analysis ซึ่งเป็นการดัดแปลงมาจาก Pareto Analysis

หลักการก็คือ ของที่ถูกจัดไว้ในกลุ่ม A นั้น จะประกอบด้วยพัสดุ/สินค้า ที่มีมูลค่าการใช้งานรวมกันเท่ากับประมาณ 80% (โดยประมาณ) ของยอดรวมทั้งหมด

ส่วนกลุ่ม B จะประกอบด้วยพัสดุ/สินค้า ที่มีมูลค่าการใช้งานรวมกันเท่ากับ 15% (โดยประมาณ) ของยอดรวมทั้งหมด

และกลุ่ม C จะประกอบด้วยพัสดุ/สินค้า ที่มีมูลค่าการใช้งานรวมกันเท่ากับ 5% (โดยประมาณ) ของยอดรวมทั้งหมด

เมื่อทราบว่าพัสดุตัวใดอยู่ในกลุ่มใดแล้ว เราก็จะทำงานง่ายขึ้น เราจะจัดแบ่งเวลาและทุ่มเทความสนใจไปตามกลุ่มพัสดุได้ถูกต้องขึ้น เช่น เราจะต้องทุ่มเทเวลาและความสนใจในการดูแลตรวจสอบอย่างเข้มงวดกับพัสดุในกลุ่ม A และใช้เวลาตามสมควรกับกลุ่ม B แต่จะไม่ใช้เวลามากมายเลยกับพัสดุดังกลุ่ม C เพราะพัสดุหรือสินค้าในกลุ่ม C นั้นมีมูลค่าการใช้สอยรวมกันเพียง 5% เท่านั้นเอง

**เพียงเท่านี้ ท่านก็จะบริหารสต็อกได้อย่างมืออาชีพ
ท่านจะมีส่วนช่วยลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายของบริษัทได้
มากมายทีเดียว**