

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อค้นพบ

การศึกษานี้เป็นการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัทสยามนิสตัน เชียงใหม่ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังของบริษัทสยามนิสตันเชียงใหม่ จำกัด ผู้ศึกษาได้เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด (Open-ended questions) กับผู้ที่เกี่ยวข้องในฝ่ายบริการ และคลังสินค้า ได้แก่ แผนกบริการ แผนกซ่อม และแผนกอะไหล่ เพื่อทำการวิเคราะห์การควบคุมภายในเกี่ยวกับสินค้าคงคลัง เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของปัญหารวมถึงเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการควบคุมทั้งในส่วน of ฝ่ายบริการและคลังสินค้า จากผลการศึกษา สามารถสรุปผล อภิปรายผล รวมถึงข้อค้นพบ ได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป และลักษณะของการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัทสยามนิสตันเชียงใหม่ จำกัด

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท สยามนิสตันเชียงใหม่ จำกัด จะกำหนดเป้าหมายในสิ่งซึ่งอะไหล่แท้ ให้สอดคล้องกับบริษัท นิสตัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด กำหนดไว้ โดยมีการกำหนดเป้าหมายเป็นรายปี และมีการวัดผลเป็นไตรมาสและหากบรรลุเป้าหมายได้ทางตัวแทนจำหน่ายจะได้รับเงินรางวัลพิเศษในไตรมาสนั้นๆ ซึ่งนิสตันมอเตอร์ประเทศไทยจะมีการกำหนดเป้าหมายของศูนย์บริการใน 4 หัวข้อหลักดังนี้

1. จำนวนรถเข้าซ่อม (ไม่รวมเคลม)
2. การตั้งชื่ออุปกรณ์ตกแต่ง
3. การตั้งชื่ออะไหล่
4. รายได้ของศูนย์บริการ (ไม่รวมเคลม)

โดยการจะบรรลุเป้าหมายทั้ง 4 ข้อข้างต้นนั้นทางตัวแทนจำหน่ายจะต้องมีการวางแผนเริ่มตั้งแต่ การทำการตลาดศูนย์บริการ การปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การบริการจัดการสินค้าคงคลังและบรรลุเป้าหมายตั้งชื่ออะไหล่ ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานั้นจะทำให้บรรลุเป้าหมายรายได้ของศูนย์บริการ อย่างไรก็ตามทางบริษัท นิสตัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้มี

การนำระบบคอมพิวเตอร์มาจัดการข้อมูลของสินค้าคงคลัง คือ โปรแกรม L-ONE DMS ในปี 2552 เพื่อให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำ และทันเวลามากยิ่งขึ้น และมีการกำหนดเป้าหมายการสั่งซื้ออะไหล่ให้กับสาขาหรือดีลเลอร์นิสสันต่างๆ ทั่วประเทศ ซึ่งหากสาขา หรือดีลเลอร์นิสสันรายใด สามารถบรรลุเป้าหมายที่ทางบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัดกำหนดไว้ จะมีเงินชดเชยหรือส่วนลดพิเศษให้แก่สาขานั้นๆ จะมีผลต่อการประเมินผลงานของฝ่ายบริหารสาขาหรือดีลเลอร์นิสสัน อีกด้วย

จากปัญหามูลค่าสินค้าคงคลังประเภทสินค้าที่มีการเคลื่อนไหวช้าและไม่มีการเคลื่อนไหวที่สูงนั้น พบว่า มูลค่าสูงสุดของอะไหล่แท้นิสสันที่ไม่มีการเคลื่อนไหว (Dead stock) 20 อันดับแรกของปี 2553 พบว่า มีมูลค่ารวม 1,006,834 บาท หรือคิดเป็น ร้อยละ 50 ของมูลค่าสินค้าคงคลังประเภทสินค้าที่มีการเคลื่อนไหวช้าและไม่มีการเคลื่อนไหวทั้งหมด ซึ่งเป็นอุปสรรคทางด้านการแข่งขัน บริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด จึงจำเป็นต้องมีการดำเนินการเรื่องการป้องกันการเกิดสินค้าดังกล่าวและหาวิธีการระบายสินค้าคงคลังให้อยู่ในภาวะสมดุล โดยสาเหตุที่พบในปัจจุบันได้แก่ ระบบฐานข้อมูลไม่เอื้ออำนวยต่อการประมาณการณียอดความต้องการใช้อะไหล่ การเก็บข้อมูลอะไหล่ที่ใช้เป็นการบันทึกลงสมุด ไม่มีการบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบมากนัก เป็นต้น

PLAN (P) : การวางแผน สินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้นของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ที่ทำในปัจจุบัน

บริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด มีการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายในสั่งซื้ออะไหล่แท้นให้สอดคล้องกับบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด กำหนดไว้ โดยมีการกำหนดเป้าหมายเป็นรายปี และมีการวัดผลเป็นไตรมาสและหากบรรลุเป้าหมายได้ทางตัวแทนจำหน่ายจะได้รับเงินรางวัลพิเศษในไตรมาสนั้นๆ ซึ่งนิสสันมอเตอร์ประเทศไทยจะมีการกำหนดเป้าหมายของศูนย์บริการใน 4 หัวข้อหลัก โดยการพิจารณาจาก จำนวนรถเข้าซ่อม ปริมาณการสั่งซื้ออุปกรณ์ตกแต่ง ปริมาณการสั่งซื้ออะไหล่ และรายได้ของศูนย์บริการโดยการจะบรรลุเป้าหมายทั้ง 4 ข้อนี้ทางตัวแทนจำหน่ายจะต้องมีการวางแผนเริ่มตั้งแต่ การทำการตลาดศูนย์บริการ การปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การบริการจัดการสินค้าคงคลังและบรรลุเป้าหมายสั่งซื้ออะไหล่ ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานั้นจะทำให้บรรลุเป้าหมายรายได้ของศูนย์บริการ

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันยังพบปัญหาเรื่องการกำหนดเป้าหมายการสั่งซื้อในแต่ละปี ไม่สอดคล้องกับปริมาณอะไหล่แท้นที่มีอยู่ในคลังสินค้าของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด เนื่องจากทางบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ให้อำนาจทางบริษัท สยามนิสสัน

เชียงใหม่ จำกัด จัดการสินค้าคงคลังเอง จึงทำให้บางไตรมาส เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ทางบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัดจึงได้สั่งอะไหล่แท้เพื่อในไตรมาสถัดไป ซึ่งวิธีการดังกล่าวส่งผลให้สินค้าคงคลังของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมูลค่าของสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ปี 2550 มีมูลค่าเท่ากับ 17,586,316 บาท ปี 2551 มีมูลค่าเท่ากับ 18,130,222 บาท ปี 2552 มีมูลค่าเท่ากับ 20,144,692 บาท และ ปี 2553 มีมูลค่าเท่ากับ 26,788,154 บาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 52.3 เมื่อเทียบกับปี 2550

DO (D): การปฏิบัติต่อสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัดที่ทำในปัจจุบัน

ทางบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด มีการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์มาจัดการข้อมูลของสินค้าคงคลัง คือ โปรแกรม L-ONE DMS เข้ามาใช้ในปี 2552 โดยโปรแกรม L-ONE DMS เป็นโปรแกรมบริหารดีลเลอร์สำหรับตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ยี่ห้อต่างๆ เพื่อให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำ และทันเวลามากยิ่งขึ้น เนื่องจากบริษัทมีสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้หลายรายการ ซึ่งการจัดการสินค้าคงคลังมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้แก่ แผนกรับรถ แผนกซ่อม และแผนกอะไหล่ ถึงแม้จะมีการนำโปรแกรมสำเร็จรูปเข้ามาช่วยในการจัดการข้อมูลสินค้าคงคลัง แต่อย่างไรก็ตามทางบริษัทฯ ก็ยังคงประสบปัญหาต่างๆ เนื่องมาจากการดำเนินงานของแต่ละแผนก เช่น ปัญหาด้านระบบงานของบริษัทฯ ยังไม่มีแผนปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน การประมาณการณ์ของโปรแกรม L-ONE DMS ขาดความแม่นยำ ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ โดยขั้นตอนในการทำงานในปัจจุบัน ยังอิงกับวิธีการปฏิบัติในอดีต คือ อาศัยประสบการณ์จากหัวหน้า ประมาณการสั่งซื้ออะไหล่ ทำให้การทำงานไม่เป็นไปตามระบบที่วางไว้ ส่วนด้านผู้ปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานไม่ปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน ปัญหาจากการจัดการสินค้าคงคลังของทางบริษัทฯ ได้ส่งผลต่อการตัดสินใจในการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร และทำให้การบริหารสินค้าคงคลังไม่มีประสิทธิภาพ

CHECK (C) : การตรวจสอบผลการปฏิบัติต่อสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัดที่ทำในปัจจุบัน

การตรวจสอบผลการปฏิบัติของ บริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ในเรื่องสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ ทางบริษัทมีการติดตามยอดการสั่งซื้ออะไหล่แท้โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่

วางไว้เป็นรายไตรมาส โดยหากทางตัวแทนจำหน่ายสามารถบรรลุเป้าหมายได้จะมีเงินชดเชยให้ร้อยละ 5 ของเป้าหมาย ซึ่งในช่วงที่ผ่านมาตัวแทนจำหน่ายของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ได้มุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายเพื่อให้ได้เงินชดเชยมากขึ้นไป จึงทำให้มูลค่าของสินค้าคงคลังเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (แผนกศูนย์บริการและอะไหล่ บริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด, 2553) นอกจากนี้ในปัจจุบันการตรวจสอบสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ประจำไตรมาส เป็นตรวจสอบมูลค่าอะไหล่ทั้งหมด ซึ่งไม่ได้มีการแยกประเภทของรุ่นรถยนต์อย่างชัดเจน ทำให้ยากต่อการจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ส่วนในเรื่องการตรวจสอบการสั่งซื้ออะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ทางบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด จะให้พนักงานแผนกอะไหล่ทำการตรวจนับ ว่าจำนวนการสั่งซื้อได้รับครบตามจำนวนที่สั่งซื้อหรือไม่ และแจ้งผลการตรวจสอบกลับไปยังฝ่ายบริหาร

ACT (A) : การแก้ไขสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัดที่ทำในปัจจุบัน

การแก้ไขสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัดในปัจจุบันหากบริษัทตรวจสอบพบว่า มูลค่าการสั่งซื้อของอะไหล่แท้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จะมีการลงมือแก้ไขโดยด่วน ซึ่งหากทางบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัดต้องบรรลุเป้าหมายในแต่ละไตรมาสนั้น บริษัทอาจจะสั่งสินค้าเข้ามาในคลังสินค้าก่อน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการแก้ไขปัญหาดังกล่าวส่งผลให้มีการสะสมสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้บางส่วนที่มีการเคลื่อนไหวช้าและบางส่วนไม่เกิดการเคลื่อนไหวเลย และทำให้อาจเกิดปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ต่อไป

ส่วนเรื่องการแก้ไข หากเกิดข้อผิดพลาดในการสั่งซื้ออะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด เช่น บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัดมีการจัดส่งอะไหล่แท้เกินหรือขาดจากจำนวนในใบสั่งซื้อ ทางบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด จะพิจารณาว่าอะไหล่ ดังกล่าวเป็นกลุ่มการเคลื่อนไหวของอะไหล่ (Parts moving code) กลุ่มใด หากเป็นกลุ่มอะไหล่ที่มีการจำหน่ายมาก (Fast moving parts) เป็นชิ้นส่วนที่มียอดการจำหน่ายสูง หรือมีการหมุนเวียนของสินค้าในสต็อกทุกเดือน เช่น หัวเทียน ไส้กรอง ฯลฯ ทางบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด จะเก็บสินค้ากลุ่มดังกล่าวไว้ใช้เอง แต่หากเป็นสินค้ากลุ่มอื่นเช่น กลุ่มอะไหล่ที่มีการจำหน่ายค่อนข้างน้อย (Slow Moving Parts) เป็นชิ้นส่วนที่มีการหมุนเวียนของสินค้าในสต็อกน้อย หรือการขายเฉลี่ยย้อนหลัง 6 เดือนน้อย และเป็นชิ้นส่วนค่อนข้างเสียหาย อาทิ เช่น ปะเก็น ฝาสูบ ลูกสูบ ฯลฯ ทางบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด จะส่งคืนกลับไปยังบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ส่วนที่ 2 ปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัทสยามนิสสันเชียงใหม่จำกัด

จากการศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ในฝ่ายบริการและคลังสินค้า ได้แก่ แผนกบริการ แผนกซ่อม และแผนกอะไหล่ จำนวนทั้งสิ้น 8 ราย ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายบริการและคลังสินค้า 1 ราย พนักงานแผนกบริการ 3 ราย พนักงานแผนกซ่อม 3 ราย และพนักงานแผนกอะไหล่ 1 ราย ทำให้ทราบถึงลักษณะการปฏิบัติงานจริง งานที่รับผิดชอบของแต่ละส่วน และทำให้ทราบถึงสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหา รวมถึงการแก้ไขปัญหาที่เป็นความเห็นของพนักงานที่เกี่ยวข้อง

จากผลการศึกษาเรื่อง ปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัทสยามนิสสันเชียงใหม่จำกัด จากข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลในแผนกต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. สินค้าไม่เคลื่อนไหว (Dead stock) มาจากสาเหตุสำคัญ 2 ประการ ได้แก่
 - เกิดผิดพลาดในการสั่งซื้ออะไหล่ ซึ่งแบ่งออกเป็นอีก 2 กรณี คือการสั่งอะไหล่ผิดเบอร์ และการคืนอะไหล่จากลูกค้าเนื่องจากการวิเคราะห์อาการผิดปกติของรถยนต์ผิดพลาดทำให้สั่งซื้ออะไหล่ผิดรุ่น หรือผิดขนาด เป็นต้น
 - ลูกค้ามีการสั่งซื้อแล้วไม่มารับอะไหล่
2. ปัญหาเรื่องโปรแกรม L-ONE DMS ที่ใช้งาน
 - โปรแกรมไม่มีการคำนวณ Suggest order ที่แม่นยำ สาเหตุเกิดจากหลายประการ ได้แก่ สูตรในโปรแกรมไม่สอดคล้องกับการทำงานและการบริหารสต็อกตามที่บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้มีการอบรมให้กับผู้จัดการและผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายบริการและคลังสินค้า
 - ตัวโปรแกรมปฏิบัติงานไม่มีรายงานการเคลื่อนไหวอะไหล่รายวัน ซึ่งเป็นรายงานเชิงสถิติที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารจำเป็นต้องนำมาใช้ในการสั่งซื้อในอนาคต เพราะรายงานดังกล่าวจะทำให้ทราบว่า มีอะไหล่ตัวใดเคลื่อนไหวบ้างในแต่ละช่วงเวลา ทำให้ผู้ปฏิบัติงานยังต้องใช้ประสบการณ์เป็นหลักในการสั่งซื้ออะไหล่
 - ผู้ปฏิบัติงานขาดความชำนาญในการใช้โปรแกรม
3. ขาดการบันทึกข้อมูลของผู้ปฏิบัติงานในแผนกบริการ คือขาดการบันทึกข้อมูลของลูกค้าที่มาใช้บริการในแต่ละวัน ลูกค้าที่มาใช้บริการในแต่ละวัน ซึ่งมีผลต่อผู้ปฏิบัติงานในแผนกอื่นๆที่ต้องใช้ข้อมูลนี้ในการสั่งอะไหล่ เกิดความผิดพลาด

