

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเรื่อง ปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของ บริษัทสยามนิสตันเชียงใหม่จำกัด ผลการศึกษานี้ได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป และลักษณะของการจัดการสินค้าคงคลังของบริษัทสยามนิสตัน เชียงใหม่จำกัด

ส่วนที่ 2 ปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัทสยามนิสตัน เชียงใหม่จำกัด

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะทางในการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัทสยาม นิสตันเชียงใหม่จำกัด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป และลักษณะของการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัทสยาม นิสตันเชียงใหม่จำกัด

บริษัท สยามนิสตัน เชียงใหม่ จำกัด

บริษัท สยามนิสตัน เชียงใหม่ จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี 2536 โดยกลุ่มธุรกิจระมิ่งค์กรุ๊ป ด้วยทุน จดทะเบียน 13 ล้านบาท บริษัท สยามนิสตัน เชียงใหม่ จำกัด ได้รับใช้พี่น้องชาวเชียงใหม่ด้วย มาตรฐาน คุณภาพ และความซื่อสัตย์จึงทำให้เรา เติบโตและยืนหยัดมาถึง 14 ปี VISION & MISSION ในด้านการขายและบริการ พนักงานจะต้องพยายามทำให้สินค้ารถยนต์นิสตัน และการ บริการ เป็นที่พึงพอใจและเป็นที่ยอมรับของชาวเชียงใหม่ พนักงานทุกคนต้องเข้าใจสินค้าทุกตัว และให้บริการ อย่างตรงไปตรงมาซื่อสัตย์ต่อลูกค้า พยายามให้ได้รับความไว้วางใจ และสร้างความ ประทับใจแก่ลูกค้าทุกระดับ ในด้านการบริการหลังการขาย ต้องมุ่งเน้นทางด้านบริการอย่างมี คุณภาพ ราคายุติธรรม และมีความพร้อมของอะไหล่เพื่อ ให้บริการลูกค้าได้ภายในเวลาอันสั้น บริษัทฯ สนับสนุนการให้ความรู้ แก่พนักงานด้วยการอบรมแก่พนักงานทุกแผนกอย่าง ต่อเนื่อง เพราะถือว่าบุคลากร เป็นทรัพยากรที่มีค่าของบริษัทฯ

โครงสร้างองค์กร ของฝ่ายบริการและคลังสินค้า บริษัท สยามนิสสัน เชียงใหม่ จำกัด

ฝ่ายบริการและคลังสินค้าของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ประกอบด้วย 3 แผนกย่อย ดังนี้คือ แผนกรับรถ แผนกซ่อม และแผนกอะไหล่ โดยมีหน้าที่ในการประเมินราคาค่าซ่อมรถ การให้บริการซ่อมรถ และการบริหารคลังสินค้าหรืออะไหล่ของบริษัทฯ รวมถึงการสั่งซื้ออะไหล่ โดยมีรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบ ของแต่ละแผนกดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 โครงสร้างองค์กรของฝ่ายบริการและคลังสินค้า

1. แผนกรับรถ

หน้าที่หลัก (Basic function)

การต้อนรับลูกค้าและรับผิดชอบควบคุมการดำเนินงานของแผนกรับรถให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายของบริษัทฯ

หน้าที่และความรับผิดชอบ (Primary duties and responsibilities)

1. ควบคุมการประเมินราคาค่าซ่อมรถให้มีประสิทธิภาพ
2. ควบคุมการประสานงานระหว่างแผนกซ่อมภายในกับผู้ได้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพ
3. ควบคุมการติดต่อหรือเจรจาระหว่างลูกค้ากับผู้ได้บังคับบัญชาในกรณีที่มีปัญหาค่าซ่อมรถ (การประเมินราคาซ่อมของลูกค้าซ่อมเพิ่มเติม)
4. ติดตามการนัดเวลารถเข้าซ่อมของลูกค้าเพื่อให้ตรงตามกำหนด เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

5. ควบคุมการส่งมอบรถให้ลูกค้าที่ซ่อมเสร็จพร้อมตรวจเช็ครายการซ่อม(นำชิ้นส่วนอะไหล่ที่เปลี่ยนคืนลูกค้า)
6. ควบคุมและดูแลความสะอาดรถซ่อมเสร็จก่อนส่งมอบให้ลูกค้า
7. ควบคุมการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานการเงินศูนย์ฯ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
8. ควบคุมการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานแผนกอะไหล่ เพื่อให้สะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
9. ควบคุมและดูแลประสานงานกับแผนกซ่อมภายในให้ตรงตามเวลาที่กำหนด
10. ควบคุมดูแลผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของบริษัทฯ
11. ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

2. แผนกซ่อม

หน้าที่หลัก (Basic function)

การควบคุมการดำเนินงานของแผนกบริการซ่อมให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายของบริษัทฯ

หน้าที่และความรับผิดชอบ (Primary duties and responsibilities)

1. ควบคุมการซ่อมรถให้มีประสิทธิภาพ
2. ควบคุมการประสานงานระหว่างแผนกรับรถ แผนกอะไหล่ เจ้าหน้าที่เทคนิคกับผู้ได้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพ
3. ควบคุมการติดต่อหรือเจรจาระหว่างแผนกรับรถกับผู้ได้บังคับบัญชาในกรณีที่มีปัญหาค่าซ่อมและ ค่าอะไหล่ (การประเมินราคาอะไหล่เพิ่มเติม)
4. ติดตามการนัดเวลารถเข้าซ่อมของลูกค้าเพื่อให้ตรงตามกำหนด เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ
5. ควบคุมการส่งมอบรถที่ซ่อมเสร็จพร้อมตรวจเช็ครายการซ่อม ตรวจสอบงานซ่อมเสร็จ (นำชิ้นส่วนอะไหล่ที่เปลี่ยนคืนลูกค้า)
6. ควบคุมและดูแลความสะอาดและทดสอบสภาพรถหลังซ่อมเสร็จก่อนส่งมอบลูกค้า
7. ควบคุมการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานการเงินศูนย์ฯ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

8. ควบคุมการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานแผนกอะไหล่ เพื่อให้สะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
9. ควบคุมและดูแลและประสานงานกับแผนกซ่อมภายในให้ตรงตามเวลาที่กำหนด
10. ควบคุมดูแลผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ ของบริษัทฯ และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

3. แผนกอะไหล่

หน้าที่หลัก (Basic function)

การควบคุมการดำเนินงานของแผนกอะไหล่ตลอดจนทรัพย์สินที่อยู่ในความรับผิดชอบและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท

หน้าที่และความรับผิดชอบ (Primary duties and responsibilities)

1. ควบคุมการติดต่อประสานงานระหว่างแผนกบริการ แผนกซ่อมภายในกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ควบคุมการติดต่อหรือเจรจาระหว่างแผนกบริการและแผนกซ่อมภายใน กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีปัญหาด้านอะไหล่
3. จัดลำดับงานวางแผนและควบคุมสต็อกสินค้าและสารหล่อลื่นต่าง ๆ ให้เหมาะสม
4. ควบคุมการส่งอะไหล่ สารหล่อลื่นต่างๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมโดยผ่านการพิจารณาอนุมัติจากผู้จัดการแผนกอะไหล่
5. ควบคุมดูแลและความสะอาดความเป็นระเบียบของห้องอะไหล่ห้องสต็อก รวมถึงชิ้นส่วนอะไหล่สารหล่อลื่นต่าง ๆ และทรัพย์สินให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ควบคุมดูแลผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทฯ และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

นโยบายการสั่งซื้อสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด จะกำหนดเป้าหมายในสั่งซื้ออะไหล่แท้ ให้สอดคล้องกับบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด กำหนดไว้ โดยมีการกำหนดเป้าหมายเป็นรายปี และมีการวัดผลเป็นไตรมาสและหากบรรลุเป้าหมายได้ทางตัวแทนจำหน่ายจะได้รับเงินรางวัลพิเศษในไตรมาสนั้นๆ ซึ่งนิสสันมอเตอร์ประเทศไทยจะมีการกำหนดเป้าหมายของศูนย์บริการใน 4 หัวข้อหลักดังนี้

1. จำนวนรถเข้าซ่อม (ไม่รวมเคลม)
2. การสั่งซื้ออุปกรณ์ตกแต่ง
3. การสั่งซื้ออะไหล่
4. รายได้ของศูนย์บริการ (ไม่รวมเคลม)

โดยการจะบรรลุเป้าหมายทั้ง 4 ข้อข้างต้นนั้นทางตัวแทนจำหน่ายจะต้องมีการวางแผนเริ่มตั้งแต่ การทำการตลาดศูนย์บริการ การปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การบริการจัดการสินค้าคงคลังและบรรลุเป้าหมายสั่งซื้ออะไหล่ ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานั้นจะทำให้บรรลุเป้าหมายรายได้ของศูนย์บริการ

นโยบายการจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้รับความไว้วางใจ ให้เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์นิสสัน/ดัทสัน ในต่างประเทศ เป็นแห่งแรกของโลก ด้วยนโยบายในการดำเนินธุรกิจ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเจตนารมณ์ในการพัฒนาประเทศ ให้เจริญควบคู่กันไป จึงได้สร้างโรงงานผลิต และประกอบรถยนต์ เป็นแห่งแรกในประเทศไทย ณ บริเวณ ซอยศรีจันทร์ สุขุมวิท 67 ภายใต้ชื่อ "บริษัท สยามกลการ และนิสสัน จำกัด" มีกำลังการผลิตวันละ 4 คัน ต่อมาได้ขยายกิจการไปอยู่ที่ ศูนย์อุตสาหกรรม สยามกลการ บริเวณกิโลเมตรที่ 21 บนถนน บางนา-ตราด บนพื้นที่กว่า 800 ไร่ เป็นโรงงานขนาดใหญ่ ที่ทันสมัยสูงด้วยเทคโนโลยี และคุณภาพ โดยได้เปลี่ยนชื่อมาเป็น "บริษัท สยามนิสสัน ออโตโมบิล จำกัด" สามารถมีกำลังผลิต 100,000 คันต่อปี กิจการของบริษัทเติบโตก้าวหน้ามาเป็นลำดับ มีการเปลี่ยนระบบการให้บริการจากระบบสาขามาเป็นระบบดีลเลอร์ โดยมอบความไว้วางใจให้กับ บริษัท สยามนิสสัน ทั่วประเทศ เป็นผู้ดูแลลูกค้า ปัจจุบันมีผู้จำหน่ายรถยนต์นิสสันทั่วประเทศ 92 ราย แบ่งเป็นกรุงเทพฯและปริมณฑล 16 แห่ง ในต่างจังหวัด 76 แห่ง และมีศูนย์บริการ 164 แห่ง โดยแบ่งเป็นกรุงเทพฯและปริมณฑล 60 แห่ง และต่างจังหวัด 104 แห่ง

และตั้งแต่วันที่ 21 เมษายน 2552 เป็นต้นมา บริษัท สยามนิสสัน ออโตโมบิล จำกัด ได้เปลี่ยนชื่อ บริษัทใหม่เป็น "บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด"

บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีนโยบายขายปลีกและขายส่งอะไหล่แท้ ให้กับสาขาหรือดีลเลอร์นิสสัน รวมถึงการขายส่งให้แก่ อยู่ซ่อมรถยนต์ทั่วไป บริษัทประกันภัยที่มีอยู่ ซ่อมรถยนต์ และศูนย์บริการซ่อมสีและตัวถัง (Body shop) ต่างๆ ทั่วประเทศ บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีนโยบายเพิ่มจำนวนลูกค้าผู้ใช้อะไหล่แท้ให้มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในทุกครั้งที่มีการซ่อมบำรุงรถยนต์ ณ ศูนย์บริการนิสสัน โดยการใช้อะไหล่แท้จะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่ได้รับบริการ แทนที่จะได้รับของเทียม ของปลอม ลอกเลียนแบบ ซึ่งด้อยคุณภาพ และยังเป็นการละเมิดลิขสิทธิ์ทางปัญญา รวมถึงเป็นการกระทำผิดกฎหมายอีกด้วย ทางบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้สังเกตเห็นว่า เมื่อลูกค้าได้รับความพึงพอใจในการบริการหลังการขายชิ้นส่วนอะไหล่แท้ จะส่งผลต่อการกลับมาใช้บริการซ้ำกับบริษัทอีก โดยบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ให้ความสำคัญกับ 3 ปัจจัยหลักที่มีผลต่อการสั่งซื้ออะไหล่แท้จากบริษัท ดังนี้

1. การจัดการเพิ่มมูลค่า (Providing added value)
2. ความเร็ว (Speed)
3. มิตรภาพ ความไว้วางใจ (Trustful relationship)

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

ทางบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้มีการกำหนดนโยบายระยะเวลาในการรอคอย (Lead time) และส่วนลดของอะไหล่แท้ ดังนี้ คือ การสั่งแบบ Wholesale ใช้เวลา 3 วัน ได้ส่วนลด 33% การสั่งแบบ Regular order (RO) ใช้เวลา 5 วัน ได้ส่วนลด 30% และ การสั่งแบบ Emergency order (EO) ใช้เวลา 2 วัน ได้ส่วนลด 25%

นโยบายการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของ บริษัท สยามนิสสัน เชียงใหม่ จำกัด

ปัจจุบันบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัดมีนโยบายในการสั่งซื้ออะไหล่แท้จากทางบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ในแต่ละไตรมาสให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีเกณฑ์การพิจารณาเป้าหมาย จากอัตราการใช้อะไหล่แท้ของรถยนต์แต่ละรุ่นในช่วง 4 ไตรมาสที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานในการพยากรณ์ และจะมีการปรับเป้าหมายเพื่อให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้นจากฝ่ายบริหาร โดยปัจจุบันมูลค่าสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท่นิสสัน มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากตารางที่ 4.1 พบว่า ในปี 2553 มูลค่าสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท่นิสสัน เท่ากับ 26,788,154 บาท หรือคิดเป็น ร้อยละ 82.4 ของมูลค่าสินค้าคงคลังทั้งหมด และเพิ่มสูงขึ้น ร้อยละ 10.8 เมื่อเทียบกับปี 2550

โดยบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด มีการกำหนดเป้าหมายการสั่งซื้ออะไหล่แท่นิสสันไว้ในแต่ละไตรมาสของปีเท่ากัน ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 4.2 เช่น ในปี 2550 มีการกำหนดเป้าหมายรายไตรมาสคือ 4,176,750 บาท และรวมทั้งปี 2550 เท่ากับ 16,707,000 บาท เป็นต้น ทางบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีเงื่อนไขหากทางตัวแทนจำหน่ายสามารถบรรลุเป้าหมายได้จะมีเงินชดเชยให้ร้อยละ 5 ของเป้าหมาย (แผนกศูนย์บริการและอะไหล่ บริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด, 2553) ซึ่งจากการที่ทางบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ต้องบรรลุเป้าหมายในแต่ละไตรมาสนั้น ทำให้ในบางไตรมาสต้องสั่งซื้อสินค้าเข้ามาในคลังสินค้าก่อน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสินค้าเหล่านี้บางส่วนเคลื่อนไหวช้าและบางส่วนไม่เกิดการเคลื่อนไหวเลย มูลค่าของสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท 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 ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีมูลค่าสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และอะไหล่แท่นิสสันที่ไม่มีการเคลื่อนไหวหรือไม่มีการขายเลยตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป (Dead stock) ในปี 2550 มีมูลค่าเท่ากับ 1,038,506 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 5.91 ของมูลค่าสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท่นิสสัน แต่ในปี 2553 พบว่ามีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น เป็น 2,023,078 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 7.55 ของมูลค่าสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท่นิสสัน (แผนกการเงิน บริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด, 2553)

ตารางที่ 4.1 แสดงรายการและมูลค่าสินค้ำคงคลังของบริษัทสยามนิสสันเชียงใหม่จำกัด จำแนกรายปี
(หน่วย: บาท)

รายการ	2550	ร้อยละ	2551	ร้อยละ	2552	ร้อยละ	2553	ร้อยละ
อุปกรณ์ตกแต่ง	776,276	3.3	848,719	3.6	815,090	3.1	853,904	2.6
น้ำมันและสารหล่อลื่น	1,785,489	7.5	1,859,918	7.8	1,821,199	7.0	1,897,117	5.8
อะไหล่แท่นนิสสัน	17,586,316	74.3	18,130,222	76.3	20,144,692	77.1	26,788,154	82.4
อะไหล่ตู้สี่	2,531,800	10.7	2,188,835	9.2	2,557,118	9.8	2,232,612	6.9
อะไหล่ภายนอกเข้าสต็อก	943,241	4.0	700,368	2.9	754,593	2.9	714,375	2.2
วัสดุสิ้นเปลืองใช้ในศูนย์	38,565	0.2	35,950	0.2	40,493	0.2	36,669	0.1
รวมมูลค่าสินค้ำคงคลัง	23,661,687	100.0	23,764,013	100.0	26,133,185	100.0	32,522,831	100.0

หมายเหตุ: ข้อมูลจากแผนกการเงิน บริษัทสยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด, 2553

ตารางที่ 4.2 แสดงเป้าหมายการสั่งอะไหล่ เป้าหมายการสั่งอะไหล่ต่อไตรมาส มูลค่าสินค้ำคงคลังประเภทอะไหล่แท่นนิสสัน มูลค่าอะไหล่แท่นนิสสันที่ไม่มีการเคลื่อนไหว และร้อยละของมูลค่าอะไหล่แท่นนิสสันที่ไม่มีการเคลื่อนไหว (Dead stock) ต่อมูลค่าสินค้ำคงคลังประเภทอะไหล่แท่นนิสสัน จำแนกรายปี

(หน่วย: บาท)

รายการ	2550	2551	2552	2553
เป้าหมายการสั่งอะไหล่แท่นนิสสัน	16,707,000	16,861,107	18,331,669	24,377,220
เป้าหมายการสั่งอะไหล่แท่นนิสสัน ต่อไตรมาส	4,176,750	4,215,277	4,582,917	6,094,305
มูลค่าสินค้ำคงคลังประเภทอะไหล่แท่นนิสสัน	17,586,316	18,130,222	20,144,692	26,788,154
มูลค่าอะไหล่แท่นนิสสันที่ไม่มีการเคลื่อนไหว (Dead stock)	1,038,506	1,093,164	1,457,552	2,023,078
ร้อยละของมูลค่าอะไหล่แท่นนิสสันที่ไม่มีการเคลื่อนไหว (Dead stock) ต่อมูลค่าสินค้ำคงคลังประเภทอะไหล่แท่นนิสสัน	5.91	6.03	7.24	7.55

หมายเหตุ: ข้อมูลจากแผนกการเงิน บริษัทสยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด, 2553

ตารางที่ 4.3 แสดงมูลค่าสูงสุดของอะไหล่แท่นีสถันที่ไม่มีการเคลื่อนไหว (Dead stock) 20 อันดับแรก ของปี 2553

(หน่วย: บาท)

