

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรมบริการ โรงแรมและการท่องเที่ยวในปัจจุบันมีสูงมากคาดว่าในอนาคตจะมีกลุ่มโรงแรมที่เกิดขึ้นใหม่อีกหลายแห่งทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัดซึ่งจะสวนทางกลับจำนวนนักท่องเที่ยวที่ลดลงเป็นเพราะปัญหาเศรษฐกิจโลกที่ยังไม่มีทางออก ความขัดแย้งทางการเมือง รวมไปถึงการก่อการร้ายจากต่างประเทศ และปัญหาภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติ ทำให้โรงแรมหลายแห่งปรับกลยุทธ์โดยการลดราคาค่าห้องพัก ค่าอาหารและเครื่องดื่ม รวมไปถึงค่าบริการต่างๆ ซึ่งมีผลให้โรงแรมขาดรายได้และกำไรลงไปมาก ซึ่งไม่ใช่วิธีแก้ปัญหาคำที่ดี และยังมีการเพิ่มค่าแรงงานขั้นต่ำ ทำให้โรงแรมต้องแบกรับต้นทุนที่เพิ่มขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นการปรับปรุงประสิทธิภาพ และการจัดการบริหารต้นทุนในด้านต่างๆ ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าที่สุด จึงเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับบริษัทในการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมได้เป็นอย่างดี ธุรกิจโรงแรมก็เป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพ และการจัดการต้นทุนในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยเฉพาะการจัดการสินค้าคงคลัง

ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มจึงถือได้ว่าเป็นฝ่ายที่มีความสำคัญในการบริการ เป็นธุรกิจสำคัญที่สร้างรายได้ให้กับโรงแรม เป็นจำนวนเงินมากในแต่ละปีจะมีผู้เข้ามาใช้บริการตลอดเวลา โดยการบริการอาหารและเครื่องดื่มอยู่ในการควบคุมดูแลรับผิดชอบของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food And Beverage) และการบริการอาหารและเครื่องดื่มในห้องพัก (Room Service)

เนื่องจากสินค้าคงคลังที่เป็นเครื่องดื่มของโรงแรมตัวอย่างที่นำมาทำการศึกษาเป็นสินค้าที่มีลักษณะการซื้อมาเพื่อที่จะจำหน่ายออกไป ไม่มีการผลิต ดังนั้นสินค้าคงคลังที่เป็นเครื่องดื่มจึงมีความสำคัญเนื่องจากต้องมีไว้เพื่อเป็นการบริการลูกค้า การมีสินค้าคงคลังจะทำให้สามารถสนองความต้องการให้ลูกค้าได้อย่างทันเวลา ถ้าการบริหารสินค้าคงคลังไม่มีประสิทธิภาพที่ดีพอจะทำให้เกิดต้นทุนที่สูง ในกรณีที่สินค้ามีมากจนเกินความจำเป็น และถ้ามีไม่เพียงพอจะทำให้เกิดสินค้าขาดมือซึ่งทำให้บริษัทเสียโอกาสในการขาย ในปัจจุบันปัญหาของโรงแรม คือ ปริมาณสินค้าคงคลังที่มีเพื่อการขายนั้นอยู่ในปริมาณที่ไม่เหมาะสม มีมากจนเกินไปทำให้เกิดต้นทุนในการเก็บรักษาที่สูง และเงินทุนที่ต้องจมไปในตัวสินค้าคงคลัง แทนที่จะนำเงินดังกล่าวไปสร้างประโยชน์อย่างอื่นได้

แรงจูงใจในการศึกษาการจัดการสินค้าคงคลังของโรงแรมตัวอย่างในส่วนของเครื่องคัมนีเนื่องจาก บริษัทได้ทำธุรกิจที่พักอาศัยและการบริการ โดยลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ จึงจำเป็นต้องมีสินค้าหรือวัตถุดิบที่เป็นเครื่องคัมนีไว้คอยบริการตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันการเกิดขาดแคลนสินค้าหรือสินค้าไม่พอขาย ซึ่งมีนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงของบริษัทว่าต้องมีสินค้าให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า ทำให้ต้องสั่งสินค้ามาเป็นจำนวนมากเพื่อป้องกันการขาดแคลนสินค้า จึงเกิดสินค้าคงคลังมากเกินไปจนทำให้มูลค่าสินค้าคงคลังมีสูงเฉลี่ย 3,000,000 บาทต่อเดือน เมื่อต้องสั่งสินค้ามากเพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าว มูลค่าสินค้าคงคลังต้องสูงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ยอดการสั่งซื้อจากลูกค้าไม่สามารถที่จะเพิ่มขึ้นได้ จึงทำให้อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลังต่ำมาก (Inventory Turnover) ข้อมูลแสดงไว้ที่ตาราง 1-1

ตารางที่ 1.1 เปรียบเทียบยอดขายสินค้า และอัตราหมุนเวียนสินค้า ตั้งแต่เดือน มกราคม 2553 – ธันวาคม 2554 (หน่วย ล้านบาท)

Month	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Year	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010
Consume	2.31	2.32	2.42	2.53	2.28	2.49	2.27	2.18	2.01	2.11	2.26	2.43
Inventory	3.54	3.34	3.44	3.53	3.28	3.39	3.44	3.18	3.28	3.21	3.14	3.36
Turnover	0.65	0.69	0.70	0.72	0.70	0.73	0.66	0.69	0.61	0.66	0.72	0.72

Month	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Year	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011
Consume	2.15	2.48	2.28	2.40	2.59	2.33	2.14	2.54	2.41	2.16	2.06	2.13
Inventory	3.71	3.60	3.69	3.48	3.41	3.40	3.48	3.56	3.47	3.72	3.74	3.61
Turnover	0.58	0.68	0.73	0.61	0.75	0.71	0.68	0.71	0.69	0.58	0.55	0.59

จากข้อมูลในตารางจะพบว่าสินค้าคงคลังในแต่ละเดือนมีปริมาณสูงมากทำให้อัตราสินค้าคงคลังหมุนเวียนอยู่ในระดับที่ต่ำ หมายความว่าสินค้าอยู่ในคลังมากเกินไปไม่สามารถที่จะเอาออกมาขายได้ หรือมีพอที่จะขายได้ทั้งเดือนโดยไม่ต้องซื้อเพิ่มเลย แต่ในความเป็นจริงนั้น

ส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่ค้างอยู่ในคลังสินค้า และจากตัวเลขในตารางพบว่าแนวโน้มของสินค้าคงคลังจะมีปริมาณที่เพิ่มขึ้น

สาเหตุของการมีสินค้าคงคลังเป็นจำนวนมาก เนื่องจากสินค้าคงคลังมีจำนวนหลายรายการประมาณ 226 รายการ จากการศึกษาปัญหาพบว่าสินค้าที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์อยู่มาก เนื่องจากสินค้านี้มีมากมายดังนั้นปัญหาเหล่านี้ที่ทางโรงแรมกำลังประสบอยู่เกิดขึ้นเนื่องจากสาเหตุที่เจ้าหน้าที่ดูแลคลังสินค้ามีจำนวนน้อยทำให้ดูแลสินค้าได้ไม่ทั่วถึงและไม่มีทักษะในการบริหารสินค้าคงคลังใช้แต่ประสบการณ์ในการควบคุม เช่น สินค้ารายการไหนหมดก็ทำการสั่งสินค้าเข้ามาโดยไม่มีการวางแผนว่าจะขายได้หรือไม่ในช่วงนี้ บางรายการสั่งเข้ามาแล้วไม่พอขาย หรือบางรายการลืมหืมสั่งทั้งๆ ที่เป็นสินค้าขายดี ดังนั้นจำเป็นอย่างมากที่จะต้องมีการแบ่งประเภทของสินค้าคงคลัง (ABC Analyses) เพราะจะทำให้สินค้านั้นถูกแบ่งเป็น 3 ประเภท และจะได้ทราบว่าสินค้าประเภทไหนต้องดูแลเป็นพิเศษ แต่จะทราบได้อย่างไรว่าสินค้านั้นขายดีในช่วงนี้ หรือขายไม่ดีในช่วงนี้ เพราะการที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น และการบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ ต้องทราบความต้องการของลูกค้าล่วงหน้าก่อน ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารสินค้าคงคลังและธุรกิจของบริษัท วิธีการที่มีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาสินค้าคงคลังดังกล่าวให้มีสินค้าคงคลังที่เหมาะสมนั้น ได้แก่ การนำแนวคิดและหลักการในการพยากรณ์ความต้องการและการวางแผนวัสดุคงคลังโดยเลือกวิธีการสั่งซื้อที่เหมาะสม ซึ่งจะเห็นได้ว่า กระบวนการพยากรณ์ความต้องการจะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการที่ส่งผลถึงประสิทธิภาพและศักยภาพของการบริหารงานสินค้าคงคลังได้ และเพื่อพัฒนาศักยภาพการบริหารสินค้าคงคลังของบริษัทให้สูงกว่าผู้ประกอบการรายอื่น โดยนำแนวคิดการวางแผนการสั่งซื้อ มาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับปริมาณความต้องการที่ได้จากการพยากรณ์และเสียค่าใช้จ่ายโดยรวมต่ำที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ ให้กับบริษัทที่เป็นกรณีศึกษา

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทำการวางแผนและควบคุมสินค้าคงคลัง โดยใช้วิธีการจัดประเภทของสินค้า ABC Analysis
2. เพื่อหารูปแบบของการพยากรณ์ความต้องการ Forecasting มาประยุกต์ใช้ในการวางแผนหาปริมาณการสั่งซื้อที่เหมาะสม Economic Order Quantity (EOQ) เพื่อลดต้นทุนโดยรวมสำหรับโรงแรมกรณีศึกษา

3. เพื่อบริหารจัดการโดยใช้จุดสั่งซื้อใหม่ Reorder Point (ROP) และหาจำนวนสินค้าคงคลังสำรอง Safety Stock สำหรับควบคุมสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้สินค้าขาดแคลนและมีสินค้ามากเกินไป
4. เพื่อเปรียบเทียบการจัดการสินค้าคงคลังของโรงแรมตัวอย่างโดยใช้วิธี ABC Analysis Forecasting, Economic Order Quantity และ Safety Stock กับวิธีการจัดการในปัจจุบัน เพื่อลดต้นทุนสั่งซื้อ ลดต้นทุนสินค้าคงคลังโดยรวม และเพิ่มอัตราการหมุนเวียนสินค้า

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตในการศึกษาวิจัยเป็นการศึกษาวิเคราะห์ถึงความต้องการสินค้าในแต่ละเดือน โดยข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์นั้นอยู่ในช่วงวันที่ 1 มกราคม 2553-31 ธันวาคม 2554 เพื่อนำมาหาวิธีการพยากรณ์ความต้องการที่เหมาะสม โดยการนำโปรแกรม Minitab 14 ซึ่งเป็นโปรแกรมการพยากรณ์ความต้องการ มาใช้ในการศึกษาวิจัยและประยุกต์ใช้กับการวางแผนการสั่งซื้อสินค้า ซึ่งจะเป็นการศึกษาสินค้าเฉพาะที่เป็นเครื่องคั่วที่ก่อให้เกิดรายได้มาก หรือยอดขายสูงสุด ซึ่งอยู่ในสินค้ากลุ่ม A เท่านั้น ไม่พิจารณา รวมไปถึงสินค้ากลุ่ม B และ C และสินค้าที่เป็นอาหาร ของใช้ในห้องพัก วัสดุในการซ่อมบำรุง หรือใช้ในการปฏิบัติงาน

1.4 ขั้นตอนและวิธีดำเนินงานวิจัย

1. ดำรวจ ศึกษาปัญหา กำหนดขอบเขต และวัตถุประสงค์ของงานวิจัย
2. ศึกษาข้อมูลและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
3. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายสินค้าย้อนหลัง
4. จัดทำการเก็บข้อมูลของบริษัทตัวอย่างและนำมาวิเคราะห์และวางแผนจัดประเภทของสินค้า ABC Analysis
5. วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการสินค้า แล้วทำการทดลองการพยากรณ์ความต้องการโดยใช้โปรแกรม Minitab 14 เพื่อหาวิธีการพยากรณ์ที่เหมาะสม
6. นำผลที่ได้จากการพยากรณ์มาวิเคราะห์วางแผนการสั่งซื้อสินค้าโดยการเลือกวิธีการสั่งซื้อที่เหมาะสมเพื่อกำหนดการสั่งซื้อสินค้า และควบคุมสินค้าคงคลัง
7. วิเคราะห์ข้อมูล ประเมินผลที่ได้จากการวิจัย นำมาศึกษาและประยุกต์ใช้กับบริษัท
8. แก้ไขข้อบกพร่องในการปรับปรุง
9. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อที่จะทราบและสามารถนำข้อมูลที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการวางแผนให้มีปริมาณวัตถุดิบที่อยู่ในระดับบริการที่ตั้งไว้ไม่ให้มีระดับที่มากหรือน้อยจนเกินไป
2. เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันขององค์กรในการลดต้นทุน และเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กร
3. เพื่อเป็นแนวทางให้กลุ่มธุรกิจโรงแรมนำเทคนิคที่ได้ ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนควบคุมและปรับปรุงระดับสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม