

# การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการคลังสินค้าและการจัดส่งตามแนวคิดสินค้า

## กรณีศึกษา บริษัท สยามไวน์เนอรี่ จำกัด

เนาวรัตน์ อยู่ประเสริฐ

ดร.รชฎ ขำบุญ

### 1. บทนำ

กิจกรรมของโลจิสติกส์ประกอบด้วย 5 กิจกรรมหลักคือ การจัดการคลังสินค้า การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดซื้อจัดหา การขนส่ง และการบริการลูกค้า ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นหัวใจหลักของการจัดการด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน เนื่องจากทุกบริษัทจะมีกิจกรรมหลัก 5 ตัวนี้อย่างแน่นอน และเป็นกิจกรรมที่เป็นเสมือนต้นทุนของทางบริษัท หากมีการจัดการและการวางแผนที่ดีจะทำให้บริษัทมีต้นทุนที่ลดลง ซึ่งทำให้เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น 5 กิจกรรมของโลจิสติกส์นี้จึงเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญในการดำเนินงานของธุรกิจ โดยทางบริษัทจะเน้นให้ความสำคัญในด้านการจัดการคลังสินค้า การขนส่ง และการบริการลูกค้าโดยจะเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

บริษัท สยามไวน์เนอรี่ จำกัด เป็นบริษัทที่ดำเนินการผลิตและนำเข้าไวน์ หรือ สุราแช่ผลไม้ โดยสินค้าส่วนใหญ่ทางบริษัทจะผลิตเองซึ่งจะมีเพียงสินค้าบางชนิดเท่านั้นที่นำเข้ามาจำหน่าย บริษัท สยามไวน์เนอรี่ จำกัด มี Line การผลิตสินค้า SPY 3 Line มี Line การผลิต Still Wine 1 Line จึงทำให้ต้องมีการผลิตสินค้าล่วงหน้าเป็นเวลา 3 เดือนเพื่อรองรับจำนวนการสั่งซื้อในช่วงเทศกาลต่างๆเช่น เทศกาลปีใหม่ เทศกาลสงกรานต์ เป็นต้น จึงทำให้บริษัทต้องใช้พื้นที่ในการจัดเก็บเป็นจำนวนมากเพื่อจัดเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วเพื่อรอการจำหน่ายให้กับตัวแทนและลูกค้าโดยตรง โดยบริษัทจะเป็นผู้จัดส่งเองและจ้างบริษัทขนส่งรวมถึงการให้ลูกค้ามารับสินค้าเองที่โรงงาน

จากการศึกษากระบวนการทำงานพบว่าบริษัท สยามไวน์เนอรี่ จำกัด ประสบปัญหาด้าน การจัดการคลังสินค้าและการกระจายสินค้าล่าช้า จึงทำให้มีสินค้าค้างคลังเนื่องจากทางบริษัทมีพื้นที่การจัดเก็บไม่เพียงพอต่อจำนวนสินค้าที่ผลิตล่วงหน้าเพื่อรองรับจำนวนการสั่งซื้อในช่วงเทศกาลต่างๆ โดยสินค้าที่ไม่มีพื้นที่เพียงพอจะจัดเก็บจะถูกนำไปวางไว้ที่หน้าโหลด และข้างๆคลังสินค้าเพื่อรอการเคลื่อนย้ายไปยังคลังสินค้าที่ปทุมธานี เพื่อจัดส่งให้ลูกค้ารวมถึงจัดเก็บซึ่งอาจจะทำให้สินค้ามีประสิทธิภาพลดลงได้เพราะภายนอกคลังสินค้ามีสภาพอากาศและอุณหภูมิไม่เหมาะสมแก่การจัดเก็บสินค้าประเภทนี้ อาจทำให้รสชาติและกลิ่นเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่ได้มาตรฐานในการผลิตมาแล้ว

## 2. วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 2.1 เพื่อลดความล่าช้าในการนำสินค้าออกจากคลังโรงงาน
- 2.2 เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการส่งสินค้าให้กับลูกค้าและลดความเสี่ยงในการโดนปรับจากการส่งสินค้าล่าช้า
- 2.3 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 2.4 เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของคลังสินค้า

## 3. ประโยชน์ที่ได้รับ

- 3.1 ได้ทำงานเป็นทีมภายในแผนกคลังสินค้าและขนส่ง
- 3.2 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้นกับเพื่อนในแผนกเดียวกัน
- 3.3 มีความคิดเป็นระบบมากขึ้นในการทำงาน
- 3.4 ทฤษฎี Lean เป็นแนวทางในการปรับปรุงที่เหมาะสม

## 4. ขอบเขตของโครงการ

การศึกษาเฉพาะบุคคลฉบับนี้ทำการศึกษาเฉพาะในส่วนของบริษัท สยามไวน์เนอรี จำกัด โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วยงานปฏิบัติงานแผนกคลังสินค้าและขนส่ง(Warehouse&Logistics)

## 5. ระเบียบวิธีการวิจัย

- 5.1 ศึกษาระบบการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโลจิสติกส์  
ศึกษากระบวนการทำงานโดยรวมของบริษัท สยามไวน์เนอรี จำกัด ในหน่วยงานปฏิบัติงานแผนกคลังสินค้าและขนส่ง(Warehouse&Logistics)  
นำข้อมูลที่ศึกษา มาเขียนเป็นแผนภาพการทำงาน โดยรวมของทั้งบริษัท และ แผนกต่างๆ โดยเขียนเอกสารและข้อมูลที่เป็นจุดเชื่อมโยงของแต่ละหน่วยงาน รวมถึงการไหลของบริการ  
นำข้อมูลที่รวบรวมและเขียนเป็นแผนภาพมาตรวจสอบ โดยรวมเพื่อมองหาจุดบกพร่องของแผนภาพ และมองหาปัญหาในจุดต่างๆของบริษัท
- 5.2 ส่งข้อเสนอโครงการที่สมบูรณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษา  
เลือกหัวข้อการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการคลังสินค้าตามแนวคิดทฤษฎี กรณีศึกษา บริษัท สยามไวน์เนอรี จำกัด และรวบรวมข้อมูลโดยละเอียดของแผนก และการทำงานเพื่อนำเสนอหัวข้อโครงการที่สมบูรณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษา

### 5.3 ดำเนินการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลของหน่วยงานปฏิบัติงานแผนกคลังสินค้าและขนส่ง มาวิเคราะห์เพื่อหาจุดที่ต้องแก้ไข โดยใช้เครื่องมือ QC7Tool ในการวิเคราะห์ จากนั้นเรียงลำดับของปัญหาที่จำเป็นต้องแก้ไขเร่งด่วนจากมากไปน้อยและเลือกปัญหาที่จำเป็นต้องแก้ไขมากที่สุด

นำข้อมูลและปัญหาที่วิเคราะห์ได้ในเบื้องต้น ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา และ บุคลากรของบริษัท เพื่อนำทฤษฎีของการปรับปรุงกระบวนการ โลจิสติกส์และ โซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้พร้อมกับทดลองปรับปรุงกระบวนการเริ่มต้น

### 5.4 นำเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการ โลจิสติกส์และ โซ่อุปทาน

นำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการ คือ ทฤษฎี Lean มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง โดยยึดหลักการปรับปรุงแบบ PDCA และ นำเสนอ

### 5.5 ส่งเล่มโครงการฉบับสมบูรณ์ผ่านอาจารย์ที่ปรึกษา

รวบรวมข้อมูลที่ปรับปรุงและผลหลังการปรับปรุงจัดทำเป็นโครงการฉบับสมบูรณ์ผ่านอาจารย์ที่ปรึกษา

### 5.6 นำเสนอผลการดำเนินงานให้กับบริษัท

นำเสนอผลการดำเนินงานให้กับ บริษัท สยามไวน์เนอร์ จำกัด โดยรวบรวมข้อมูลก่อนปรับปรุง และ หลังการปรับปรุง โดยการเปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย และผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นกว่าก่อนการปรับปรุง

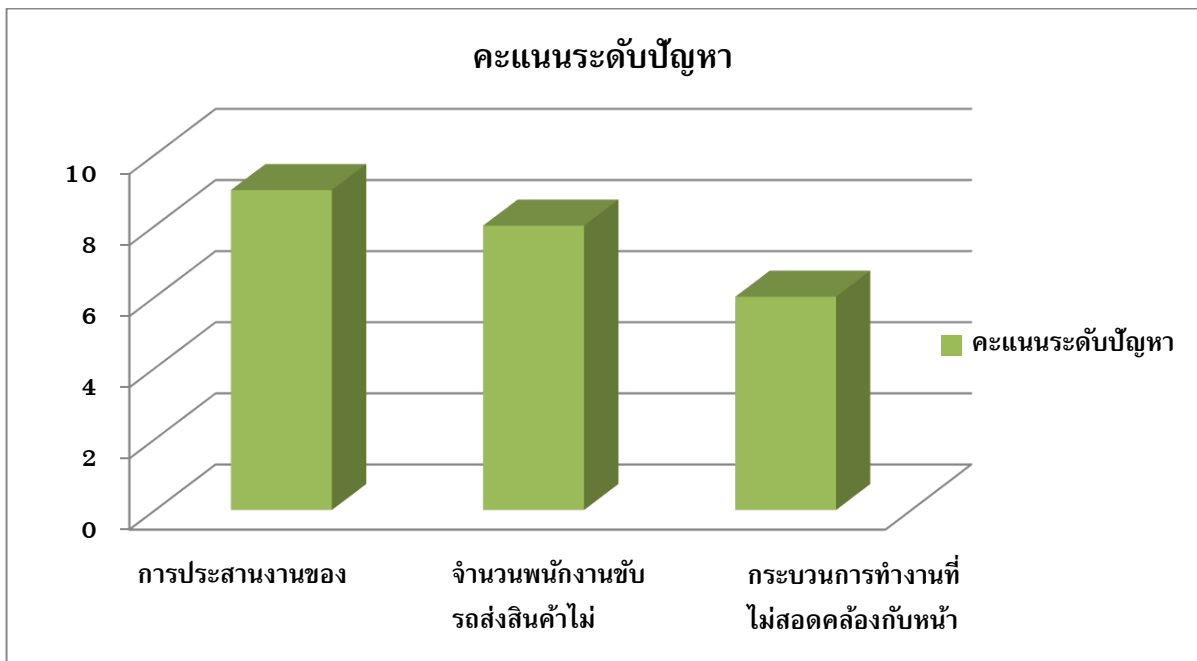
## 6.การประยุกต์ใช้เครื่องมือด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ปรับปรุง และสรุปผลการประยุกต์ใช้เครื่องมือ คือ QC 7 Tools โดยใช้ควบคู่กับแนวคิด PDCA โดยดำเนินการดังนี้

ตารางที่ 6.1 ตารางค้นหาปัญหา

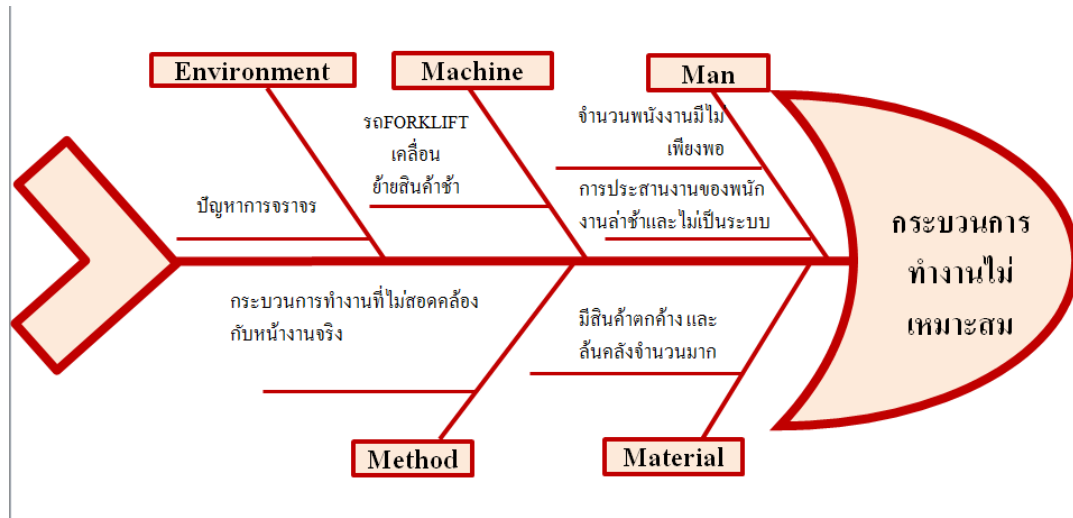
ลำดับ ปัญหา	หัวข้อปัญหา	ความเป็นไปได้			ความ รุนแรง			ความถี่			คะแนน รวม	คะแนน สะสม
		1	2	3	1	2	3	1	2	3		
1	การประสานงานของ พนักงานล่าช้าและไม่เป็น ระบบ			●			●			●	9	9
2	จำนวนพนักงานขับรถส่ง สินค้าไม่เพียงพอ			●			●		●		8	17
3	กระบวนการทำงานที่ไม่ สอดคล้องกับหน้างานจริง		●			●		●			6	23

Pareto Graph แสดงการจำแนกปัญหา



กราฟที่ 6.1 Pareto Graph แสดงการจำแนกปัญหา

## วิเคราะห์หาสาเหตุ



ภาพที่ 6.3 แผนภาพแสดงเหตุและผล

## 7. ผลการศึกษา

7.1 ลดเวลาในการเบิก-จ่ายสินค้า จาก 7 วัน เหลือ 2 วัน โดยที่เตรียมการประสานงานกับคลังสินค้าแห่งอื่นหลัง จากทราบแผนการผลิต โดยพนักงาน Planning จะประสานงานกับคลังสินค้าแห่งอื่นล่วงหน้าก่อนที่สินค้าจะผลิตเสร็จ เมื่อสินค้าผลิตเสร็จจะสามารถเบิกสินค้าและนำขึ้นรถไปจัดเก็บยังคลังสินค้าแห่งอื่นได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาในการเบิกและเคลื่อนย้ายสินค้า

ในปัจจุบันลดระยะเวลาเบิก-จ่ายสินค้าจาก 7 วัน เหลือ 2 วัน ลดลง 5 วัน และลดปริมาณสินค้าต้นคลังลง 6,705,538 ขวดต่อปี และเมื่อเทียบเป็นร้อยละเท่ากับ 25.76 % ของสินค้าที่ต้นคลัง

7.2 ลดจำนวนงานที่จัดส่งล่าช้าจาก 148 งานเหลือเพียง 74 งาน เทียบเป็นร้อยละ 50% ของงานที่ส่งล่าช้าทั้งหมด

7.3 ลดกระบวนการทำงานที่ไม่สอดคล้องกับหน้างานจริงโดยการสื่อสารกันระหว่างพนักงานให้เข้าใจตรงกันและให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุดเนื่องจากไม่สามารถปรับปรุงเกี่ยวกับเอกสารที่ใช้ในกระบวนการทำงานได้

## 8. อภิปรายผลการศึกษา

8.1 การลดเวลาเบิก-จ่ายสินค้าทำได้จริง เนื่องจากพนักงานประสานงานไว้ล่วงหน้าพร้อมที่จะเคลื่อนย้ายสินค้าเมื่อสินค้าผลิตเสร็จ ซึ่งต่างจากก่อนการปรับปรุงคือ พนักงานเพิกเฉยต่อการประสานงานเพื่อเตรียมพร้อมเพราะคิดว่าสามารถทำงานได้ทันเวลาจึงทำให้เกิดสินค้าต้นคลังเป็นจำนวนมาก

8.2 ลดจำนวนงานที่ส่งล่าช้าจาก 148 งานให้เหลือ 74 งาน ซึ่งลดไปจากเดิม 50% และยังคงค่าปรับจากการจัดส่งล่าช้าและลดค่าจัดส่งสินค้า ได้ดังนี้

ตารางที่ 8.2 เปรียบเทียบค่าปรับและค่าขนส่งก่อนปรับปรุงและหลังปรับปรุง

	ค่าปรับจากการส่งล่าช้า(บาท)	ค่าขนส่ง(บาท)	รวม(บาท)
ก่อนปรับปรุง	1,065,600	1,002,000	2,067,600
หลังปรับปรุง	532,800	1,076,000	1,608,800

8.3 การลดกระบวนการทำงานที่ไม่สอดคล้องกับหน่วยงานจริงสามารถทำได้จริงโดยการปรับทัศนคติในการสื่อสารกันโดยให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

ซึ่งก่อนการปรับปรุงมีสินค้าล้นคลังเป็นจำนวน 8,672,066 ขวด และเมื่อทำการปรับปรุงแล้วพบว่าสินค้าล้นคลังเหลือเพียง 6,070,446 ขวด

## 9. ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

ระยะเวลาในการจัดทำมากขึ้นจะส่งผลให้สามารถศึกษาในหัวข้ออื่นๆ ที่สอดคล้องกันและจะทำให้สามารถลดต้นทุน และค่าเสียโอกาส ได้อีก

## 10. แนวทางการปรับปรุงในครั้งต่อไป

เนื่องจากปัญหาที่ได้ทำการแก้ไขไปแล้วนั้น ยังไม่สามารถครอบคลุมการทำงานทั้งหมดของคลังสินค้าได้จึงมีทางเลือกใหม่ที่จะทำการปรับปรุงในครั้งต่อไป ดังนี้

เรื่อง การกำหนดกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับหน่วยงานจริง

- 1)จัดทำเอกสารให้เหมาะสมกับกระบวนการทำงานจริง
- 2)จัดอบรมพนักงานในการใช้เอกสารให้ในการทำงาน

เหตุผลในการเลือกหัวข้อการกำหนดกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับหน่วยงานจริง

- 1)เกิดความผิดพลาดในการเช็คสินค้าบ่อยครั้ง
- 2)เกิดความเสียหายแก่บริษัทเนื่องจากจ่ายสินค้าผิดให้กับลูกค้าไป
- 3)การทำงานที่ไม่เป็นระบบ เกี่ยงหน้าที่งานกัน

## บรรณานุกรม

- สมศักดิ์ สมบูรณ์ธรรม. (2548). การศึกษาปัญหาความเสียหายของคลังสินค้าและกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไข  
ปัญหาในคลังสินค้า กรณีศึกษาบริษัท โคมิยะ ประเทศไทย จำกัด. Masters thesis. The University  
of the Thai Chamber of Commerce.
- สุนันทา ศิริเจริญวัฒน์. (2555). การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการคลังสินค้า กรณีศึกษาบริษัทภูมิไทยคอมชีส  
จำกัด. สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2555
- วิทยา สุหฤตดำรง.การกระจายสินค้าแบบลิ้น.สถาบันวิทยาการ โชนูปทาน.มหาวิทยาลัยศรีปทุม,2553.
- จักรินทร์ กลั่นเงิน และประภาพรรณ เกษราพงศ์.(2555, 17 ตุลาคม). การพยากรณ์ปริมาณความต้องการสินค้า  
เพื่อควบคุมสินค้าคงคลัง :กรณีศึกษา ธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก. สืบค้นเมื่อ 25 กันยายน 2560. จาก  
<http://www.dms.eng.su.ac.th/filebox/FileData/POME004.pdf>
- ศุภพัฒน์ ปิงตา. (2557, 19 สิงหาคม) การนำเครื่องมือคุณภาพ ทั้ง 7 (7 QC Tools) มาประยุกต์ใช้ในงาน  
อุตสาหกรรม. สืบค้นเมื่อ 23 กันยายน 2560. จาก  
[http://www.eng.mut.ac.th/article\\_detail.php?id=50](http://www.eng.mut.ac.th/article_detail.php?id=50)