

บทที่ ๔

สรุปและข้อเสนอแนะ

เงินทุนจำนวนมากส่วนหนึ่งของบริษัท สากล จำกัดจะจมอยู่ในรูปของเครื่องเรือดีเซลคองคั้งที่สำรองไว้เพื่อรอการจำหน่าย การควบคุมเครื่องเรือดีเซลคองคั้งให้อยู่ในระดับที่เพียงพอกับความต้องการในจำนวนที่เหมาะสมจึงเป็นงานที่จำเป็นงานหนึ่งของฝ่ายจัดการ เพราะการควบคุมเครื่องเรือดีเซลคองคั้งโดยใช้หลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง จะทำให้เกิดความสมดุลระหว่างต้นทุนการสั่งซื้อและต้นทุนจัดเก็บ ซึ่งทำให้ต้นทุนรวมในการจัดการเครื่องเรือดีเซลคองคั้งต่ำสุด เมื่อมีการจัดเก็บเครื่องเรือดีเซลคองคั้งไว้ในจำนวนที่พอเหมาะ ก็จะทำให้อัตราการหมุนเวียนที่ดีที่สุดเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติด้วย ซึ่งเท่ากันว่า การควบคุมเครื่องเรือดีเซลคองคั้งที่มีประสิทธิภาพจะเป็นการเพิ่มสมรรถภาพในการทำอะไรซึ่งเป็นเป้าหมายของการดำเนินงานของกิจการด้วย ดังนั้นผู้จัดการแผนกเครื่องเรือจึงควรให้ความสำคัญและสนใจในการวางแผนเพื่อควบคุมเครื่องเรือคองคั้งอย่างมีหลักเกณฑ์โดยการประยุกต์หลักการทางทฤษฎีมาใช้กับระบบงานควบคุมสินค้าคองคั้งของกิจการอย่างเหมาะสม และพยายามใช้ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถในการปรับปรุงการสั่งซื้อให้เหมาะสมกับภาวะการณ์ในแต่ละขณะที่ทำการควบคุมอย่างระมัดระวังที่สุด แต่การควบคุมเครื่องเรือดีเซลคองคั้งจะให้ประโยชน์ต่อการดำเนินงานเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับผลการทำงาน ๒ ขั้นตอนคือ ขั้นตอนการวางแผนและขั้นตอนการควบคุมสินค้าคองคั้งตามแผนงาน

(๑) ขั้นการวางแผน แผนงานที่สร้างขึ้นเพื่อการควบคุมเครื่องเรือดีเซลคองคั้งเป็นตัวแทนของระบบได้สมบูรณ์เพียงใด เนื่องจากการวางแผนเพื่อควบคุมเครื่องเรือดีเซลคองคั้งจะต้องพิจารณาองค์ประกอบหลายอย่าง โดยอาศัยข้อมูลจากหลายแหล่ง และต้องอาศัยหลักเกณฑ์ทางคณิตศาสตร์ สถิติ และความรู้ทางด้านการจัดการประกอบกันเพื่อสร้างแผนงานเพื่อการควบคุม เราไม่สามารถสร้างแผนงานที่เป็นตัวแทนของระบบได้สมบูรณ์เต็มที่ การที่จะสร้างแผนงานให้ใกล้เคียงความจริงเท่าใดก็ต้องอาศัยหลักเกณฑ์ทางวิชาการที่ยู่ยากซับซ้อน เสียเวลาและข้อมูลจำนวนมากขึ้นอีก ดังนั้นการวางแผนงานโดยทั่วไปที่ทำงานอยู่ก็คือการพยายามนำเอาวิธีการทางคณิตศาสตร์และสถิติอย่างง่ายมาประยุกต์กับข้อมูลที่มีอยู่ ดังนั้นแผนงานที่สร้างขึ้นจึงไม่ครอบคลุมปัญหาได้ทั้งระบบ ผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติตามแผน

ที่สร้างขึ้นจึงไม่ถูกต้องแม่นยำตามที่เกิดขึ้นจริงนัก แต่ผลลัพธ์เหล่านี้ก็พอที่จะใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจได้ เพราะฉะนั้นผลลัพธ์ที่ได้จึงอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจเท่านั้น มิใช่ที่ค่าสูงสุด (Optimal Value)

(๒) ขั้นการควบคุมสินค้าคงคลังตามแผนงาน จะต้องอาศัยประสบการณ์ ความรู้ความสามารถของผู้จัดการ เครื่องมือหรือดีเซลคงคลังในการปรับปรุงผลลัพธ์ตามแผนงานให้เข้ากับสภาพความเป็นจริงในขณะที่ทำการตัดสินใจ เนื่องจากแผนงานที่สร้างขึ้นไม่สามารถครอบคลุมปัญหาทั้งหมด และอยู่ภายใต้ข้อสมมติที่กำหนดให้ตัวแปรบางตัวคงที่ เช่น กำหนดให้ช่วงเวลานำคงที่ซึ่งไม่เป็นจริง ดังนั้นในการใช้แผนงานเพื่อควบคุม ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องคอยติดตามการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรต่าง ๆ ในแผนงานด้วยว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่เกินกว่าที่คาดหมายไว้หรือไม่ มีเหตุการณ์อะไรบ้างที่จะมีผลต่อการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลังและผู้ควบคุมจะต้องใช้ประสบการณ์ ความรู้และความสามารถของตนในการปรับปรุงผลลัพธ์ตามแผนงานกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผลการควบคุม เครื่องมือดีเซลคงคลังมีประสิทธิภาพที่สุด

เนื่องจากการควบคุมสินค้าคงคลังเป็นงานที่ต่อเนื่องกัน การที่จะวัดผลการควบคุมสินค้าคงคลังว่าสามารถบรรลุเป้าหมายของการจัดการสินค้าคงคลังหรือไม่ในระยะสั้น เช่น ครึ่งปีหรือหนึ่งปี จะทำให้การวัดผลนั้นไม่ชัดเจนหรือไม่ถูกต้องนัก เพราะผลการควบคุมสินค้าคงคลังในงวดนี้ อาจเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการควบคุมในงวดก่อนหรือเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยบางอย่างในงวดนี้ก็เป็นได้ แต่อย่างไรก็ตามการควบคุมสินค้าคงคลังโดยมีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้องโดยสม่ำเสมอในระยะยาวจะให้ผลการดำเนินงานที่ดีต่อกิจการอย่างแน่นอน

การควบคุม เครื่องมือดีเซลคงคลังของบริษัทสากลจำกัด ซึ่งทำการควบคุมโดยใช้ประสบการณ์และความคิดเห็นของผู้จัดการแผนก เครื่องมือแต่ผู้เดียว การควบคุมสินค้าคงคลังเช่นนี้ทำให้การควบคุมมีความคล่องตัวว่าการควบคุมสินค้าคงคลังตามหลักเกณฑ์ที่ถูกต้องก็จริง แต่ก็อาจทำให้เกิดความผิดพลาดได้ง่าย เพราะการควบคุมสินค้าคงคลังจะต้องพิจารณาองค์ประกอบและอาศัยหลักเกณฑ์ของหลายสาขามารวมกันจึงจะทำการวางแผนงานที่ใกล้เคียงความจริงได้ การตัดสินใจในการสั่งซื้อที่ผิดพลาด จะนำไปสู่ปัญหาอื่น ๆ ที่ติดตามมาและต่อกำไรของกิจการในที่สุด เช่น ทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนเงินทุนหรือทำให้ต้นทุนของเงินทุนสูงขึ้น สถานที่จัดเก็บไม่เพียงพอ เนื่องจากการสั่งซื้อที่เกินความต้องการหรือเพื่อเก็งกำไร เป็นต้น เนื่องจากเครื่องมือดีเซลเป็นสินค้าที่มีต้นทุนต่อหน่วยสูง การหมุนเวียนค่อนข้าง

ข้าและช่วง เวล่าน่ายาวนานเกือบปี การตัดสินใจสั่งซื้อ เพื่อสำรองสินค้าไว้รอการขายที่ผิดพลาด จะทำให้เกิดความเสียหายต่อผลการดำเนินงานของกิจการมากด้วย ความผิดพลาดจากการควบคุมสินค้าคงคลังโดยการสั่งซื้อของบริษัท สากล จำกัด อาจมาจากสาเหตุต่อไปนี้

๑. ความผิดพลาดของการพยากรณ์ความต้องการ เครื่อง เรือ การพยากรณ์ความต้องการ เครื่อง เรือของผู้จัดการแผนก เครื่อง เรือดีเซล จะพิจารณาจากจำนวนใบสั่งจองคงคลัง รายงานการขายและติดต่อกับลูกค้าของพนักงานขาย แล้วสรุปผลการพยากรณ์ตามความคิดเห็นจากประสบการณ์ของผู้จัดการแผนกฯ แต่ผู้เดียว เนื่องจากใบสั่งจองยังมิได้เป็นการขายที่แน่นอน อาจมีการยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงการสั่งจองได้ในภายหลัง ดังนั้นจำนวนการสั่งจองจึง เป็นเพียงการขายบางส่วนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเท่านั้น ส่วนรายงานการขายและการติดต่อกับลูกค้าของพนักงานขายที่อาจจะเขียนขึ้นจากความเข้าใจผิดของการคาดคะเนหรือรายงานที่เกินความจริงก็เป็นได้ ดังนั้นการถือเอาสองสิ่งนี้ เป็น เกณฑ์ในการพยากรณ์ความต้องการจึงอาจผิดพลาดได้ง่าย เนื่องจากผลการพยากรณ์ความต้องการจะเป็นข้อมูลหลัก (Major input) ในการวางแผนงานด้านบริหารเกือบทุกด้าน เมื่อผลการพยากรณ์ความต้องการผิดพลาดหรือมีความแม่นยำน้อย จึงทำให้แผนงานที่สร้างขึ้นใช้ไม่ได้หรือเป็นตัวแทนที่ไม่สมบูรณ์ของระบบ

๒. นโยบายค้ำกันการเงินที่ไม่แข็งขัน ทำให้การทำงานของแผนกการเงินและแผนก เครื่อง เรือฯ ไม่ประสานงานกัน ทำให้มีการสั่งซื้อ เครื่อง เรือโดยมิได้คำนึงถึงขีดจำกัดของเงินทุนของกิจการ ทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนเงินทุน และบ่อยครั้งที่ทำให้แผนกการเงินต้องหาเงินทุนเพิ่มเติมจากแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนขาง เงินทุนสูงกว่าปกติ

๓. ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลในลักษณะ เหมาะสมเพื่อการวิจัย ทำให้ไม่สามารถหยิบข้อมูลตัวเลขมาใช้ได้ทันทีเมื่อต้องการ และอาจจะเป็นเพราะสาเหตุนี้จึงทำให้ผู้จัดการแผนก เครื่อง เรือฯ ซึ่งต้องทำงานหลายด้าน จึงทำการสั่งซื้อ เครื่อง เรือโดยให้ความสำคัญต่อข้อมูลตัวเลขน้อยกว่าการใช้วิจารณญาณของผู้จัดการเอง

ข้อเสนอแนะ

เนื่องจากบริษัท สากล จำกัด เป็นบริษัทขนาดกลางและมีเงินทุนหมุนเวียนน้อย การควบคุมสินค้าคงคลังจึง เป็นงานที่มีความสำคัญและจะต้องคอยดูแลอย่างใกล้ชิด จึงควรมนำเอาหลัก เกณฑ์ที่ถูกต้องมาช่วย เพื่อให้การปรับปรุงแก้ไขสาเหตุของความบกพร่องในการวางแผนและควบคุมสินค้าคงคลัง เครื่อง