4. การคำนึงถึงเป้าหมายส่วนลด (Rebate) มากเกินไป ซึ่งในส่วนนี้เป็นนโยบายของบริษัท ทำให้ในบางไตรมาสเกิดสินค้าที่เกินความต้องการ (Overstock) ในกลุ่มอะไหล่ที่มีการเคลื่อนไหวเร็ว

5. ขาดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับภายในแผนกบริการ แผนกซ่อม และแผนกอะไหล่

ยิ่งไปกว่านั้น จากการสำรวจปัญหาของฝ่ายบริการและคลังสินค้าของบริษัท สยามนิสตัน เชียงใหม่ จำกัด ในขั้นตอนต่างๆ ตามวงจรคุณภาพ (PDCA Cycle) พบว่า ปัญหาหลักของการจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท สยามนิสตัน เชียงใหม่ จำกัด คือการดำเนินการที่ไม่ได้เป็นไปตามแนวคิดระบบการควบคุมด้านสินค้าคงเหลือ ซึ่งในการสั่งซื้อสินค้าในแต่ละครั้ง เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจจะอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการทำงานของพนักงาน แทนที่จะเป็นไปตามแนวคิดระบบการควบคุมด้านสินค้าคงเหลือที่ถูกต้อง อันได้แก่ การหาปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด (Economic order quantity: EOQ) ระดับที่จะสั่งซื้อหรือจุดสั่งซื้อ (Order point) การจำแนกสินค้าคงเหลือแบบ ABC (ABC Classification) และระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือให้ทันเวลาพอดี (Just-In-Time: JIT)

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะทางในการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสตัน เชียงใหม่ จำกัด

จากการศึกษาปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสตัน เชียงใหม่ จำกัด ผู้ศึกษาขอเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงระบบการจัดการสินค้าคงคลัง เพื่อแก้ไขปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสตัน เชียงใหม่ จำกัด โดยใช้แนวทางวงจรคุณภาพ ดังต่อไปนี้

PLAN (P) : การวางแผนสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสตัน เชียงใหม่ จำกัด

การวางแผนสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสตัน เชียงใหม่ จำกัด ที่ควรทำในอนาคตเพื่อให้การจัดการสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีการออกแบบกระบวนการสั่งซื้อใหม่ และกระบวนการเบิกสินค้าคงคลังใหม่

นอกจากนี้ทางบริษัท สยามนิสตัน เชียงใหม่ จำกัด ควรมีการจัดทำบการใช้อะไหล่เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการทำงานของฝ่ายบริการและคลังสินค้าของบริษัทด้วย และควรมี

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน โดยมีการนำข้อมูลปัจจัยภายนอก มาเป็นตัวช่วย ในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เช่น สภาพเศรษฐกิจ วิกฤตการณ์ทางการเมือง สังคม ใน ปัจจุบัน เป็นต้น โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ค่านั้นควรคำนึงถึงเชิงคุณภาพ และเชิง ปริมาณด้วย โดยอาศัยหลัก SMART ดังนี้คือ

- S = Specific ระบุชัดเจน มีขอบเขตที่แน่ชัด
- M = Measurable สามารถวัดและประเมินผลได้
- A = Attainable สามารถบรรลุได้
- R = Realistic ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง
- T = Time มีกรอบของเวลาที่กำหนดไว้

DO (D): การปฏิบัติต่อสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด

จากการศึกษาพบว่า ทางบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด มีการนำเอาระบบ คอมพิวเตอร์มาจัดการข้อมูลของสินค้าคงคลัง คือ โปรแกรม L-ONE DMS เข้ามาใช้ในปี 2552 เพื่อให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำ และทันเวลามากยิ่งขึ้น เนื่องจากบริษัทมีสินค้าคงคลังประเภท อะไหล่แท้หลายรายการ ซึ่งการจัดการสินค้าคงคลังมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้แก่ แผนกบริหารรถ ซ่อม และแผนกอะไหล่ แต่ถึงอย่างไรก็ตามทางบริษัทยังคงเกิดปัญหาสินค้าคงคลังอย่างต่อเนื่อง เช่น โปรแกรมคำนวณ Suggest order ผิดพลาด สูตรในโปรแกรมไม่สอดคล้องกับการทำงานและ การบริหารสต็อก ตัวโปรแกรมไม่มีรายงานการเคลื่อนไหวอะไหล่รายวัน ผู้ปฏิบัติงานขาดความ ชำนาญในการใช้โปรแกรม L-ONE DMS เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบปัญหาในเรื่อง การสั่งซื้อ อะไหล่ ผิดพลาดในการ ลูกคามีการสั่งซื้อแล้วไม่มารับอะไหล่ และการคืนอะไหล่จากลูกค้า เนื่องจากการวิเคราะห์อาการผิดปกติของรถโดยช่างผู้ซ่อมผิดพลาดทำให้สั่งซื้ออะไหล่ผิดรุ่นหรือ ผิดขนาด เป็นต้น

ดังนั้นทาง บริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ควรมีการทำความเข้าใจแผนงานกับ แผนกต่างๆ มากขึ้น และควรมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบนำแผนนั้น ไปปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งการ ปฏิบัติตามแผนจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ส่วนการสื่อสารระหว่างแผนกต่างๆ ควรให้ผู้รับฟังมีโอกาส ในการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม หรือทำความเข้าใจด้วยการใช้การสื่อสาร แบบสองทาง (Two-Way Communication) มากยิ่งขึ้น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มเข้าใจและสามารถ ปฏิบัติงานได้ตามที่คาดหวัง การปฏิบัติตามแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ การที่ผลงานจะออกมาเป็นที่น่าพอใจได้นั้น ส่วนหนึ่งจำเป็นต้องมีการประสานงานเพื่อนำแผนไป

ปฏิบัติ สั่งการ และควบคุมการดำเนินงานตามแผนซึ่งการประสานงานจะต้องมีการติดต่อกับบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการในสิ่งต่างๆ ที่จำเป็น และรักษาไว้ซึ่งความสามัคคีและความเห็นพ้องต้องกันในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไป ทางบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ควรจัดการกับปัญหาสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ ดังนี้

1. ปัญหาการสั่งอะไหล่มากเกินไปนั้น อาจมีสาเหตุมาจากการที่ พนักงานคำนึงถึงเป้าหมายส่วนลด (Rebate) มากเกินไป ส่งผลให้มีการสั่งสินค้ามากเกินไปจนความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้มูลค่าสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ นิสสัน เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องแต่ตั้งปี 2550 ดังนั้นทางฝ่ายบริการและคลังสินค้า ควรมีการจัดการกับสินค้าไม่เคลื่อนไหว (Dead stock) และ สินค้าไม่มีการเคลื่อนไหวช้า (Slow moving) โดยการทำให้โปรโมชันอย่างต่อเนื่อง เช่น การตรวจสอบสภาพรถฟรี และหากพบอุปกรณ์ชำรุด แล้วมีการเปลี่ยนอะไหล่แท้กับทางบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด มีส่วนลดค่าอะไหล่แท้ 50 เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น ซึ่งการจัดการลดกลุ่มสินค้าเหล่านี้จะเป็นการช่วยลดต้นทุนทั้งในคลังสินค้า (Warehousing) การจัดดำเนินการสินค้าในคลัง (Handling) และการขนส่ง (Transportation) เนื่องจากสินค้าที่ไม่เคลื่อนไหว หรือเคลื่อนไหวช้า ทำให้เปลืองพื้นที่ในการจัดเก็บ และต้นทุนในการดูแลสินค้าในคลัง ไม่คุ้มค่ากับการสั่งมาเก็บไว้ เมื่อเทียบสัดส่วนกับปริมาณสั่งซื้อต่อค่าดูแลสินค้าในคลัง

2. ปัญหาสินค้าไม่เคลื่อนไหว (Dead stock) โดยมีสาเหตุมาจากลูกค้ามีการสั่งซื้อแล้วไม่มารับอะไหล่ ดังนั้นสินค้าไม่เคลื่อนไหว (Dead stock) ควรมีการพิจารณาขายต่อให้กับบริษัทในเครือ หรือทำให้โปรโมชันลดราคาให้อู่รถยนต์ที่สนใจ เพื่อเป็นการลดปริมาณสินค้าไม่เคลื่อนไหว (Dead stock) ลง และควรมีการกำกับพนักงานฝ่ายบริการและคลังสินค้า ให้ปฏิบัติตามนโยบายของบริษัทอย่างเคร่งครัด คือลูกค้าต้องวางเงินมัดจำอย่างน้อย ร้อยละ 50 ของมูลค่าอะไหล่ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในกรณียินยอมให้ลูกค้าวางเงินมัดจำเพียงร้อยละ 10 – 20 ของมูลค่าอะไหล่ เพื่อเป็นการลดโอกาสการไม่มารับอะไหล่ที่สั่งไว้ รวมถึงควรมีการโทรศัพท์แจ้งทันทีเมื่ออะไหล่ที่ลูกค้าสั่งไว้มาถึงบริษัท

3. เนื่องจากในปัจจุบันทางบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ยังไม่มีการนำระบบการควบคุมสินค้าคงคลังมาใช้อย่างเป็นทางการ จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดปัญหาสินค้าคงคลัง ดังนั้นควรมีการนำระบบการจำแนกสินค้าคงคลังเป็นหมวดเอบีซี (ABC analysis) มาใช้ เพื่อแก้ไขภาวะสินค้าไม่เคลื่อนไหว (Dead stock) ซึ่งเป็นการจำแนกสินค้าคงคลังออกเป็นแต่ละประเภท โดยพิจารณาปริมาณและมูลค่าของสินค้าคงคลังแต่ละรายการเป็นเกณฑ์ เพื่อลดภาระในการดูแล ตรวจจับ และควบคุมสินค้าคงคลังที่มีอยู่จำนวนมาก ซึ่งสำหรับการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด สามารถแบ่งประเภทได้ดังต่อไปนี้

3.1 สินค้ากลุ่ม A (เช่น กั้นชนรถยนต์, ประตูรถยนต์, ฝากระโปรงรถยนต์ เป็นต้น) เป็นสินค้าที่มักจะมีทั้งจำนวน (Quantity) หรือมูลค่าของสินค้ามากในคลังสินค้า เพราะเกิดจากการที่สินค้าขายไม่ออก หรือหมดความนิยมในตลาด ซึ่งการจัดสินค้าเหล่านี้ มีความจำเป็นอย่างมากที่ต้องได้รับความร่วมมือจากแผนกอะไหล่ เพื่อกำหนดสินค้าเหล่านี้ว่า จะยกเลิกการสั่งซื้อเมื่อหมดสต็อก เพราะต้องให้ลูกค้าที่เคยใช้สินค้านี้ทราบ เพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดว่า สินค้าขาดสต็อก เป็นต้น

3.2 สินค้ากลุ่ม B (เช่น ผ้าเบรก, ที่ปัดน้ำฝน เป็นต้น) ถือเป็นสินค้าที่มีความนิยมระดับกลาง หรือ มีลักษณะเคลื่อนไหวตามฤดูกาล (Seasonal) ควรจะจัดการระบบการเติมสต็อกให้ น้อยกว่าสินค้ากลุ่มแรก เพื่อไม่ให้มีสินค้าคงคลังมากเกินไปจนความจำเป็น

3.3 สินค้ากลุ่ม C (เช่น น้ำมันเครื่อง, ใสกรองน้ำมันเครื่อง, ใสกรองน้ำมันเชื้อเพลิง เป็นต้น) ถือเป็นสินค้าหลักที่เคลื่อนไหวเร็ว เป็นที่ต้องการของลูกค้า แต่การทำรายงาน ABC analysis นั้น ไม่ใช่หมายความว่าต้องซื้อสินค้ากลุ่ม C ไว้ให้มากเพราะถือว่ายัง ings ก็ขายได้ ที่ถูกต้องในการบริหารกลุ่มสินค้านี้ คือการเก็บสินค้าให้สมดุลกับระยะเวลาในการสั่งซื้อ หรือ ผลิตจนถึงความพร้อมที่จะมีสินค้าเหล่านี้ในสต็อก และจัดการระบบการเติมสต็อกให้ดีขึ้น (ทั้งนี้เพื่อ ระวังว่า สินค้าบางรายการอาจจะกลายเป็นสินค้าที่ไม่นิยมในช่วงระยะต่อมา)

4. ปัญหาด้านความผิดพลาดในการสั่งซื้ออะไหล่ การสั่งอะไหล่ผิดเบอร์ และการคืนอะไหล่จากลูกค้า ซึ่งทำให้เกิดภาวะสินค้าไม่เคลื่อนไหว (Dead stock) ทางฝ่ายบริการและคลังสินค้า ควรมีการอบรมพนักงานเก่าและใหม่ อย่างเร่งด่วนเพื่อพัฒนาความรู้ในด้านการวิเคราะห์ ปัญหาให้แก่ลูกค้า และควรมีพนักงานที่ประสบการณ์คอยเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานใหม่ เพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ด้านเทคนิคให้แก่พนักงานใหม่ด้วย

5. ทำการบริหารจัดการสินค้าคงคลังฝั่งผู้ผลิต (Vendor managed inventory systems) คือ การจัดการระบบการซื้อสินค้าโดยการทำข้อตกลงกับลูกค้าหรือผู้ผลิต ทำให้ลูกค้าสามารถทำการอัปเดต ข้อมูล และทราบความต้องการของลูกค้าร่วมกัน โดยที่ผู้ผลิตสามารถตรวจสอบยอดขายของแต่ละ สาขา และ จัดส่งสินค้าเพื่อเติมสต็อกให้ทันเวลา และที่สำคัญ เป็นการเน้นความรับผิดชอบของต่อคู่ค้า หรือแม้แต่ฝ่ายจัดหาวัตถุดิบ สามารถเตรียมวัตถุดิบให้เพียงพอต่อการผลิตเมื่อได้รับรายการสั่งซื้อ เทคนิคการทำงานระหว่างองค์กรวางแผนพยากรณ์ร่วมกัน และการเติมเต็มสินค้า (CPFR : Collaborative planning, forecasting and replenishment) จึงมีความสำคัญในขั้นตอนนี้ แต่การใช้วิธีการนี้ จะต้องมีการลงทุนในด้านระบบสารสนเทศ ระบบ Electronic data interchange (EDI) มาใช้ เป็นต้น เพื่อให้ระบบดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

6. นำระบบสินค้าคงคลังอย่างต่อเนื่อง (Continuous inventory system perpetual system) มาประยุกต์ใช้ ซึ่งเป็นระบบสินค้าคงคลังที่มีวิธีการลงบัญชีทุกครั้งที่มีการรับและจ่ายของ ทำให้บัญชีคุมยอดแสดงยอดคงเหลือที่แท้จริงของสินค้าคงคลังอยู่เสมอ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการควบคุมสินค้าคงคลังรายการที่สำคัญที่ปล่อยให้ขาดมือไม่ได้ ในปัจจุบันการนำเอาคอมพิวเตอร์เข้ามาประยุกต์ใช้กับงานสำนักงานและบัญชีสามารถช่วยแก้ไขปัญหานี้ โดยการใช้รหัสแท่ง (Barcode) หรือรหัสสากลสำหรับผลิตภัณฑ์ ติดบนสินค้าแล้วใช้เครื่องอ่านรหัสแท่ง (Laser scan) ซึ่งวิธีนี้นอกจากจะมีความถูกต้อง แม่นยำ เทียบตรงแล้ว ยังสามารถใช้เป็นฐานข้อมูลของการบริหารสินค้าคงคลังในซัพพลายเชนของสินค้าได้อีกด้วย ซึ่งข้อดีของระบบสินค้าคงคลังแบบต่อเนื่อง คือ การทำให้มีสินค้าคงคลังเพื่อขาดมือน้อยกว่า โดยจะเผื่อสินค้าไว้เฉพาะช่วงเวลารอคอยเท่านั้นแต่ละระบบเมื่อสิ้นงวดต้องเผื่อสินค้าไว้ทั้งช่วงเวลารอคอย และเวลาระหว่างการสั่งซื้อแต่ละครั้ง และใช้จำนวนการสั่งซื้อคงที่ซึ่งจะทำให้ได้ส่วนลดปริมาณได้ง่าย สามารถตรวจสินค้าคงคลังแต่ละตัวอย่างอิสระ และเจาะจงช่วงเวลาเฉพาะรายการที่มีราคาแพงได้

7. ทางฝ่ายบริการและคลังสินค้า ควรคำนึงถึงเรื่องปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด (Economic order quantity: EOQ) โดยการพิจารณาว่าควรสั่งซื้อแต่ละครั้งจำนวนเท่าใด จึงจะเหมาะสมที่สุดและประหยัดที่สุด ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงต้นทุนในการสั่งซื้อสินค้า (Ordering costs) และต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้า (Carrying costs) ไม่ควรสั่งซื้อ หรืออะไหล่ โดยคำนึงถึง แต่เพียงยอดส่วนลดที่ทางบริษัทจะได้รับจากบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นหลัก

8. ส่วนปัญหาเรื่องโปรแกรม L-ONE DMS ซึ่งพบว่า เป็นปัญหามากที่สุดลำดับที่ 3 จากปัญหาทั้งหมด โดยปัญหาส่วนใหญ่ที่พบคือ โปรแกรมไม่มีการคำนวณ Suggest order ที่แม่นยำ จากการที่สูตรในโปรแกรมไม่สอดคล้องกับการทำงานและการบริหารสต็อก, โปรแกรมไม่มีรายงานการเคลื่อนไหวอะไหล่รายวัน ซึ่งเป็นรายงานเชิงสถิติที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารจำเป็นต้องนำมาใช้ในการสั่งซื้อในอนาคต เป็นต้น ดังนั้นทางบริษัทสยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ควรแจ้งปัญหานี้กลับไปยัง บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ให้ทราบถึงข้อจำกัดของโปรแกรม L-ONE DMS เพื่อจะได้ทำการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ในส่วนของสูตรการคำนวณ Suggest order และการรายงานการเคลื่อนไหวอะไหล่รายวัน

9. อย่างไรก็ตาม ส่วนปัญหาเรื่องโปรแกรม L-ONE DMS ยังพบอีกว่า ผู้ปฏิบัติงานขาดความชำนาญในการใช้โปรแกรม L-ONE DMS ดังนั้นควรมีการจัดฝึกอบรมการใช้โปรแกรมดังกล่าวกับพนักงานเพิ่มเติม และควรมีการสอบถามประเมินความเข้าใจของพนักงานที่ต้องใช้โปรแกรม L-ONE DMS ด้วย

10. นอกจากนั้นยังพบปัญหาการจัดการสินค้าคงคลัง ที่เกิดจากการขาดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับระหว่างพนักงานภายในแผนกบริหาร แผนกซ่อม และแผนกอะไหล่ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพิจารณาการปรับปรุงด้านการสื่อสารเพื่อการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ เพื่อให้ผู้จัดการและพนักงานทุกแผนกในบริษัทมีความเข้าใจที่สอดคล้องกัน ตระหนักถึงความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติของบริษัทเป็นหลัก ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการจัดระเบียบ วิธีการทำงาน อย่างเป็นแบบแผน เช่นการจัดทำคู่มือ หรือพิมพ์เขียว (Blueprint) มีการคิดป้าย โปสเตอร์ ที่วางขั้นตอนการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกอย่างชัดเจน เพื่อการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน โดยไม่ทำให้เกิดความสับสน ขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เนื่องจากหนึ่งในปัญหาที่พบในบริษัทคือ พนักงานใหม่บางส่วน ขาดการวางแผนในการทำงานและไม่เข้าใจเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารควรมีการจัดประชุมหรืออบรมพนักงานใหม่ในทุกแผนก เพื่อตอกย้ำถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจของบริษัท รวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละแผนกอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ

11. ส่วนปัญหาเรื่องขาดการนำข้อมูลเชิงสถิติในการปฏิบัติงาน อาจเกิดจากผู้ปฏิบัติไม่ได้ทำการบันทึกข้อมูลของลูกค้าที่มาใช้บริการในแต่ละวัน หรือมีการบันทึกล่าช้า เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อผู้ปฏิบัติงานในแผนกอื่นๆ ที่ต้องใช้ข้อมูลนี้ในการสั่งอะไหล่ โดยอาจมีผลทำให้สั่งอะไหล่ผิดพลาดคือไม่ทราบยอดอะไหล่คงเหลือที่แท้จริง ทำให้เวลาตรวจสอบยอดอะไหล่บางประเภทมีในระบบแต่ความเป็นจริงกลับไม่พบอะไหล่ดังกล่าว ทำให้แผนกอะไหล่สั่งอะไหล่เกินกว่าความต้องการจริงของลูกค้าได้ เพื่อเป็นการป้องกันและลดปัญหาดังกล่าวลง ทางบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ควรเน้นย้ำกับผู้ปฏิบัติงาน ให้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการลงข้อมูลทุกครั้งที่มีการสั่งอะไหล่จากลูกค้า ซึ่งการนำข้อมูลเชิงสถิติในการปฏิบัติงาน เช่น บันทึกข้อมูลของลูกค้าที่มาใช้บริการในแต่ละวัน ชนิดของอะไหล่ที่สั่งซื้อมาก-น้อย อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม จะเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในแผนกอะไหล่ และแผนกอื่นๆ ที่ต้องใช้ข้อมูลนี้ในการสั่งอะไหล่ทั้งในแง่ของการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ได้ และควรมีฝ่ายตรวจสอบการทำงานของผู้ปฏิบัติงานด้วยกันอีกด้วย ยิ่งไปกว่านั้น ควรมีการลงโทษผู้ปฏิบัติงานในกรณีเกิดข้อผิดพลาด จากการไม่ได้ลงข้อมูลด้วย เพื่อให้การทำงานของบริษัทฯ มีประสิทธิภาพสูงสุด

12. ส่วนเรื่องคำสั่งงาน ควรหลีกเลี่ยงการใช้ภาษา หรือคำพูดที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจน อีกทั้งควรแน่ใจว่า ผู้รับคำสั่งงานอยู่ในสถานะแวดล้อมที่ปราศจากสิ่งรบกวน เช่น เสียงรบกวน เสียงสอดแทรกที่อาจทำให้เข้าใจผิดพลาด หรืออยู่ในระหว่างการปฏิบัติหน้าที่อย่างเร่งด่วน เช่น ในกรณีที่มีปริมาณลูกค้ามาก เป็นต้น

13. การประสานงาน ระหว่างผู้บริหารหรือผู้จัดการแผนก กับผู้ปฏิบัติงานไม่ควรจะกระทำโดยใช้อำนาจสั่งการแต่อย่างเดียว ควรใช้ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นหลัก เพราะความมีน้ำใจต่อกันไว้วางใจกันจะเป็นผลให้เกิดการร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่ พยายามสร้างความรู้สึกรักน่าเชื่อถือและเป็นทีเคารพให้เกิดแก่พนักงานตั้งแต่ต้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกหวาดระแวงให้การยอมรับซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งจะรับฟังคำแนะนำและข้อร้องเรียนจากทุกฝ่าย ซึ่งจะส่งผลดีต่อการสื่อสารระหว่างกันอย่างเป็นที่เข้าใจ และลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในที่สุด

CHECK (C) : การตรวจสอบผลการปฏิบัติต่อสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด

จากการศึกษาพบว่า การตรวจสอบผลการปฏิบัติของ บริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ในเรื่องสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ ทางบริษัทมีการติดตามยอดการสั่งซื้ออะไหล่แท้โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ และมีการประเมินมูลค่าของอะไหล่แท้ที่มีการสั่งซื้อจริงเป็นรายไตรมาส โดยหากทางตัวแทนจำหน่ายสามารถบรรลุเป้าหมายได้จะมีเงินชดเชยให้ร้อยละ 5 ของเป้าหมาย โดยการตรวจสอบสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ประจำไตรมาสนั้นเป็นตรวจสอบมูลค่าอะไหล่รวมทั้งหมด ซึ่งไม่ได้มีการแยกประเภทของรุ่นรถยนต์อย่างชัดเจน ทำให้ยากต่อการจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัดในปัจจุบัน

เมื่อมีการการปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ไประยะเวลาหนึ่ง ทางบริษัท ต้องมีการตรวจสอบ (การตรวจสอบ หมายถึง การตรวจติดตาม การวัดผลความก้าวหน้าของแผนงานเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยไม่ได้หมายถึงการจับผิด) การตรวจสอบควรมีการกำหนดระยะเวลาในแผนงานเมื่อการดำเนินการถึงระยะเวลาใด ๆ ที่กำหนดตามแผน ซึ่งอาจถูกกำหนดโดยการวางเป้าหมาย ระยะสั้น และยาวในแผน และเมื่อการปฏิบัติได้ดำเนินมาถึงระยะเวลาที่กำหนดแล้วจึงจำเป็นต้องทำการตรวจ หรือวัดผลงานโดยเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่ระยะแรกของการวางแผน ถ้าผลการดำเนินงานมีความแตกต่างกับเป้าหมายอย่างมากแล้ว จุดนี้แสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและจากจุดนี้ผู้รับผิดชอบต้องกลับไปหาสาเหตุ และแนวทางแก้ไขต่อไป

การวัดผลเมื่อเทียบกับเป้าหมายนั้นควรมีการตรวจสอบในการทำงานประจำวัน (Daily operation) ด้วย เช่น การทราบอัตราการโอ้อะไหล่แท้ของรถรุ่นต่างๆประจำวัน หรือสัปดาห์ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะนำไปสู่การสั่งซื้ออะไหล่แท้ประจำวัน หรือสัปดาห์ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายต่อไป โดยทางบริษัทควรยึดหลักในการปฏิบัติดังนี้

1. การวางเป้าหมายที่ชัดเจนโดยระบุระยะเวลาการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานในแผนงาน ระบุตัววัดที่เหมาะสม วิธีการวัดผล และมาตรการแก้ไขหากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้
2. การกำหนดตัววัดควบคู่ไปกับการกำหนดเป้าหมายต่างๆ ในแผนงานจะทำให้เกิดการติดตามง่ายขึ้น
3. การมีระบบฐานข้อมูลที่ต้องการ จากการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นงานแก้ไขปัญหาหรืองานประจำวัน รวมไปถึงจนถึงระบบการส่งข้อมูลที่จำเป็นต่อแผนกต่างๆ ที่ต้องทราบข้อมูลดังกล่าว
4. การมีระบบสื่อสารที่จำเป็นในการทำงานประจำวัน ในส่วนของการประสานงานระหว่างสายงานที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างสายงานนั้น ๆ
5. การป้อนกลับของข้อมูลที่จำเป็นของปัญหาในการทำงานไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสั่งซื้ออะไหล่แท้ที่มากเกินไป หรือปริมาณอะไหล่แท้ ที่ไม่มีการเคลื่อนไหว จากแผนกอะไหล่ เพื่อให้ฝ่ายบริหารจะได้นำข้อมูลเหล่านั้นทำการวิเคราะห์ และหาหนทางแก้ไขปัญหาต่อไป

ACT (A) : การแก้ไขสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด

จากการศึกษาพบว่า การแก้ไขสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัดในปัจจุบันหากบริษัทตรวจสอบพบว่า มูลค่าการสั่งซื้อของอะไหล่แท้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทางบริษัทสั่งสินค้าเข้ามาในคลังสินค้าก่อน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ส่งผลให้สินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้บางส่วนมีการเคลื่อนไหวช้าและบางส่วนไม่เกิดการเคลื่อนไหวเลย และทำให้อาจทำให้เกิดปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ต่อไป

บริษัทควรตรวจสอบโดยการวัดผลด้วยตัววัดที่กำหนดไว้ในแผนงาน หากตัวชี้วัดใดแสดงให้เห็นว่าผลของการปฏิบัติงานจริงเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดมีความแตกต่างกัน นั้นหมายถึงสิ่งที่คาดหมายต่างจากผลลัพธ์ แสดงถึงว่าอาจมีอุปสรรค หรือปัญหาเกิดขึ้นในการทำงาน เมื่อทราบว่าปัญหาหลังการตรวจสอบแล้ว การหาสาเหตุเพื่อการแก้ไขอุปสรรค หรือปัญหาเหล่านี้เป็นขั้นตอนที่จะขาดไม่ได้ นั้นหมายถึงองค์ประกอบสุดท้ายในวงจร PDCA นั่นเอง ดังนั้น บริษัทควรการเก็บข้อมูลที่จำเป็นจากการทำงาน เช่น ปริมาณอะไหล่แท้ที่ไม่มีเคลื่อนไหว จำแนกตามรุ่น

รายงานอัตราการใช้อะไหล่แต่ละรุ่น เป็นต้น รวมถึงหาสาเหตุของปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ไข ปัญหาต่อไป

จากที่กล่าวมาในขั้นตอนการตรวจสอบ ถ้าระบบการเก็บ บันทึก แสดงผล (Data recording) การแยกแยะ (Stratification) ข้อมูลที่ดี จะนำไปสู่การมองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้ง่ายและนำไปสู่การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหานั้นได้ง่ายเช่นกัน ในส่วนของการวิเคราะห์ปัญหานั้นจะมีเครื่องมือที่ใช้อยู่หลายตัวแต่ที่นิยมกันคือ การใช้ข้อมูลจริง การใช้หลักฐานจริง และการเข้าไปดูในสถานที่ทำงานจริง และ รายงานสินค้าคงเหลือประจำวัน

5.2 อภิปรายผล

การศึกษาปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัทสยามนิสสัน เชียงใหม่ จำกัด อภิปรายผลตามแนวความคิดเกี่ยวกับระบบการควบคุมด้านสินค้าคงเหลือโดย วงจรคุณภาพ (PDCA Cycle) วรรภัทร์ ภูเจริญ (2542 : 27) มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ส่วน คือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการแก้ไข (Act) สามารถอภิปรายผลการศึกษา กับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

การวางแผน (Plan)

ฝ่ายบริการและคลังสินค้าของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ประกอบด้วย 3 แผนกย่อย ดังนี้คือ แผนกบริการ แผนกซ่อม และแผนกอะไหล่ จากการศึกษาพบว่า การกำหนดเป้าหมายของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด จะกำหนดให้สอดคล้องกับที่บริษัท นิสสันมอเตอร์ ประเทศไทย โดยมีการกำหนดเป้าหมายเป็นรายปี และมีการวัดผลเป็นไตรมาสและหากบรรลุเป้าหมายได้ทางตัวแทนจำหน่ายจะได้รับเงินรางวัลพิเศษในไตรมาสนั้นๆ ซึ่งไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยภายนอกอื่นประกอบ เช่น สภาพเศรษฐกิจ ยอดขายรถยนต์ช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เป็นต้น ทำให้มีการกำหนดเป้าหมายสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในแต่ละปี ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ศักดิ์ชัย บุรณพันธ์ศรี(2544) ได้ทำการศึกษาการจัดการด้านสินค้าคงคลังในกิจการวัสดุก่อสร้าง : กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล ชื่น เชียง หลี (สาขา) ซึ่งพบว่า ควรมีการวางแผนโดยการมีส่วนร่วมของฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายบริการและคลังสินค้า กับฝ่ายจัดซื้อ เป็นต้น ทำให้ฝ่ายจัดซื้อสามารถทราบว่เมื่อไรถึงเวลาที่จะต้องออกไปสั่งซื้อสินค้าเข้ามาเพิ่มเติม และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ไพบุญย์ วุฒิสิริศาสตร์ (2547) ได้ทำการศึกษาการพัฒนากระบวนการจัดการสินค้าคงคลังอะไหล่รถยนต์ ร้านยนต์ศิลป์ จังหวัดลำปาง ซึ่งพบว่า มีปัญหาในเรื่อง การสื่อสารระหว่างฝ่ายต่างๆในการกำหนดเป้าหมาย ดังนั้นทาง ร้านยนต์ศิลป์ จังหวัดลำปางจึงได้พัฒนากระบวนการจัดการสินค้าคงคลังอะไหล่

รถยนต์ บนระบบปฏิบัติการวินโดวส์ 2000 โดยใช้โปรแกรมไมโครซอฟท์วิซวลเบสิก 6.0 (Visual basic 6.0) ในการพัฒนาส่วนติดต่อกับผู้ใช้ระบบและสร้างฐานข้อมูลเชิงสัมพันธ์บนโปรแกรมไมโครซอฟท์แอกเซส ซึ่งแบ่งการทำงานของระบบออกเป็น 3 กลุ่มคือ 1) ผู้จัดการ ซึ่งจะสามารถดูรายงานได้ 2) ผู้ดูแลระบบ ซึ่งจะสามารถควบคุมการทำงานของระบบทั้งหมด 3) พนักงานซึ่งจะสามารถจัดการส่วนปรับปรุงข้อมูลและงานขาย และสามารถร่วมกันกำหนดเป้าหมายได้ โดยยึดพื้นฐานข้อมูลในอดีตประกอบการตัดสินใจ

การปฏิบัติ (Do)

การจัดการเกี่ยวกับสินค้าคงคลังของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ไม่ได้เป็นไปตามแนวคิดระบบการควบคุมด้านสินค้าคงเหลือ โดยการสั่งซื้อสินค้านั้น ได้อาศัยประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ โดยไม่ได้เป็นไปตามแนวคิดการหาปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด (Economic order quantity: EOQ) ระดับที่จะสั่งซื้อหรือจุดสั่งซื้อ (Order point) การจำแนกสินค้าคงเหลือแบบ ABC (ABC Classification) ระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือให้ทันเวลาพอดี (Just-In-Time: JIT) การวางแผนความต้องการด้านวัตถุดิบ (Materials requirement planning: MRP) หรือการควบคุมสินค้าคงเหลือด้านกายภาพ (Physical inventory control) และการขาดการทำงานเชิงสถิติของผู้ปฏิบัติงาน คือไม่ได้ทำการบันทึกข้อมูลของลูกค้าที่มาใช้บริการในแต่ละวัน หรือมีการบันทึกล่าช้า เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อผู้ปฏิบัติงานในแผนกอื่นๆที่ต้องใช้ข้อมูลนี้ในการสั่งซื้อใหม่ โดยมีผลทำให้สั่งซื้อใหม่ผิดพลาด คือไม่ทราบยอดอะไหล่คงเหลือที่แท้จริง ทำให้เวลาตรวจสอบยอดอะไหล่บางประเภทมีในระบบ แต่ความเป็นจริงกลับไม่พบอะไหล่ดังกล่าว ทำให้มีการสั่งซื้ออะไหล่เพื่อ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาการมีสินค้ามากเกินไป (Overstock) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ศักดิ์ชัย บูรณพันธุ์ศรี(2544) ได้ทำการศึกษาการจัดการด้านสินค้าคงคลังในกิจการวัสดุก่อสร้าง : กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล ชื่น เชียง หลี (สาขา) ซึ่งพบว่า มีปัญหาในเรื่อง ระบบการจดบันทึกปริมาณสินค้า เนื่องจากมีการจดบันทึกด้วยมือ ทำให้ต้องเสียเวลานานในการรวบรวม ข้อมูลและการตรวจสอบปริมาณสินค้าคงเหลือ และเกิดการผิดพลาดบ่อย

การตรวจสอบ (Check)

การจัดการเกี่ยวกับสินค้าคงคลังของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ไม่ได้มีการตรวจผลการปฏิบัติงานของแผนกต่างๆอย่างชัดเจน จึงพบปัญหาสินค้าไม่เคลื่อนไหว (Dead stock) โดยมีสาเหตุหลักมาจากลูกค้ามีการสั่งซื้อแล้วไม่มารับอะไหล่ เนื่องจากมีพนักงานบางส่วน ไม่ได้ดำเนินการตามนโยบายที่ทางบริษัทได้วางไว้ คือลูกค้าต้องวางเงินมัดจำอย่างน้อย ร้อยละ 50 ของ

มูลค่าอะไหล่ แต่ในความเป็นจริงกับพบว่า มีการยินยอมให้ลูกค้าวางเงินมัดจำ เพียงร้อยละ 10 – 20 ของมูลค่าอะไหล่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อนันต์ อินปาน (2550) ได้ทำการศึกษา การกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารคลังสินค้า กรณีศึกษาบริษัท XYZ จำกัด ซึ่งพบว่า หนึ่งในปัญหาที่สำคัญของบริษัท คือ ปัญหาสินค้าไม่เคลื่อนไหว (Dead stock) ซึ่งมีสาเหตุอันเนื่องมาจาก พนักงานไม่ปฏิบัติตามนโยบายบริษัท คือ ไม่สั่งซื้อสินค้าตามจุดการสั่งซื้อ (Reorder point) ที่ทางบริษัทกำหนดไว้ ทำให้มีปริมาณสินค้าไม่เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้เกิดต้นทุนส่วนต่างๆเพิ่มขึ้น

การแก้ไข (Act)

ทางบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ได้มีการแก้ไขปัญหาสินค้าคงคลังที่เกิดขึ้น โดยนำระบบการจัดการคลังสินค้า (โปรแกรม L-ONE DMS) เข้ามาเพื่อพัฒนากระบวนการภายในส่วนของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากการศึกษาปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัทสยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด พบว่า ปัญหาที่พบมากที่สุดในเรื่องของโปรแกรม L-ONE DMS คือ โปรแกรมไม่มีการคำนวณ Suggest order ที่แม่นยำ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ประสบการณ์และการคาดคะเน ปริมาณความต้องการอะไหล่ประเภทต่างๆ ด้วยตนเอง ซึ่งทำให้เกิดปัญหาการมีสินค้ามากเกินไป (Overstock) ตามมา ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ศักดิ์ชัย บุรณพันธุ์ศรี (2544) ได้ทำการศึกษาการจัดการด้านสินค้าคงคลังในกิจการวัสดุก่อสร้าง : กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล ชื่น เชียง หลี (สาขา) ซึ่งพบว่า มีปัญหาในเรื่องปริมาณในการสั่งซื้อสินค้าแต่ละครั้ง ถูกกำหนดขึ้นโดยขาดการพิจารณาอย่างรอบคอบ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาการมีสินค้ามากเกินไป (Overstock) เช่นกัน

5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัทสยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ในครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อค้นพบดังนี้

1. สาเหตุของปัญหาที่รุนแรงที่สุด 3 อันดับแรกของฝ่ายบริการและคลังสินค้า ในการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัทสยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด คือ ลูกค้ามีการสั่งซื้อแล้วไม่มารับอะไหล่ คิดเป็นร้อยละ 87.5 รองลงมาคือ การคำนึงถึงเป้าหมายส่วนลด (Rebate) มากเกินไป ซึ่งในส่วนนี้เป็นนโยบายของบริษัท ทำให้ในบางไตรมาสเกิด สินค้าที่เกินความต้องการ (Overstock) ในกลุ่มอะไหล่ที่มีการเคลื่อนไหวเร็ว และ โปรแกรมคำนวณ Suggest order ผิดพลาด คิดเป็นร้อยละ 75.0 เท่ากัน

2. มูลค่าสูงสุดของอะไหล่ที่เห็นสต็อกที่ไม่มีการเคลื่อนไหว (Dead stock) 20 อันดับแรกของปี 2553 มีมูลค่ารวม 1,006,834 บาท หรือคิดเป็น ร้อยละ 50 ของมูลค่าสินค้าคงคลังประเภทสินค้าที่มีการเคลื่อนไหวและไม่มีการเคลื่อนไหวทั้งหมด

3. จากการศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถสรุปลำดับสาเหตุของปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัทสยามนิสสันเชียงใหม่จำกัด เป็นดังตารางที่ 5.1 ซึ่งมีข้อค้นพบดังนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงสรุปลำดับสาเหตุของปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัทสยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด

ลำดับที่	สาเหตุของปัญหา	ประเภทปัญหาของสินค้าคงคลัง	ร้อยละ
1	ลูกค้ามีการสั่งซื้อแล้วไม่มารับอะไหล่	สินค้าไม่เคลื่อนไหว (Deadstock)	87.5
2	การเกิดผิดพลาดในการสั่งซื้ออะไหล่	สินค้าไม่เคลื่อนไหว (Deadstock)	75.0
3	โปรแกรมคำนวณ Suggest order ผิดพลาด	โปรแกรม L-ONE DMS	75.0
4	การคำนึงถึงเป้าหมายส่วนลด (Rebate) มากเกินไป ซึ่งในส่วนนี้เป็นนโยบายของบริษัท ทำให้ในบางไตรมาสเกิดสินค้าที่เกินความต้องการ (Overstock) ในกลุ่มอะไหล่ที่มีการเคลื่อนไหวเร็ว	การสั่งอะไหล่มากเกินไป	62.5
5	ทางด้านผู้ปฏิบัติงานแผนกรับรถไม่ได้ทำการบันทึกข้อมูลของลูกค้าที่มาใช้บริการในแต่ละวัน ซึ่งมีผลต่อผู้ปฏิบัติงานในแผนกอื่นๆที่ต้องใช้ข้อมูลนี้ในการสั่งอะไหล่	ขาดข้อมูลเชิงสถิติในการปฏิบัติงาน	62.5

ตารางที่ 5.1 แสดงสรุปลำดับสาเหตุของปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท่งของ บริษัทสยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด (ต่อ)

ลำดับที่	สาเหตุของปัญหา	ประเภทปัญหาของสินค้าคงคลัง	ร้อยละ
6	มีปริมาณลูกค้านำมาก ทำให้สื่อสารระหว่างผู้จัดการศูนย์บริการ และแผนกบริการไม่ได้อธิบายละเอียดมากนัก	ขาดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับภายในแผนกบริการ แผนกซ่อม และแผนกอะไหล่	50.0
7	การใช้ภาษา หรือการใช้คำคลุมเครือไม่ชัดเจน	ขาดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับภายในแผนกบริการ แผนกซ่อม และแผนกอะไหล่	37.5
8	เสียงรบกวน เสียงสอแตก ทำให้เข้าใจผิดพลาด	ขาดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับภายในแผนกบริการ แผนกซ่อม และแผนกอะไหล่	25.0

หมายเหตุ: ข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ที่เกี่ยวข้องในฝ่ายบริการและคลังสินค้า จากจำนวน 8 ราย

จากตารางที่ 5.1 พบว่า ปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท่งของบริษัทสยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ที่ผู้ตอบแบบสอบถามพบมากที่สุด 5 ลำดับแรก คือ ลูกค้านำมาสั่งซื้อแล้วไม่มารับอะไหล่ การเกิดผิดพลาดในการสั่งซื้ออะไหล่ โปรแกรมคำนวณ Suggest order ผิดพลาด การคำนึงถึงเป้าหมายส่วนลด (Rebate) มากเกินไป ซึ่งในส่วนนี้เป็นนโยบายของบริษัท ทำให้ในบางไตรมาสเกิด สินค้าที่เกินความต้องการ (Overstock) ในกลุ่มอะไหล่ที่มีการเคลื่อนไหวเร็ว และทางด้านผู้ปฏิบัติงานแผนกบริการไม่ได้ทำการบันทึกข้อมูลของลูกค้าที่มาใช้บริการในแต่ละวัน ซึ่งมีผลต่อผู้ปฏิบัติงานในแผนกอื่นๆที่ต้องใช้ข้อมูลนี้ในการสั่งอะไหล่