ลำดับ	รายละเอียด	จำนวน	มูลค่ารวม
1	ชุดควบคุมเครื่อง RB20DE	3	104,100
2	ชุดเฟืองท้าย 4.785	3	93,600
3	ชุดอุปกรณ์ตักแต่ง D40 CLB LIMITEC	3	79,993
4	กระปุกเฟืองพวงมาลัยเพาเวอร์ D40 4X2	3	65,550
5	ชุดซ่อมลูกปืนเพลลาขับ	3	54,600
6	ชุดใบพัดลมตู้แอร์ B14,R11	4	46,000
7	วัดรอบเครื่องยนต์ Z20 993	4	45,600
8	แผงประตูหน้า R U13	4	87,600
9	แผงประตูหลัง R U13	4	83,200
10	สวิทช์ควบคุมหน้าปัทม์J31	3	40,821
11	วัดรอบเครื่องยนต์B13	3	38,400
12	ประตูหน้า R U12	2	33,800
13	สวิทช์กระจกไฟฟ้าR20	3	32,400
14	ลิ้นควบคุม A31	2	29,600
15	หม้อน้ำA32 2.0 3.0	3	24,000
16	ตัวปรับใช้ค้อไฟฟ้า	2	23,800
17	ชุดเฟืองท้าย 1/86B11	3	22,320
18	คอมเพรสเซอร์แอร์D22	3	21,450
19	วัดรอบเครื่อง BD25,993	4	40,000
20	สปอร์เลอร์หลัง	4	40,000
รวมมูลค่า			1,006,834

หมายเหตุ: ข้อมูลจากแผนกการเงิน บริษัทสยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด, 2553

จากปัญหามูลค่าสินค้าคงคลังประเภทสินค้าที่มีการเคลื่อนไหวช้าและไม่มีการเคลื่อนไหวที่สูงนั้น หากพิจารณาตารางที่ 4.3 แสดงมูลค่าสูงสุดของอะไหล่แท่นสตันที่ไม่มีการเคลื่อนไหว (Dead stock) 20 อันดับแรกของปี 2553 พบว่า มีมูลค่ารวม 1,006,834 บาท หรือคิดเป็น ร้อยละ 50 ของมูลค่าสินค้าคงคลังประเภทสินค้าที่มีการเคลื่อนไหวช้าและไม่มีการเคลื่อนไหวทั้งหมด ซึ่งเป็นอุปสรรคทางการแข่งขัน บริษัท สยามนิสตันเชียงใหม่ จำกัด จึงจำเป็นต้องมีการดำเนินการเรื่องการป้องกันการเกิดสินค้าดังกล่าวและหาวิธีการระบายสินค้าคงคลังให้อยู่ในภาวะสมดุล โดยสาเหตุที่พบในปัจจุบัน ได้แก่ ระบบฐานข้อมูลไม่เอื้ออำนวยต่อการประมาณการณ์ยอดความต้องการใช้อะไหล่ การเก็บข้อมูลอะไหล่ที่ใช้เป็นการบันทึกลงสมุด ไม่มีการบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบมากนัก เป็นต้น

วงจรคุณภาพ (PDCA Cycle) ของบริษัท สยามนิสตันเชียงใหม่ จำกัด

บริษัท สยามนิสตันเชียงใหม่ จำกัด ได้มีการดำเนินการตามวงจรคุณภาพ (PDCA Cycle) ในส่วนของสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท่นดังนี้

PLAN (P) : การวางแผน สินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท่นของบริษัท สยามนิสตันเชียงใหม่ จำกัด ที่ทำในปัจจุบัน

บริษัท สยามนิสตันเชียงใหม่ จำกัด มีการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายในสั่งซื้ออะไหล่แท่นให้สอดคล้องกับบริษัท นิสตัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด กำหนดไว้ โดยมีการกำหนดเป้าหมายเป็นรายปี และมีการวัดผลเป็น ไตรมาสและหากบรรลุเป้าหมายได้ทางตัวแทนจำหน่ายจะได้รับเงินรางวัลพิเศษในไตรมาสนั้นๆ ซึ่งนิสตันมอเตอร์ประเทศไทยจะมีการกำหนดเป้าหมายของศูนย์บริการใน 4 หัวข้อหลัก โดยการพิจารณาจาก จำนวนรถเข้าซ่อม ปริมาณการสั่งซื้ออุปกรณ์ตกแต่ง ปริมาณการสั่งซื้ออะไหล่ และรายได้ของศูนย์บริการ โดยการจะบรรลุเป้าหมายทั้ง 4 ข้อนี้ทางตัวแทนจำหน่ายจะต้องมีการวางแผนเริ่มตั้งแต่ การทำการตลาดศูนย์บริการ การปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การบริการจัดการสินค้าคงคลังและบรรลุเป้าหมายสั่งซื้ออะไหล่ ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานั้นจะทำให้บรรลุเป้าหมายรายได้ของศูนย์บริการ

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันยังพบปัญหาเรื่องการกำหนดเป้าหมายการสั่งซื้อในแต่ละปี ไม่สอดคล้องกับปริมาณอะไหล่แท่นที่มีอยู่ในคลังสินค้าของบริษัท สยามนิสตันเชียงใหม่ จำกัด เนื่องจากทางบริษัท นิสตัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ให้อำนาจทางบริษัท สยามนิสตันเชียงใหม่ จำกัด จัดการสินค้าคงคลังเอง จึงทำให้บางไตรมาส เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท นิส

สัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ทางบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัดจึงได้สั่งอะไหล่แท้เพื่อใน ไตรมาสถัดไป ซึ่งวิธีการดังกล่าวส่งผลให้สินค้าคงคลังของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมูลค่าของสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสัน เชียงใหม่ 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 มีการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์มาจัดการข้อมูลของ สินค้าคงคลัง คือ โปรแกรม L-ONE DMS เข้ามาใช้ในปี 2552 โดยโปรแกรม L-ONE DMS เป็น โปรแกรมบริหารคิดเลออร์สำหรับตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ยี่ห้อต่างๆ เพื่อให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำ และทันเวลามากยิ่งขึ้น เนื่องจากบริษัทมีสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้หลายรายการ ซึ่งการจัดการ สินค้าคงคลังมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้แก่ แผนกบริหาร แผนกซ่อม และแผนกอะไหล่

ถึงแม้จะมีการนำโปรแกรมสำเร็จรูปเข้ามาช่วยในการจัดการข้อมูลสินค้าคงคลัง แต่อย่างไรก็ตามทางบริษัทฯ ก็ยังคงประสบปัญหาต่างๆ เนื่องมาจากการดำเนินงานของแต่ละแผนก เช่น ปัญหา ด้านระบบงานของบริษัทฯ ยังไม่มีแผนปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน การประมาณการณ์ของโปรแกรม L-ONE DMS ขาดความแม่นยำ ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ โดยขั้นตอนในการทำงานในปัจจุบัน ยังอิงกับวิธีการปฏิบัติในอดีต คือ อาศัยประสบการณ์จากหัวหน้า ประมาณการส่งซื้ออะไหล่ ทำให้การทำงานไม่เป็นไปตามระบบที่วางไว้ ส่วนด้านผู้ปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานไม่ปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน ปัญหาจากการจัดการสินค้าคงคลังของทางบริษัทฯ ได้ส่งผลต่อการตัดสินใจในการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร และทำให้การบริหารสินค้าคงคลังไม่มีประสิทธิภาพ

การจัดแบ่งกลุ่มการเคลื่อนไหวของอะไหล่ (Parts moving code) ของบริษัท สยามนิสสัน เชียงใหม่ จำกัด

การจัดแบ่งกลุ่มการเคลื่อนไหวของอะไหล่ (Parts moving code) เพื่อการบริการของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด สามารถแบ่งออกได้เป็น 8 ประเภท

1. กลุ่มอะไหล่ที่มีความต้องการไม่แน่นอน เป็นไปตามฤดูกาล (Seasonal parts) เช่น ใบปัดน้ำฝน ควรลดจำนวนการสั่งก่อนหมดฤดู และเตรียมการก่อนเข้าหน้าฝน รวมถึงรายการอะไหล่

รณรงค์การขาย (Special sales promotion items) โดยสรุปเป็น กลุ่มอะไหล่ที่ต้องดูแลเป็นพิเศษ (Outstanding)

2. กลุ่มอะไหล่ใหม่ (New parts) เป็นรายการอะไหล่ที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือเริ่มตั้งเข้าสต็อกใหม่ อายุไม่เกิน 6 เดือน เช่น เบอร์อะไหล่ของรถยนต์รุ่นใหม่
3. กลุ่มอะไหล่ที่มีการจำหน่ายมาก (Fast moving parts) เป็นชิ้นส่วนที่มียอดการจำหน่ายสูง หรือมีการหมุนเวียนของสินค้าในสต็อกทุกเดือน เช่น หัวเทียน ไส้กรอง ฯลฯ
4. กลุ่มอะไหล่ที่มีการจำหน่ายปานกลาง (Medium moving parts) เป็นชิ้นส่วนที่มีระดับการจำหน่ายเฉลี่ยปานกลาง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพภูมิประเทศ และลักษณะการใช้งาน ของลูกค้า ชิ้นส่วนอะไหล่ประเภทนี้ ได้แก่ คลัทช์ เบรค ลูกยางเบรค ฯลฯ
5. กลุ่มอะไหล่ที่มีการจำหน่ายค่อนข้างน้อย (Slow moving parts) เป็นชิ้นส่วนที่มี การหมุนเวียนของสินค้าในสต็อก การขายเฉลี่ยย้อนหลัง 6 เดือนน้อย และเป็นชิ้นส่วน ค่อนข้างเสียยาก อาทิ เช่น ปะเก็น ฝาสูบ อกสูบ ฯลฯ
6. กลุ่มอะไหล่ที่มีราคาทุน 15 บาท หรือต่ำกว่า ส่วนมากจะเป็นชิ้นส่วนขนาดเล็ก เช่น น็อต คลิป สกรู ฯลฯ (Nut & bolt) การสังควรถ้ามีจำนวนบรรจุหีบห่อ (Unit per package) โดยดูจากแคตตาล็อกอะไหล่ (Parts catalog)
7. กลุ่มอะไหล่ที่ไม่มีการขายเกินกว่า 6 เดือน แต่ไม่เกิน 36 เดือน (Inactive parts) เมื่อมีการขายแล้ว ควรพิจารณาแนวโน้มการขายต่อไปว่าเป็นอย่างไร ถ้าขายดีขึ้นควร พิจารณาสั่งซื้อ เพื่อรองรับการขายต่อไป

ขั้นตอนการดำเนินการซ่อม

บริษัทสยามนิสสันเชียงใหม่ได้มีการดำเนินการทางตลาดของศูนย์บริการอย่างต่อเนื่องโดย มีการออกศูนย์บริการเคลื่อนที่ตามอำเภอที่อยู่ห่างไกลและมีการติดตามลูกค้าที่ไม่เข้ามาใช้บริการ นานมากกว่า 3 เดือนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้กลับเข้ามาใช้บริการอีก ส่วนการปฏิบัติงานภายใน ศูนย์บริการ บริษัทสยาม นิสสันเชียงใหม่ได้มีการส่งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในทุกส่วนงานไป ฝึกอบรมที่ส่วนกลางเพื่อที่จะได้ปฏิบัติงานได้ตรงตามมาตรฐานที่ทางนิสสันมอเตอร์ประเทศไทย ได้กำหนดไว้ ซึ่งกระบวนการทำงานสามารถสรุปได้เป็น ภาพที่ 4.2 ขั้นตอนการดำเนินการซ่อม ดังต่อไปนี้

กระบวนการดำเนินการซ่อม

ขั้นตอน	กระบวนการทำงาน	เมื่อไร When	ใครทำ PIC	เอกสาร แบบฟอร์ม
เตรียมงาน เพื่อรับการแจ้งซ่อม		ช่วงเตรียมงาน	รับรถ	ใบแจ้งซ่อม
จ่ายงาน		ช่วงจ่ายงาน	ผู้ควบคุมการซ่อม/หัวหน้าช่าง	step 1. การจ่ายงานซ่อม ลงตารางควบคุมงานช่าง/QC ในทักษะช่าง/การอบรม NSSW
การวิเคราะห์ปัญหา			พนักงานช่าง	บันทึกข้อมูลในใบสั่งซ่อม
เบี๊ยะไหล่				ตามกระบวนการเบี๊ยะไหล่เพื่อการซ่อม
ดำเนินงานซ่อม		ช่วงดำเนินงานซ่อม	พนักงานช่าง	
ตรวจเพื่อหางานเพิ่ม		ช่วงวิเคราะห์ปัญหา	หัวหน้าช่าง เจ้าหน้าที่รับรถ	คู่มือการซ่อม บันทึกข้อมูลในใบสั่งซ่อม ใบวิเคราะห์ ใบร้องปัดสอยก่อนซ่อม
บันทึกผล			พนักงานช่าง	
ตรวจสอบหลังซ่อม		ช่วงตรวจสอบ	หน้าช่าง/จนทตรวจสอบ	หลังรีอป แสตมมี 5 รายการ ตารางควบคุมงาน/QC

ภาพที่ 4.2 กระบวนการดำเนินการซ่อม

ตารางที่ 4.4 แสดงรายละเอียดของคำถามในการจ่ายงานซ่อม

ผู้ดำเนินงาน Who	ผู้ควบคุมงานซ่อม /หัวหน้าช่าง
การดำเนินงาน What	การจ่ายงานซ่อม (Job allocation)
ที่ไหน Where	ที่เคาน์เตอร์รับรถ หรือ โต๊ะของหัวหน้าช่าง
เมื่อไหร่ When	เมื่อรับรถเสร็จสิ้นการเปิดใบสั่งซ่อม
ทำไม Why	เพื่อให้การซ่อมดำเนินการเสร็จได้ตามเวลาที่นัดลูกค้าไว้ และใช้ช่างที่มีความสามารถตรงกับงานได้งานเร็วและผลการซ่อมสมบูรณ์เป็นการให้ความเชื่อมั่นทั้งเวลาคุณภาพ
เครื่องมือที่ต้องใช้ Tools	ฟอร์มควบคุมงานซ่อมและตรวจสอบหลังซ่อม/ใบสั่งซ่อม

รายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการซ่อม

1. บันทึกการจ่ายงาน

– พนักงานรับรถได้บันทึกข้อมูลต่างๆตามข้อลงในตารางบันทึกการจ่ายงาน (หมายเลขจ๊อบ ชื่อลูกค้า รุ่นรถ ทะเบียนรถ ชื่อพนักงานรับรถ ช่างผู้ซ่อม เวลาจ่ายงาน เวลาที่คาดว่าจะเสร็จเขียนไว้ที่หัวจ๊อบ และเวลานัดส่งมอบ) การคำนวณเวลาดังมอบ ข้อเสนอแนะในการเดินกระดานควบคุมความคืบหน้าของงานซ่อม

2. การจัดลำดับความสำคัญการจ่ายงาน

– การจัดลำดับความสำคัญการจ่ายงาน ดังนี้ จ๊อบลูกค้านัดหมาย จ๊อบตีกลับ จ๊อบรถเรียกกลับเข้ารับการตรวจสอบ แก้ไขหรือเปลี่ยนอะไหล่ใหม่ จ๊อบลูกค้ารอรับ จ๊อบเคลมบริการด่วน จ๊อบรถมีปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขทันที

3. ประสิทธิภาพการทำงานช่าง

– บันทึกเวลาที่ใช้เวลาซ่อมจริง เวลาเข้า-เวลาออก ชื่อช่าง ไว้ในหลังจ๊อบ และลงตารางคุมงาน เพื่อประโยชน์การคำนวณประสิทธิภาพการทำงานช่าง

– บันทึกเวลาตาม Flat rate ไว้ในจ๊อบ หรือตารางคุมงาน เพื่อประโยชน์การคำนวณประสิทธิภาพการทำงานช่าง

- ในระบบนัดหมาย พนักงานขับรถต้องสำรองเวลาไว้สำหรับลูกค้าทั่วไป ประมาณ 40-50 % ของเวลาทั้งหมด (ในกรณีที่มียูกค้าระบบนัดหมายมีจำนวนมาก และยังมีลูกค้าที่ไม่นัด ยังเข้ามาในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน)

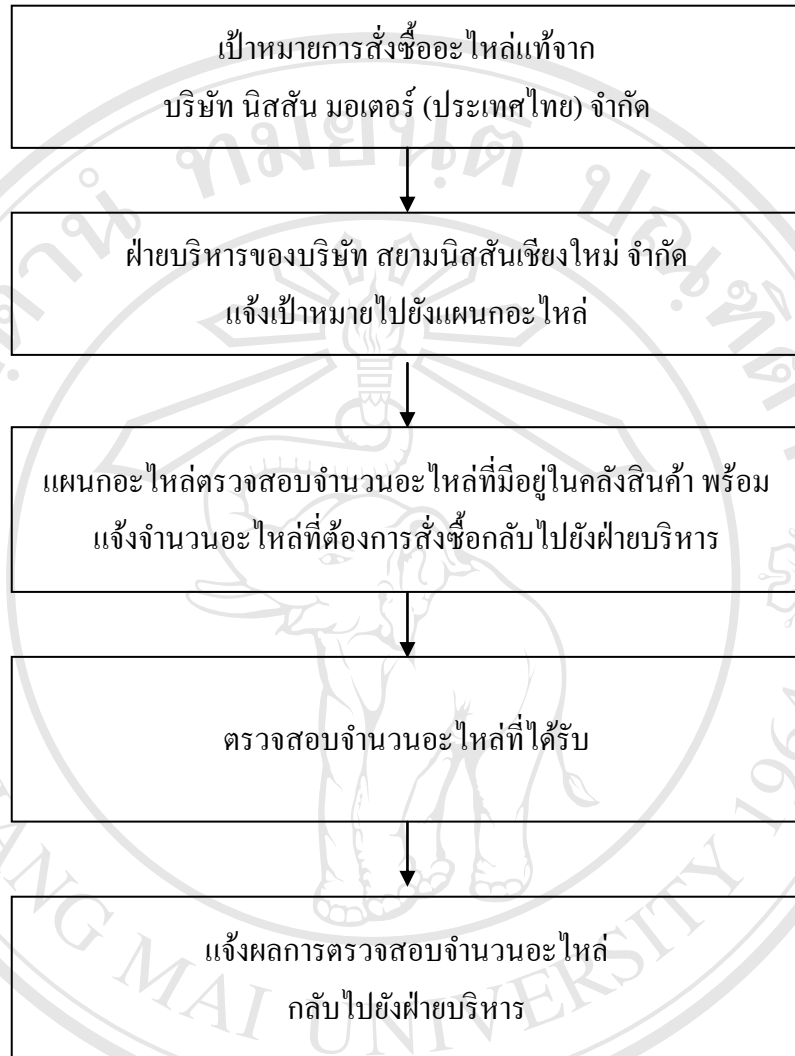
4. การแจ้งสถานะจ๊อบแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
5. เช็ควงเวียนหน้าแจ้ง ผู้ควบคุมงานซ่อม /หัวหน้าช่าง ทุก 1/2 ชม. และ ผู้ควบคุมงานซ่อม /หัวหน้าช่าง จะต้องปรับสถานะบนกระดานควบคุมฯ ทุกครั้งเช่นเดียวกัน
6. พบงานเพิ่มรับข้อมูลจากช่างแจ้ง ผู้ควบคุมงานซ่อม /หัวหน้าช่าง พร้อมระบุเวลาที่ต้องเพิ่มจากเดิม ผู้ควบคุมงานซ่อม /หัวหน้าช่าง จะต้องแจ้งลูกค้าเพื่อทราบการเปลี่ยนแปลงนี้ ทันที พร้อมปรับตารางการเดินทางควบคุมฯ ด้วย

กระบวนการดำเนินการเบิกอะไหล่เพื่อทำการซ่อม

ขั้นตอน		เมื่อไร When	ใครทำ PIC
ช่วงสอบถาม/ส่งสำหรับลูกค้านัดหมาย	นำ ใบนัดหมาย มาเบิกอะไหล่	ช่วงสอบถาม/ส่ง 1 วันล่วงหน้า	CR/SA
ช่วงสอบถาม/ส่ง	นำ Job มาเบิกอะไหล่	ช่วงสอบถาม/ส่ง	พนักงานช่าง
ช่วงตรวจสอบ	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;"> เช็คว่าอะไหล่มีในคลังหรือไม่ </div> <div style="font-size: 24px;"> ↓ ไม่มี ↓ มี </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;"> สั่งซื้ออะไหล่/รับอะไหล่ </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> ลงบันทึกอะไหล่ ดังส่งในระบบ และใบบันทึก </div> </div>	ช่วงตรวจสอบ	พนักงานอะไหล่
ช่วงบันทึก	บันทึกอะไหล่ลง Job และลงราคาหลัง Job	ช่วงบันทึก	พนักงานอะไหล่
ช่วงเบิกอะไหล่	จัดทำใบเบิกอะไหล่	ช่วงเบิกอะไหล่	พนักงานอะไหล่
ช่วงจัดอะไหล่	จัดอะไหล่	ช่วงจัดอะไหล่	พนักงานอะไหล่
ช่วงส่งมอบอะไหล่	ส่งมอบอะไหล่	ช่วงส่งมอบอะไหล่	พนักงานอะไหล่

ภาพที่ 4.3 กระบวนการดำเนินการเบิกอะไหล่เพื่อทำการซ่อม

ขั้นตอนการสั่งซื้ออะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด



ภาพที่ 4.4 กระบวนการดำเนินการสั่งซื้ออะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด

CHECK (C) : การตรวจสอบผลการปฏิบัติต่อสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัดที่ทำในปัจจุบัน

การตรวจสอบผลการปฏิบัติของ บริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ในเรื่องสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ ทางบริษัทมีการติดตามยอดการสั่งซื้ออะไหล่แท้โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้เป็นรายไตรมาส โดยหากทางตัวแทนจำหน่ายสามารถบรรลุเป้าหมายได้จะมีเงินชดเชยให้ร้อยละ 5 ของเป้าหมาย ซึ่งในช่วงที่ผ่านมาตัวแทนจำหน่ายของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด

ได้มุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายเพื่อให้ได้เงินชดเชยมากเกินไป จึงทำให้มูลค่าของสินค้าคงคลังเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (แผนกศูนย์บริการและอะไหล่ บริษัทสยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด, 2553) นอกจากนี้ในปัจจุบันการตรวจสอบสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ประจำปีไตรมาส เป็นตรวจสอบมูลค่าอะไหล่รวมทั้งหมด ซึ่งไม่ได้มีการแยกประเภทของรุ่นรถยนต์อย่างชัดเจน ทำให้ยากต่อการจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด

ส่วนในเรื่องการตรวจสอบการสั่งซื้ออะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ทางบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด จะให้พนักงานแผนกอะไหล่ทำการตรวจนับ ว่าจำนวนการสั่งซื้อได้รับครบตามจำนวนที่สั่งซื้อหรือไม่ และแจ้งผลการตรวจสอบกลับไปยังฝ่ายบริหาร ดังภาพที่ 4.4

ACT (A) : การแก้ไขสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัดที่ทำในปัจจุบัน

การแก้ไขสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัดในปัจจุบันหากบริษัทตรวจสอบพบว่า มูลค่าการสั่งซื้อของอะไหล่แท้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จะมีการลงมือแก้ไขโดยด่วน ซึ่งหากทางบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัดต้องบรรลุเป้าหมายในแต่ละไตรมาส นั้น บริษัทอาจจะสั่งสินค้าเข้ามาในคลังสินค้าก่อน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ส่งผลให้มีการสะสมสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้บางส่วนที่มีการเคลื่อนไหวช้าและบางส่วนไม่เกิดการเคลื่อนไหวเลย และทำให้ก่อให้เกิดปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท 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. ขาดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับภายในแผนกบริหาร แผนกซ่อม และแผนกอะไหล่

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

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของฝ่ายบริการและคลังสินค้า บริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด

ปัญหาการจัดการสินค้าคงคลัง	สาเหตุของปัญหา	จำนวน (ราย)
สินค้าไม่เคลื่อนไหว (Dead stock)	1. การเกิดผิดพลาดในการสั่งซื้ออะไหล่ <ul style="list-style-type: none"> - การสั่งอะไหล่ผิดเบอร์ - การคืนอะไหล่จากลูกค้าเนื่องจากการวิเคราะห์อาการผิดปกติของรถโดยช่างผู้ซ่อมผิดพลาดทำให้สั่งซื้ออะไหล่ผิดรุ่นหรือผิดขนาด เป็นต้น 	6
	2. ลูกค้ามีการสั่งซื้อแล้วไม่มารับอะไหล่	7
โปรแกรม L-ONE DMS	1. โปรแกรมคำนวณ Suggest order ผิดพลาดสาเหตุเกิดจากหลายประการได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - สูตรในโปรแกรมไม่สอดคล้องกับการทำงานและการบริหารสต็อกตามที่ NMT ได้มีการอบรมให้กับผู้จัดการแผนอะไหล่และผู้ปฏิบัติงานในแผนกสินค้าคงคลัง - ตัวโปรแกรมไม่มีรายงานการเคลื่อนไหวอะไหล่รายวัน - ผู้ปฏิบัติงานขาดความชำนาญในการใช้โปรแกรม L-ONE DMS 	6

หมายเหตุ: ข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ที่เกี่ยวข้องในฝ่ายบริการและคลังสินค้า โดยผู้ตอบแบบสอบถามสามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ จากจำนวน 8 ราย

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แห่งของฝ่ายบริการและคลังสินค้า บริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด (ต่อ)

ปัญหาการจัดการสินค้าคงคลัง	สาเหตุของปัญหา	จำนวน (ราย)
การสั่งอะไหล่มากเกินไป	1. การคำนึงถึงเป้าหมาย ส่วนลด (Rebate) มากเกินไป ซึ่งในส่วนนี้เป็นนโยบายของบริษัท ทำให้ในบางไตรมาสเกิดสินค้าที่เกินความต้องการ (Overstock) ในกลุ่มอะไหล่ที่มีการเคลื่อนไหวเร็ว	5
ขาดการบันทึกข้อมูลของผู้ปฏิบัติงาน	1. ทางด้านผู้ปฏิบัติงานของแผนกบริการ คือ ขาดการบันทึกข้อมูลของลูกค้าที่มาใช้บริการในแต่ละวัน ซึ่งมีผลต่อผู้ปฏิบัติงานในแผนกอื่นๆที่ต้องใช้ข้อมูลนี้ในการสั่งอะไหล่ เกิดความผิดพลาด	5
ขาดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับภายในแผนกบริการ แผนกซ่อม และแผนกอะไหล่	1. มีปริมาณลูกค้ามาก ทำให้สื่อสารระหว่างแผนกบริการ และแผนกซ่อม ไม่ได้อธิบายละเอียดให้แก่ลูกค้ามากนัก	4
	2. การใช้ภาษา หรือการใช้คำคลุมเครือไม่ชัดเจน	3
	3. เสียงรบกวน เสียงสอแตรก ทำให้เข้าใจผิดพลาด	2

หมายเหตุ: ข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ที่เกี่ยวข้องในฝ่ายบริการและคลังสินค้า โดยผู้ตอบแบบสอบถามสามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ จากจำนวน 8 ราย

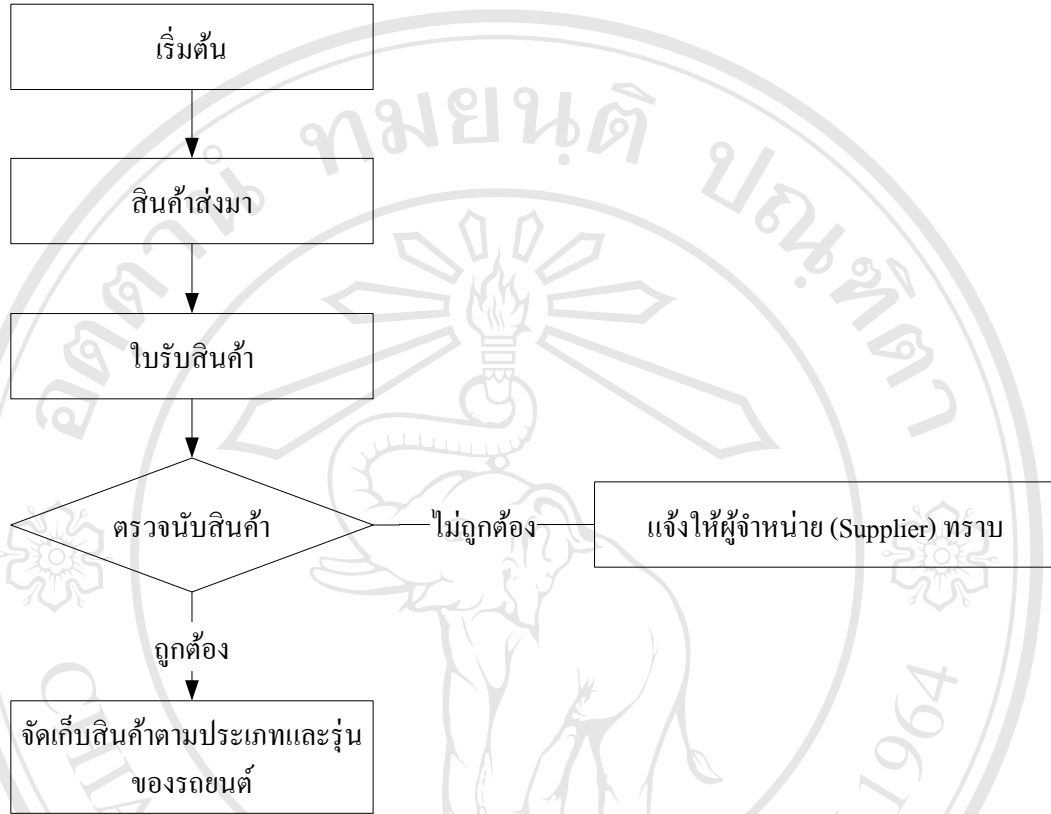
ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะทางในการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัทสยามนิสสัน เชียงใหม่จำกัด

จากการศึกษาปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัทสยามนิสสัน เชียงใหม่จำกัด ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะทางในการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของ บริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ตามวงจรรูปภาพดังนี้

PLAN (P) : การวางแผนสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด

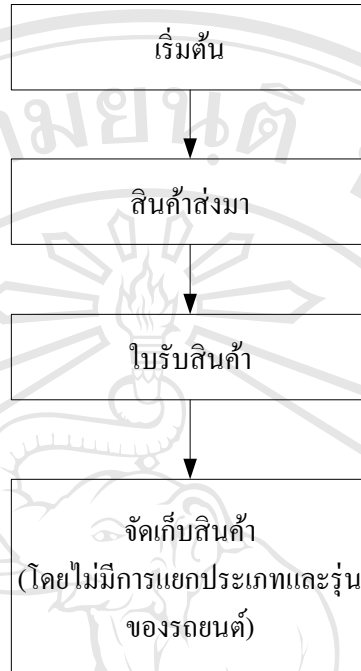
จากการสัมภาษณ์ทำให้พบว่า การแก้ไขปัญหาสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัดในปัจจุบัน โดยการสั่งสินค้าเข้ามาในคลังสินค้าก่อนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือมีการรับสินค้าไว้ ทั้งๆที่ไม่ได้มีความต้องการของลูกค้า ณ ขณะนั้น ซึ่งการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ส่งผลให้มีการสะสมสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้บางส่วนที่มีการเคลื่อนไหวช้าและบางส่วนไม่เกิดการเคลื่อนไหวเลย และทำให้อาจเกิดปัญหาสินค้าที่เกินความต้องการ (Overstock) อีกด้วย ดังนั้นการวางแผนสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัดที่ควรทำในอนาคตเพื่อให้การจัดการสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีการออกแบบกระบวนการสั่งซื้อใหม่ และกระบวนการเบิกสินค้าคงคลังใหม่ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ดังนี้

กระบวนการสั่งซื้อใหม่ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด



ภาพที่ 4.5 แสดงกระบวนการสั่งซื้อใหม่ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด

กระบวนการสั่งซื้อเดิมของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด



ภาพที่ 4.6 แสดงกระบวนการสั่งซื้อเดิมของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด

ขั้นตอนการสั่งซื้อใหม่ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด จากภาพที่ 4.5 อธิบายได้ดังนี้

1. รับสินค้าที่ได้สั่งซื้อ โดยบริษัทเป็นผู้รับสินค้า
2. พนักงานช่วยกันตรวจนับสินค้าที่รับเข้ามา โดยมีพนักงานของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด เป็นผู้ตรวจสอบสินค้าตามใบรับสินค้าที่ผู้จัดจำหน่ายแนบมากับตัวสินค้า ซึ่ง

การตรวจสอบจะนับจำนวนสินค้าว่าถูกต้องตามที่ได้สั่งซื้อหรือไม่ สินค้ามีการชำรุด เสียหายหรือไม่

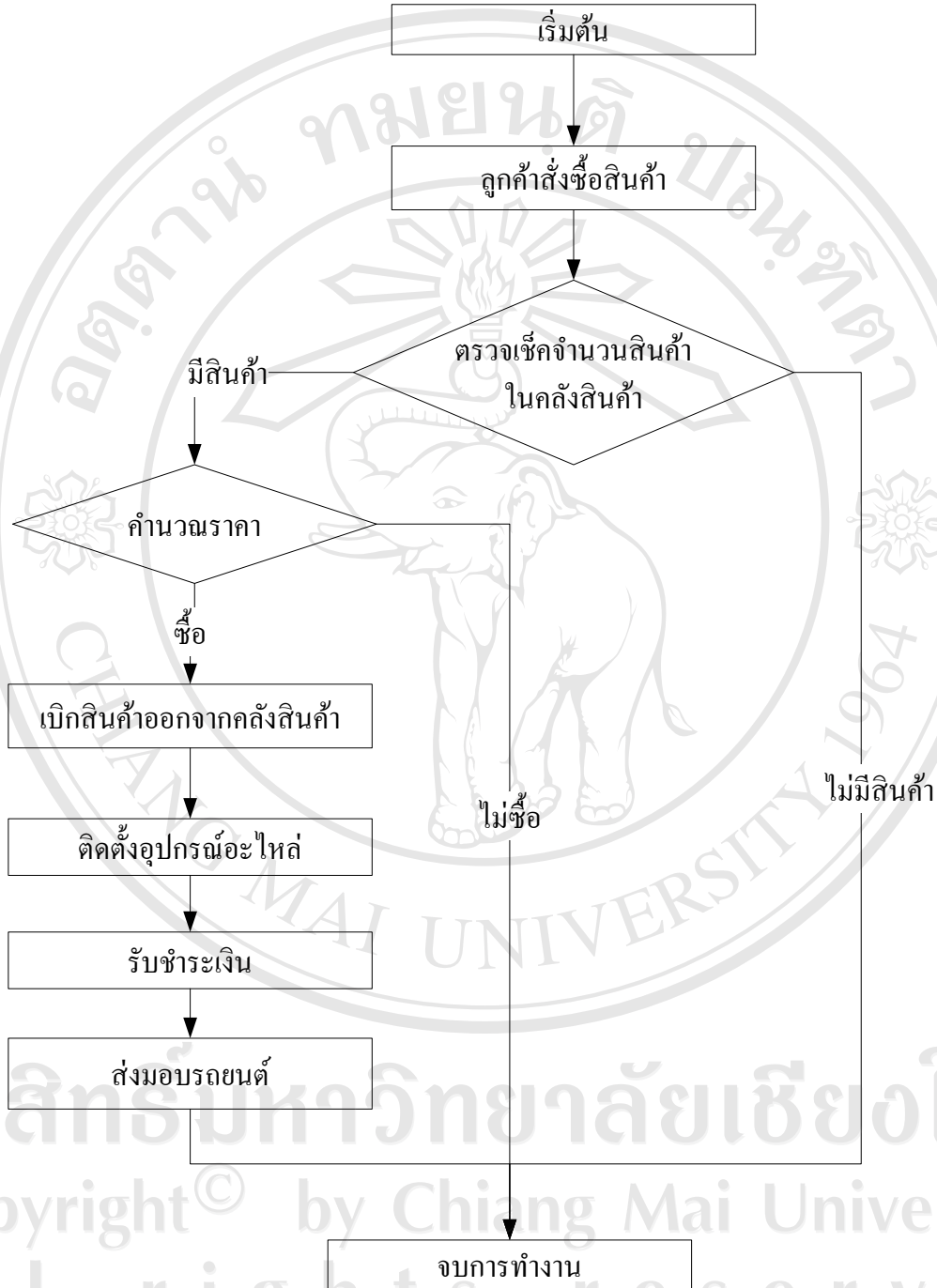
3. ในกรณีที่ตรวจพบว่าสินค้าที่ส่งมามีจำนวนไม่ตรงตามที่สั่งซื้อ เช่น ส่งสินค้ามาเกินจำนวนที่สั่งซื้อหรือส่งมาไม่ครบตามจำนวนที่สั่งซื้อ สินค้ามีสภาพชำรุด เสียหาย เป็นต้น ในกรณีที่มิสินค้าเกินจำนวนหรือไม่ครบตามจำนวนที่กำหนด หรือชำรุดเสียหาย จะมีการแจ้งกลับไปยังผู้จำหน่ายเพื่อรับการแก้ไขรายการสั่งซื้อให้ถูกต้อง

4. สินค้าที่ได้ตรวจนับมีจำนวนถูกต้องและอยู่ในสภาพปกติ จะนำมาจัดหมวดหมู่สินค้า หรือนามาหีบห่อเป็นคู่ โดยมีการนำสินค้ามาติดป้ายราคา และมีการบันทึกรายละเอียดจำนวนสินค้ารับเพิ่มในใบบันทึกการขายสินค้า
5. จัดเก็บสินค้าเข้าคลังสินค้า โดยจะจัดเก็บสินค้าตามประเภทและรุ่นของรถยนต์



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

กระบวนการเบิกสินค้าคงคลังใหม่ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด



ภาพที่ 4.7 แสดงกระบวนการเบิกสินค้าคงคลังใหม่ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด

ขั้นตอนการทำงานของการเบิกสินค้าคงคลังใหม่ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด จากภาพที่ 4.7 อธิบายได้ดังนี้

1. ลูกค้าต้องการสั่งซื้อสินค้า แจ้งความประสงค์ว่าต้องการสินค้าประเภทใด
2. บริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด สั่งการให้พนักงานตรวจเช็คสินค้าในคลังสินค้าว่ามีสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการคงเหลืออยู่หรือไม่
3. ในกรณีที่ไม่มีสินค้าในคลังสินค้า ทางบริษัทจะแจ้งให้ลูกค้าทราบ แล้วรอการตัดสินใจของลูกค้าว่าต้องการให้ทางบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด จัดซื้อสินค้าให้หรือไม่ ถ้าลูกค้าต้องการสินค้าทางบริษัทจะออกใบมัดจำ เพื่อเป็นการสั่งจองสินค้าไว้ แต่ถ้าลูกค้าไม่ต้องการให้ทางบริษัท สั่งซื้อก็จะจบการทำงาน
4. ในกรณีที่มีสินค้าที่ลูกค้าต้องการซื้อสินค้า บริษัทจะคำนวณค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการติดตั้งและแจ้งให้ลูกค้าทราบ ถ้าลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้า
5. ช่างจะนำสินค้าออกมาจากคลังสินค้า โดยมีการทำบันทึกการเบิกจ่ายสินค้าออกมานักงานนำสินค้าไปติดตั้งกับรถยนต์
6. หลังจากทำการติดตั้งเสร็จสมบูรณ์ ลูกค้าชำระค่าบริการ
7. ส่งมอบรถยนต์ให้ลูกค้า

นอกจากนั้นทางบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ควรมีการจัดทำงบการใช้จ่ายใหญ่ เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการทำงานของฝ่ายบริการและคลังสินค้าของบริษัทด้วย และควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน โดยมีการนำข้อมูลปัจจัยภายนอก มาเป็นตัวช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เช่น สภาพเศรษฐกิจ วิกฤตการณ์ทางการเมือง สังคม ในปัจจุบัน เป็นต้น โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ดีนั้นควรคำนึงถึงเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณด้วย โดยอาจยึดหลัก SMART ดังนี้คือ

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

DO (D): การปฏิบัติต่อสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด

จากการศึกษาพบว่า ทางบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด มีการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์มาจัดการข้อมูลของสินค้าคงคลัง คือ โปรแกรม L-ONE DMS เข้ามาใช้ในปี 2552 เพื่อให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำ และทันเวลามากยิ่งขึ้น เนื่องจากบริษัทมีสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้หลายรายการ ซึ่งการจัดการสินค้าคงคลังมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้แก่ แผนกบริหารซ่อม และแผนกอะไหล่ แต่ถึงอย่างไรก็ตามทางบริษัทยังคงเกิดปัญหาสินค้าคงคลังอย่างต่อเนื่อง เช่น โปรแกรมคำนวณ Suggest order ผิดพลาด สูตรในโปรแกรมไม่สอดคล้องกับการทำงานและการบริหารสต็อก ตัวโปรแกรมไม่มีรายงานการเคลื่อนไหวอะไหล่รายวัน ผู้ปฏิบัติงานขาดความชำนาญในการใช้โปรแกรม L-ONE DMS เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบปัญหาในเรื่อง การสั่งซื้ออะไหล่ ผิดพลาดในการ ลูกคามีการสั่งซื้อแล้วไม่มารับอะไหล่ และการคืนอะไหล่จากลูกค้า เนื่องจากการวิเคราะห์อาการผิดปกติของรถ โดยช่างผู้ซ่อมผิดพลาดทำให้สั่งซื้ออะไหล่ผิดรุ่นหรือผิดขนาด เป็นต้น

ดังนั้นทาง บริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ควรมีการการทำความเข้าใจแผนงานกับแผนกต่างๆ มากขึ้น และควรมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบนำแผนนั้นไปปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งการปฏิบัติตามแผนจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ส่วนการสื่อสารระหว่างแผนกต่างๆ ควรให้ผู้รับฟังมีโอกาส ในการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม หรือทำความเข้าใจด้วยการใช้การสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) มากยิ่งขึ้น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่คาดหวัง การปฏิบัติตามแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการที่ผลงานจะออกมาเป็นที่น่าพอใจได้นั้น ส่วนหนึ่งจำเป็นต้องมีการประสานงานเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ สั่งการ และควบคุมการดำเนินงานตามแผนซึ่งการประสานงานจะต้องมีการติดต่อกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการในสิ่งต่างๆ ที่จำเป็น และรักษาไว้ซึ่งความสามัคคีและความเห็นพ้องต้องกันในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไป ทางบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ควรจัดการกับปัญหาสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ ดังนี้

1. ปัญหาการสั่งอะไหล่มากเกินไปนั้น อาจมีสาเหตุมาจากการที่ พนักงานคำนึงถึงเป้าหมายส่วนลด (Rebate) มากเกินไป ส่งผลให้มีการสั่งสินค้ามากเกินไปความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้มูลค่าสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท่นิสสัน เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องแต่ตั้งปี 2550 ดังนั้นทางฝ่ายบริการและคลังสินค้า ควรมีการจัดการกับสินค้าไม่เคลื่อนไหว (Dead stock) และ สินค้าไม่มีการเคลื่อนไหวช้า (Slow moving) โดยการทำให้โปร โมชั่นอย่างต่อเนื่อง เช่น การตรวจสอบสภาพรถฟรี และหากพบอุปกรณ์ชำรุด แล้วมีการเปลี่ยนอะไหล่แท้กับทางบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด มี

ส่วนลดค่าอะไหล่แท้ 50 เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น ซึ่งการจัดการลดกลุ่มสินค้าเหล่านี้จะเป็นการช่วยลดต้นทุนทั้งในคลังสินค้า (Warehousing) การจัดดำเนินการสินค้าในคลัง (Handling) และการขนส่ง (Transportation) เนื่องจากสินค้าที่ไม่เคลื่อนไหว หรือเคลื่อนไหวช้า ทำให้เปลืองพื้นที่ในการจัดเก็บ และต้นทุนในการดูแลสินค้าในคลัง ไม่คุ้มค่ากับการสั่งมาเก็บไว้ เมื่อเทียบสัดส่วนกับปริมาณสั่งซื้อต่อค่าดูแลสินค้าในคลัง

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

3. เนื่องจากในปัจจุบันทางบริษัทสยามนิสสันเชียงใหม่จำกัด ยังไม่มีการนำระบบการควบคุมสินค้าคงคลังมาใช้อย่างเป็นทางการ จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ปัญหาสินค้าคงคลัง ดังนั้นควรมีการนำระบบการจำแนกสินค้าคงคลังเป็นหมวดเอบีซี (ABC analysis) มาใช้เพื่อแก้ไขภาวะสินค้าไม่เคลื่อนไหว (Dead stock) ซึ่งเป็นการจำแนกสินค้าคงคลังออกเป็นแต่ละประเภท โดยพิจารณาปริมาณและมูลค่าของสินค้าคงคลังแต่ละรายการเป็นเกณฑ์ เพื่อลดภาระในการดูแล ตรวจจับ และควบคุมสินค้าคงคลังที่มีอยู่จำนวนมาก ซึ่งสำหรับการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัทสยามนิสสันเชียงใหม่จำกัด สามารถแบ่งประเภทได้ดังต่อไปนี้

3.1 สินค้ากลุ่ม A (เช่น ก้านชนรถยนต์, ประตูดรถยนต์, ฝากระโปรงรถยนต์ เป็นต้น) เป็นสินค้าที่มักจะมีทั้งจำนวน (Quantity) หรือมูลค่าของสินค้ามากในคลังสินค้า เพราะเกิดจากการที่สินค้าขายไม่ออก หรือหมดความนิยมในตลาด ซึ่งการจัดการสินค้าเหล่านี้ มีความจำเป็นอย่างมากที่ต้องได้รับความร่วมมือจากแผนกอะไหล่ เพื่อกำหนดสินค้าเหล่านี้ว่า จะยกเลิกการสั่งซื้อเมื่อหมดสต็อก เพราะต้องให้ลูกค้าที่เคยใช้สินค้านี้มารับทราบ เพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดว่า สินค้าขาดสต็อก เป็นต้น

3.2 สินค้ากลุ่ม B (เช่น ผ้าเบรค, ที่ปิดน้ำฝน เป็นต้น) ถือเป็นสินค้าที่มีความนิยมระดับกลาง หรือ มีลักษณะเคลื่อนไหวตามฤดูกาล (Seasonal) ควรจะจัดการระบบการเติมสต็อกให้น้อยกว่าสินค้ากลุ่มแรก เพื่อไม่ให้มีสินค้าคงคลังมากเกินความจำเป็น

3.3 สินค้ากลุ่ม C (เช่น น้ำมันเครื่อง, ใส้กรองน้ำมันเครื่อง, ใส้กรองน้ำมันเชื้อเพลิง เป็นต้น) ถือเป็นสินค้าหลักที่เคลื่อนไหวเร็ว เป็นที่ต้องการของลูกค้า แต่การทำรายงาน

ABC analysis นั้นไม่ใช่หมายความว่าต้องซื้อสินค้ากลุ่ม C ไว้ให้มากเพราะถือว่ายังงักขายได้ ที่ถูกต้องในการบริหารกลุ่มสินค้านี้ คือการเก็บสินค้าให้สมดุลกับระยะเวลาในการสั่งซื้อ หรือ ผลิต จนถึงความพร้อมที่จะมีสินค้าเหล่านั้นในสต็อก และจัดการระบบการเติมสต็อกให้ดีขึ้น (ทั้งนี้เพื่อหวังว่า สินค้าบางรายการอาจจะกลายเป็นสินค้าที่ไม่นิยมในช่วงระยะต่อมา)

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

5. ทำการบริหารจัดการสินค้าคงคลังฝั่งผู้ผลิต (Vendor managed inventory systems) คือ การจัดการระบบการซื้อสินค้าโดยการทำข้อตกลงกับคู่ค้าหรือผู้ผลิต ทำให้คู่ค้าสามารถทำการอัปเดตข้อมูล และทราบความต้องการของลูกค้าร่วมกัน โดยที่ผู้ผลิตสามารถตรวจสอบยอดขายของแต่ละสาขา 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 ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการควบคุมสินค้าคงคลังรายการที่สำคัญที่ปล่อยให้อาตมมือไม่ได้ ในปัจจุบันการนำเอาคอมพิวเตอร์เข้ามาประยุกต์ใช้กับงานสำนักงานและบัญชีสามารถช่วยแก้ไขปัญหานี้ โดยการใช้รหัสแท่ง (Barcode) หรือรหัสสากลสำหรับผลิตภัณฑ์ ติดบนสินค้าแล้วใช้เครื่องอ่านรหัสแท่ง (Laser scan) ซึ่งวิธีนี้นอกจากจะมีความถูกต้อง แม่นยำ เทียบตรงแล้ว ยังสามารถใช้เป็นฐานข้อมูลของการบริหารสินค้าคงคลังในซัพพลายเชนของสินค้าได้อีกด้วย ซึ่งข้อดีของระบบสินค้าคงคลังแบบต่อเนื่อง คือ การทำให้มีสินค้าคงคลังเพื่อขาดมือน้อยกว่า โดยจะเพื่อสินค้าไว้เฉพาะช่วงเวลารอคอยเท่านั้นแต่ละระบบเมื่อสิ้นงวดต้องเพื่อสินค้าไว้ทั้งช่วงเวลารอคอย และเวลาระหว่างการสั่งซื้อแต่ละครั้ง และใช้จำนวนการสั่งซื้อคงที่ซึ่งจะทำให้ได้ส่วนลดปริมาณได้ง่าย สามารถตรวจสินค้าคงคลังแต่ละตัวอย่างอิสระ และเจาะจงเข้มงวดเฉพาะรายการที่มีราคาแพงได้

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 ซึ่งพบว่าเป็นปัญหามากที่สุดลำดับที่ 3 จากปัญหาทั้งหมด โดยปัญหาส่วนใหญ่ที่พบคือ โปรแกรมไม่มีการคำนวณ Suggest order ที่แม่นยำจากการที่สูตรในโปรแกรมไม่สอดคล้องกับการทำงานและการบริหารสต็อก, 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 ผู้ปฏิบัติงานขาดความชำนาญในการใช้ระบบ (L-ONE DMS) ดังนั้นควรมีการจัดฝึกอบรมการใช้โปรแกรมดังกล่าวกับพนักงานเพิ่มเติม และควรมีการสอบประเมินความเข้าใจของพนักงานที่ต้องใช้โปรแกรม L-ONE DMS ด้วย

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

11. ส่วนปัญหาเรื่องขาดการนำข้อมูลเชิงสถิติในการปฏิบัติงาน อาจเกิดจากผู้ปฏิบัติไม่ได้ ทำการบันทึกข้อมูลของลูกค้าที่มาใช้บริการในแต่ละวัน หรือมีการบันทึกล่าช้า เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อผู้ปฏิบัติงานในแผนกอื่นๆ ที่ต้องใช้ข้อมูลนี้ในการสั่งอะไหล่ โดยอาจมีผลทำให้สั่งอะไหล่ผิดพลาด คือไม่ทราบยอดอะไหล่คงเหลือที่แท้จริง ทำให้เวลาตรวจสอบยอดอะไหล่บางประเภทมีในระบบ แต่ความเป็นจริงกลับไม่พบอะไหล่ดังกล่าว ทำให้แผนกอะไหล่สั่งอะไหล่เกินกว่าความต้องการจริงของลูกค้าได้ เพื่อเป็นการป้องกันและลดปัญหาดังกล่าวลง ทางบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ควรเน้นย้ำกับผู้ปฏิบัติงาน ให้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการลงข้อมูลทุกครั้งที่มีการสั่งอะไหล่จากลูกค้า ซึ่งการนำข้อมูลเชิงสถิติในการปฏิบัติงาน เช่น บันทึกข้อมูลของลูกค้าที่มาใช้บริการในแต่ละวัน ชนิดของอะไหล่ที่สั่งซื้อมาก-น้อย อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม จะเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในแผนกอะไหล่ และแผนกอื่นๆ ที่ต้องใช้ข้อมูลนี้ในการสั่งอะไหล่ ทั้งในแง่ของการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ได้ และควรมีฝ่ายตรวจสอบการทำงานของผู้ปฏิบัติงานด้วยกันอีกด้วย ยิ่งไปกว่านั้น ควรมีการลงโทษผู้ปฏิบัติงานในกรณีเกิดข้อผิดพลาด จากการไม่ได้ลงข้อมูลด้วย เพื่อให้การทำงานของบริษัทฯ มีประสิทธิภาพสูงสุด

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

13. การประสานงาน ระหว่างผู้บริหารหรือผู้จัดการแผนก กับผู้ปฏิบัติงานไม่ควรจะกระทำโดยใช้อำนาจสั่งการแต่อย่างใด ควรใช้ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นหลัก เพราะความมีน้ำใจต่อกันไว้วางใจกันจะเป็นผลให้เกิดการร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่ พยายามสร้างความรู้สึกน่าเชื่อถือและเป็นที่เคารพให้เกิดแก่พนักงานตั้งแต่ต้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกหวาดระแวงให้การยอมรับซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งจะรับฟังคำแนะนำและข้อร้องเรียนจากทุกฝ่าย ซึ่งจะส่งผลดีต่อการสื่อสารระหว่างกันอย่างเป็นที่เข้าใจ และลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในที่สุด

CHECK (C) : การตรวจสอบผลการปฏิบัติต่อสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด

จากการศึกษาพบว่า การตรวจสอบผลการปฏิบัติของ บริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ในเรื่องสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ ทางบริษัทมีการติดตามยอดการสั่งซื้ออะไหล่แท้โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ และมีการประเมินมูลค่าของอะไหล่แท้ที่มีการสั่งซื้อจริงเป็นราย

ไตรมาส โดยหากทางตัวแทนจำหน่ายสามารถบรรลุเป้าหมายได้จะมีเงินชดเชยให้ร้อยละ 5 ของเป้าหมาย โดยการตรวจสอบสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ประจำไตรมาสนั้นเป็นตรวจสอบมูลค่าอะไหล่รวมทั้งหมด ซึ่งไม่ได้มีการแยกประเภทของรุ่นรถยนต์อย่างชัดเจน ทำให้ยากต่อการจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท สยามนิสสันเชียงใหม่ จำกัด ในปัจจุบัน

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

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

1. การวางเป้าหมายที่ชัดเจน โดยระบุระยะเวลาการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานในแผนงาน ระบุตัววัดที่เหมาะสม วิธีการวัดผล และมาตรการแก้ไขหากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้
2. การกำหนดตัววัดควบคู่ไปกับการกำหนดเป้าหมายต่างๆ ในแผนงานจะทำให้เกิดการติดตามง่ายขึ้น
3. การมีระบบฐานข้อมูลที่ต้องการ จากการทำงานไม่ว่าจะเป็นงานแก้ไขปัญหาหรืองานประจำวัน รวมไปถึงจนถึงระบบการส่งข้อมูลที่จำเป็นต่อแผนกต่างๆ ที่ต้องทราบข้อมูลดังกล่าว
4. การมีระบบสื่อสารที่จำเป็นในการทำงานประจำวัน ในส่วนของการประสานงานระหว่างสายงานที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างสายงานนั้น ๆ
5. การป้อนกลับของข้อมูลที่จำเป็นของปัญหาในการทำงานไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสั่งอะไหล่แท้ที่มากเกินไป หรือปริมาณอะไหล่แท้ ที่ไม่มีการเคลื่อนไหว จากแผนกอะไหล่ เพื่อให้ฝ่ายบริหารจะได้นำข้อมูลเหล่านั้นทำการวิเคราะห์ และหาหนทางแก้ไขปัญหาต่อไป

ACT (A) : การแก้ไขสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสตันเชียงใหม่ จำกัด

จากการศึกษาพบว่า การแก้ไขสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสตันเชียงใหม่ จำกัดในปัจจุบันหากบริษัทตรวจสอบพบว่า มูลค่าการสั่งซื้อของอะไหล่แท้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทางบริษัทสั่งสินค้าเข้ามาในคลังสินค้าก่อน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ส่งผลให้สินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้บางส่วนมีการเคลื่อนไหวช้าและบางส่วนไม่เกิดการเคลื่อนไหวเลย และทำให้อาจเกิดปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังประเภทอะไหล่แท้ของบริษัท สยามนิสตันเชียงใหม่ จำกัด ต่อไป

บริษัทควรตรวจสอบโดยการวัดผลด้วยตัววัดที่กำหนดไว้ในแผนงาน หากตัวชี้วัดใดแสดงให้เห็นว่าผลของการปฏิบัติงานจริงเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดมีความแตกต่างกัน นั้นหมายถึงสิ่งที่คาดหมายต่างจากผลลัพธ์ แสดงถึงว่าอาจมีอุปสรรค หรือปัญหาเกิดขึ้นในการทำงาน เมื่อทราบว่าปัญหาหลังการตรวจสอบแล้ว การหาสาเหตุเพื่อการแก้ไขอุปสรรค หรือปัญหาเหล่านี้เป็นขั้นตอนที่จะขาดไม่ได้ นั้นหมายถึงองค์ประกอบสุดท้ายในวงจร PDCA นั่นเอง ดังนั้น บริษัทควรเก็บข้อมูลที่จำเป็นจากการทำงาน เช่น ปริมาณอะไหล่แท้ที่ไม่มีเคลื่อนไหว จำแนกตามรุ่น รายงานอัตราการใช้อะไหล่แต่ละรุ่น เป็นต้น รวมถึงหาสาเหตุของปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวต่อไป

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