เรือที่เซลซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของกิจการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๑. การพยากรณ์การขายหรือความต้องการเครื่องเรือที่เซลกลุ่ม A ควรทำการพยากรณ์โดยนำเอาวิธีการทางสถิติอย่างง่ายมาประยุกต์กับข้อมูลสถิติการขายในอดีตที่มีอยู่ดังกล่าวมาแล้วในบทที่ ๓ แล้วนำเอาผลลัพธ์จากการพยากรณ์ทางสถิติมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาวะการณปัจจุบันที่สุด โดยพิจารณาจากจำนวนเครื่องเรือที่สั่งจองค้าง รายงานของพนักงานขาย ข่าวคราวความเคลื่อนไหวของตลาด เครื่องเรือ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับอาชีพการประมงทะเล ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเดือนถึงปริมาณการขายของกิจการ เป็นต้น จากข้อมูลเหล่านี้ผู้จัดการแผนกเครื่องเรือฯ จะต้องใช้วิจารณญาณและประสบการณ์ของตนในการตัดสินใจว่าแนวโน้มการขายควรจะเป็นไปตามผลการพยากรณ์จากสมการตัวแทนเพิ่มขึ้นหรือลดลงเท่าใดจึงจะเหมาะสม อนึ่ง ควรให้พนักงานขายมีส่วนร่วมในการพยากรณ์การขายด้วย เพราะพนักงานขายเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับลูกค้าที่สุดและรู้อสภาพของตลาดเป็นอย่างดี โดยให้พนักงานขายแต่ละคนทำการพยากรณ์การขายของปีหน้าในเขตการขายของตน โดยให้เหตุผลประกอบการพยากรณ์ด้วย ผลรวมของการพยากรณ์การขายที่ทำโดยพนักงานขายก็พอจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงและหาคำตอบของการพยากรณ์การขายที่น่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

๒. เพื่อให้การควบคุมเครื่องเรือฯ คงคลังมีการประสานงานที่ดีกับนโยบายของแผนกการเงิน ควรจะจัดหางบประมาณการจัดซื้อเครื่องเรือฯ โดยประมาณเป็นหน่วยเงิน จากผลการพยากรณ์การขายในข้อ ๑ เสนอต่อแผนกการเงินทราบ เพื่อพิจารณาว่ากิจการมีเงินทุนเพียงพอที่จะสนับสนุนการจัดซื้อตามงบประมาณนี้หรือไม่เพียงใด เพื่อช่วยให้แผนกการเงินได้มีการจัดสรรการใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการแก้ปัญหาการสั่งซื้อเครื่องเรือที่เกินความต้องการหรือการสั่งซื้อเพื่อการเก็งกำไรที่เกินกว่าเงินทุนที่กิจการจะหามาสนับสนุนการสั่งซื้อนั้นได้ ตัวอย่างเช่น จากผลการพยากรณ์การขายในบทที่ ๓ ในตารางที่ ๓.๘ งบประมาณการจัดซื้อโดยประมาณจะเป็นดังนี้

<u>ชนิดเครื่องเรือ</u>	<u>จำนวนเครื่อง</u>	<u>ต้นทุนต่อหน่วย</u>	<u>เงินลงทุน</u>
TASC8	๑๔	๖๗๑, ๔๗๐	๙, ๔๐๗, ๕๘๐
TAS6	๔	๕๗๓, ๒๔๓	๔, ๑๔๙, ๑๘๗
TASC6	๕	๖๖๔, ๓๑๒	๓, ๓๒๑, ๕๖๐
TA8	๑	๖๔๒, ๖๓๔	๖๔๒, ๖๓๔
			<u>๑๘, ๕๓๐, ๙๖๑</u>

๕. ควรมีการสอบทานแผนงานที่ใช้ในการควบคุมสินค้าคงคลังเป็นระยะ ๆ โดยพิจารณาว่าจากการควบคุมสินค้าคงคลังตามแผนงาน สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้และทำให้การจัดการสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่ เช่น มีการเก็บเครื่องเรือไว้ในมือตามความต้องการในจำนวนที่พอเหมาะและ เป็นไปตามนโยบายสินค้าคงคลังของกิจการหรือไม่ ต้นทุนการจัดเก็บลดลงหรือไม่ เกิดการขาดแคลนเงินทุน เนื่องจากการสั่งซื้อเครื่องเรืออีกหรือไม่ เป็นต้น ถ้าผลการควบคุมสินค้าคงคลังตามแผนงานไม่ทำให้การจัดการสินค้าคงคลังดีขึ้น ก็ควรที่จะสอบทานแผนงานใหม่ ว่ามีจุดบกพร่องอะไรบ้าง ควรแก้ไขอย่างไร จึงจะทำให้แผนงานนั้นให้ผลดีต่อการควบคุมสินค้าคงคลังที่สุด



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย