



รายงานวิจัย

เรื่อง

การจัดการโลจิสติกส์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
ในธุรกิจพาเลทให้เช่า

Logistics Management for the Competitive Advantage
in the Pallet Renting Business

โดย

ภคพร ผงทอง

การวิจัยครั้งนี้ได้รับเงินทุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ปีการศึกษา 2558

ชื่อโครงการวิจัย: การจัดการโลจิสติกส์เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจพาเลทให้เช่า
ชื่อผู้วิจัย: ภคพร ผงทอง
ปีที่ทำการวิจัยแล้วเสร็จ: 2560

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจ การวิเคราะห์การจัดการโลจิสติกส์ที่สร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันและกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจให้เช่าพาเลท ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในครั้งนี้อยู่คือ ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างานฝ่ายต่างๆ และพนักงานที่ปฏิบัติงานในสายงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ของธุรกิจพาเลทให้เช่า จำนวน 30 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มย่อย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจพาเลทให้เช่าเกิดขึ้นจากแนวคิดที่จะลดต้นทุน ลดเวลาการขนถ่ายสินค้า ลดความเสียหายระหว่างการเคลื่อนย้ายสินค้าบ่อยครั้งตลอดทั้งซัพพลาย โดยไม่ต้องติดตามพาเลทกลับคืน และจ่ายค่าเช่าตามจำนวนวันที่ใช้งานจริงเท่านั้น โดยจะถูกดำเนินการและบริหารจัดการโดยผู้ให้บริการเพียงรายเดียว และยังสามารถเชื่อมต่อและรองรับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ การบริหารระบบพาเลทให้เช่าจะใช้เอกสารควบคุมพาเลทระหว่างกันเพื่อให้ผู้ให้บริการ ผู้โอน ผู้รับโอน รวมทั้งผู้รับจัดการขนส่งเก็บไว้เป็นหลักฐานและใช้สำหรับยืนยันจำนวนการรับโอนพาเลทในการคำนวณค่าเช่าพาเลทในใบแจ้งหนี้ การคิดคำนวณค่าเช่าพาเลทจะเริ่มนับตั้งแต่วันที่ผู้เช่าเบิกพาเลทหรือรับโอนพาเลทเข้าบัญชีของตัวเอง จนกระทั่งถึงวันสุดท้ายของรอบบัญชีนั้น และจะยุติการคิดค่าเช่าในวันถัดไปหลังจากที่ผู้ให้เช่าหรือผู้เช่ารายอื่นที่เปิดบัญชีเช่าพาเลทกับผู้ให้เช่าได้รับคืนพาเลท

การวิเคราะห์การจัดการโลจิสติกส์เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ 1) โลจิสติกส์ขาเข้า 2) โลจิสติกส์การผลิต และ 3) โลจิสติกส์ขาออก โดยสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ 1) การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนรวม ต้องมีระบบอินเตอร์เน็ตที่เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างลูกค้าทั้งหมดในระบบพาเลทเช่าเพื่อให้สามารถติดตามความเคลื่อนไหวของพาเลททั้งหมดอย่างทันท่วงที และนำพาเลทที่ไม่ไม่มีลูกค้าเช่ามาบริหารจัดการให้กับลูกค้าที่มีความต้องการ พร้อมทั้งควบคุมต้นทุนทุกกระบวนการ 2) การสร้างความแตกต่าง ควรเน้นคุณภาพของพาเลทให้สามารถหมุนเวียนใช้งานได้หลายครั้ง สามารถรองรับน้ำหนักสินค้าตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยไม่เกิดความเสียหายกับสินค้า เพื่อลดต้นทุนในการซ่อมพาเลท นอกจากนั้นต้องบริหารจัดการลูกค้าและลูกค้าของลูกค้านั้น 3) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ต้องสร้างความแตกต่างโดยการออกแบบพาเลทที่ได้มาตรฐานที่สามารถรองรับกลุ่มสินค้าประเภทอื่นที่ใช้ขนาดพาเลทไม่เท่ากัน

คำสำคัญ: การจัดการโลจิสติกส์ องค์กรผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ธุรกิจพาเลทเช่า การใช้พาเลทร่วมกัน

Research Title: Logistics Management for the Competitive Advantage in the Pallet Renting Business
Researcher: Pakaporn Phongthong
Year: 2017

Abstracts

This research is aimed to study about business models, Logistics competitive advantages and competitive strategies in pallet renting business. This main informants were executive manager, general manager, department or operation manager and operation staff that have worked related in logistics and pallet renting business for 30 persons. The research methodologies are In-depth Interview and focus group discussion. The research results showed that the pallet renting business was focused on costs reduction, transit time reduction, and in-transit damage reduction within whole supply chain process. For customer, they were not detecting pallet status, were paid only pallet-used date and were controlling by one stop pallet renting company. For renting company, they could manage overall pallet usage within supply chain. The pallet renting systems could link and support for international transportation. The systems was controlling by using pallet documents control system. It generates the transit status, quantity of transit and total renting costs. Those information was sent to sender, receiver and service provider. Renting costs was calculated from the first date of receiving until the date of transit to other party.

Logistics competitive advantages could apply in these functions; 1) Inbound Logistics 2) Production Logistics and 3) Outbound Logistics. The competitive strategies in pallet renting business is 1) Total costs leadership; Pallet-Internet system is used for updating pallet data within supply chain parties. This system not only could show real-time pallet's usage and available status but also could control overall costs. 2) Differentiation; it is focus on high-quality of pallet. It should be returnable, should have standard weight supporting, and should reduce damaged chance. And it should service for customer and customer of customer. 3) Niche marketing; the business should focus on pallet designing that served various pallet size for many kinds of products.

Keywords: Logistics Management, Logistics Service Provider, Pallet Renting Business, Pallet Pooling

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เพราะได้รับความกรุณา แนะนำ ช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก ศาสตราจารย์ ดร.ฐาปนา บุญหล้า ที่ได้กรุณาให้แนวคิด ข้อเสนอแนะหลายประการทำให้งานวิจัยฉบับนี้ สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและเป็นพระคุณอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.อนาวุฒิ ชูทรัพย์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ที่ได้กรุณาให้ทุนในการ วิจัยในครั้งนี้ สุดท้ายขอขอบคุณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ที่กรุณาให้ข้อมูลอย่างเต็มที่อย่าง เป็น กัลยาณมิตร ทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จในเวลาอันรวดเร็วและขอขอบคุณผู้ให้ความช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด



ภาคพร ผงทอง
กรกฎาคม 2560

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	2
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ของงานวิจัย	3
1.5 ขอบเขตการวิจัย	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านโลจิสติกส์	6
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน	10
2.3 แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับระบบพาเลทหมุนเวียน	17
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	20
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	24
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	25
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	25
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	25
3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล	25

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	27
4.1 รูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจให้เช่าพาเลท	27
4.2 การวิเคราะห์การจัดการโลจิสติกส์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจพาเลทให้เช่า	32
4.3 กลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจพาเลทให้เช่า	40
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	44
5.1 สรุปผลการวิจัย	44
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย	46
5.3 ข้อเสนอแนะ	49
5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	49
5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	52
บรรณานุกรม.....	53
ภาคผนวก	55
รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	56
ประวัติผู้วิจัย	57

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix.....	42



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แผนภาพระบบพาเลทหมุนเวียน.....	15
2.2 แผนภาพระบบพาเลทหมุนเวียนระหว่างประเทศ	16
4.1 แผนภาพระบบพาเลทหมุนเวียน.....	25
4.2 แผนภาพระบบพาเลทหมุนเวียนระหว่างประเทศ	26
4.3 แผนภาพระบบการเบิกและโอนพาเลทระหว่างลูกค้า	26



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ของธุรกิจผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (Logistics Service Provider: LSP) เป็นประเด็นที่กำลังได้รับความสนใจอย่างมาก ทุกองค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ต่างค้นหาแนวทางที่เป็นไปได้ในทุกวิถีทางที่สามารถกระทำได้ ในการลดต้นทุนโลจิสติกส์เพื่อให้สามารถสร้างผลกำไรอย่างต่อเนื่องและอย่างยั่งยืน สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น เพิ่มความปลอดภัยและความเชื่อถือได้ในกระบวนการนำส่งสินค้าและบริการ เพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน สามารถปรับตัวกับสถานะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม พัฒนให้มีระบบโลจิสติกส์ที่ได้มาตรฐานสากล โดยการลดต้นทุนของการบริหารคลังสินค้า การลดการวิ่งรถเที่ยวเปล่า การลดต้นทุนการถือครองสินค้าในคลังสินค้า โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการเคลื่อนย้ายจัดเก็บ รวบรวมและการกระจายสินค้า ให้มีความสะดวก รวดเร็ว ลดการทำงานด้านแรงงานคน นำเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้ามาใช้ ดังนั้นการจัดการโลจิสติกส์จึงเป็นบทบาทหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยที่ประสิทธิภาพในการจัดการที่ทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งประกอบด้วย การมีต้นทุนองค์กรต่ำสินค้าหรือบริการขององค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่ง ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้ารวดเร็ว (Porter, 1985) ซึ่งการใช้กลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์เข้ามาจัดการจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีความสามารถในการแข่งขันได้

“พาลเทท” เป็นอุปกรณ์ที่มีการนำมาใช้เพื่อช่วยให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการเคลื่อนย้ายสินค้า รวบรวมสินค้าอย่างเป็นระบบ และประหยัดเวลา พาลเททแบบใช้หมุนเวียน เป็นอีกทางเลือกที่นำมาใช้เพื่อช่วยลดต้นทุนโลจิสติกส์ โดยนิยมใช้กับงานขนถ่ายสินค้าระหว่างองค์กรและภายในองค์กรที่ต้องขนส่งอยู่เป็นประจำ เช่น การขนถ่ายสินค้าจากกระบวนการผลิตไปจัดเก็บที่คลังสินค้า จากผู้ผลิตสินค้าไปยังผู้ค้าปลีก ค้าส่ง หรือตัวแทนจำหน่าย โดยระบบพาลเททหมุนเวียนนี้มีบริษัทตัวกลางทำหน้าที่ในการบริหารจัดการการใช้พาลเททร่วมกัน ผ่านโปรแกรมเฉพาะในการติดตามการเช่า และการชำระเงินของผู้ใช้บริการ นอกจากนี้ระบบดังกล่าวยังสามารถเชื่อมต่อกับระบบหมุนเวียนการส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Pooling System in International) สำหรับผู้ประกอบการนำเข้าและส่งออกสินค้า ซึ่งมี

หลักการคล้ายคลึงกับการหมุนเวียนพาเลทภายในประเทศ ซึ่งลูกค้าในต่างประเทศที่จะใช้พาเลทร่วมกันนั้นต้องเปิดบัญชีกับบริษัทตัวกลางในต่างประเทศนั้นๆ

ระบบพาเลทให้เข้านี้ได้เกิดขึ้นจากแนวคิดที่จะลดต้นทุน ลดเวลาการขนถ่ายสินค้า ลดความเสียหายระหว่างการเคลื่อนย้ายสินค้าบ่อยครั้งระหว่างผู้ผลิต ผู้รับขนส่ง ผู้รับบริหารจัดการด้านคลังสินค้า และผู้จำหน่ายสินค้า ในการเคลื่อนย้ายสินค้าไปยังจุดต่าง ๆ ตลอดทั้งซัพพลายเชน โดยลูกค้าทั้งหมดที่เป็นสมาชิกของบริษัทสามารถนำพาเลทมาวางวัตถุประสงค์และสินค้าสำเร็จรูป เพื่อใช้ในการส่งสินค้าระหว่างกันได้ทั้งหมดโดยไม่ต้องติดตามพาเลทกลับคืน และด้วยระบบการเช่าพาเลทแบบหมุนเวียนนี้จะถูกดำเนินการและบริหารโดยผู้ให้บริการเพียงรายเดียวตลอดทั้งซัพพลายเชน โดยพาเลทจะถูกหมุนเวียนคืนกลับมายังผู้ใช้ทางต้นน้ำเสมอ นอกจากนี้ลูกค้ายังได้รับประโยชน์จากระบบการเช่าพาเลทแบบรายวัน โดยค่าเช่าจะถูกคำนวณตามวันที่มีการใช้พาเลทจริงเท่านั้น ลูกค้าไม่ต้องลงทุนซื้อพาเลท ไม่ต้องลงบัญชีเป็นทรัพย์สินและสามารถนำค่าเช่าหรือค่าใช้จ่ายจากการใช้พาเลทไปหักค่าลดหย่อนด้านภาษีได้ ไม่มีค่าใช้จ่ายในการติดตามพาเลทกลับคืน ไม่มีค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซม ค่าดูแลรักษาและจัดเก็บ โดยลูกค้าสามารถเช่าพาเลทได้ตามความต้องการ และสามารถส่งกลับคืนบริษัทกรณีที่ไม่มีความต้องการใช้เพื่อลดค่าใช้จ่าย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจเลือกธุรกิจให้เช่าพาเลทเป็นต้นแบบในการศึกษาเพื่อค้นหาการใช้กระบวนการทางด้านการจัดการโลจิสติกส์เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งผลลัพธ์ที่แสดงผ่านกระบวนการทางการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นต้นแบบในการจัดการโลจิสติกส์ด้านธุรกิจพาเลทให้เช่า

1.2 คำถามการวิจัย

- 1.2.1. รูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจให้เช่าพาเลทเป็นอย่างไร
- 1.2.2. การจัดการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในธุรกิจให้เช่าพาเลทหรือไม่
- 1.2.3. รูปแบบการจัดการโลจิสติกส์ทางการแข่งขันของธุรกิจให้เช่าพาเลทควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.3.1. เพื่อศึกษารูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจให้เข้าพาลาท
- 1.3.2. เพื่อวิเคราะห์การจัดการโลจิสติกส์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจให้เข้าพาลาท
- 1.3.3. เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจให้เข้าพาลาท

1.4 ประโยชน์ของงานวิจัย

- 1.4.1. เพื่อให้เข้าใจรูปแบบและลักษณะการดำเนินการของธุรกิจให้เข้าพาลาทชัดเจนมากยิ่งขึ้น
- 1.4.2. เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ทางด้านโลจิสติกส์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน
- 1.4.3. เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันธุรกิจให้เข้าพาลาท

1.5 ขอบเขตการวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาการจัดการโลจิสติกส์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันธุรกิจพาลาทให้เข้า ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรต้น คือ กิจกรรมหลักของการจัดการโลจิสติกส์ ซึ่งได้แก่

1. การพยากรณ์ความต้องการ (Demand Forecasting)
2. การบริการลูกค้า (Customer Service)
3. การจัดการคำสั่งซื้อ (Order Processing)
4. การขนส่งและการกระจายสินค้า (Transportation and Distribution)
5. การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ (Logistics Technology Application)
6. การจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management)
7. การเลือกที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้า (Plant and Warehouse Site Selection)
8. การจัดการบรรจุภัณฑ์ (Packaging Management)
9. การจัดการพัสดุ (Supply Management)

10. การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management)
11. โลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse logistics)
12. การจัดการและกำจัดของเสีย (Waste Management and Disposal)

ตัวแปรตาม คือ ความได้เปรียบทางการแข่งขันธุรกิจพาเลทให้เช่า ซึ่งประกอบด้วย ความได้เปรียบในด้านต้นทุน ความได้เปรียบในการสร้างความแตกต่าง และ ความได้เปรียบในการตอบสนองที่รวดเร็ว

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในครั้งนี้นี้ คือ ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างานฝ่ายต่างๆ และพนักงานที่ปฏิบัติงานในสายงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ของธุรกิจพาเลทให้เช่า คือ บริษัท ลอสมัค (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท เซพ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 30 คน

1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ แปรผลและเขียนรายงาน โดยใช้เวลาทำการศึกษาดังแต่เดือน กันยายน 2559 ถึง สิงหาคม 2560

1.5.4 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มธุรกิจให้เช่าพาเลทในประเทศไทย คือ

1. บริษัท ลอสมัค (ประเทศไทย) จำกัด ที่อยู่ 169/3-14 หมู่ 5 ต.แหลมศรี อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา 13170
2. บริษัท เซพ (ประเทศไทย) จำกัด ที่อยู่ 589/134 กม 3 หมู่ 12 อาคารเซ็นทรัลซีดี ทาวเวอร์ ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 การจัดการโลจิสติกส์ (Logistics Management) หมายถึง การวางแผน นำไปปฏิบัติ และควบคุมการไหลทั้งไปและกลับอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสินค้า บริการและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในระหว่างจุดเริ่มต้นและจุดที่มีการบริโภคเพื่อที่จะให้ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ภายใต้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด

1.6.2 องค์กรผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (Logistics Service Provider Organizational) หมายถึง ผู้ให้บริการภายนอกเป็นกลุ่มของบุคคลหรือผู้ประกอบการภายนอกซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ

ด้านในงานหนึ่งงานใด ซึ่งมีความสามารถที่จะเข้ารับบทบาทการทำงานนั้น ๆ ได้ดีกว่าองค์กรจะดำเนินการด้วยตนเองภายใต้สัญญาเพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าธรรมเนียมหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับเป็นการตอบแทน โดยผลลัพธ์ที่ได้จากการว่าจ้างผู้ให้บริการภายนอกควรจะดีกว่าองค์กรดำเนินการเองทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.6.3 ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) หมายถึง สิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมาก่อนที่เลียนแบบความสามารถของเราได้ เช่น นวัตกรรม ระบบการจัดการภายในองค์กร ระบบการบริหารองค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กร

1.6.4 ธุรกิจพาเลทเช่า (Pallet Renting Business) หมายถึง ธุรกิจให้เช่าพาเลทสำหรับจัดเก็บเคลื่อนย้ายสินค้าในระบบโลจิสติกส์

1.6.5 การใช้พาเลทร่วมกัน (Pallet Pooling) หมายถึง การใช้พาเลทมาตรฐานเดียวกันในการวางสินค้าและการขนส่งสินค้าระหว่างกัน และจะถูกดำเนินการและบริหารโดยผู้ให้บริการเพียงรายเดียวตลอดทั้งระบบโซ่อุปทาน เพื่อเป็นหลักประกันว่าพาเลทจะหมุนเวียนคืนกลับมายังผู้ใช้ทางต้นน้ำเสมอ โดยลูกค้าทั้งหมดที่อยู่ในระบบ Pooling นี้สามารถโอนและรับโอนพาเลทระหว่างกันได้ทั้งหมด



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารวบรวมเนื้อหาจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาจากหนังสือ เอกสาร ตำราวิชาการ วารสาร บทความและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถกำหนดกรอบแนวความคิดที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาให้ครอบคลุม และชัดเจนยิ่งขึ้น โดยจะประกอบด้วยสาระสำคัญตามลำดับดังต่อไปนี้

- 2.1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านโลจิสติกส์
- 2.2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน
- 2.3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบพาเลทหมุนเวียน (Pallet Pooling)
- 2.4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านโลจิสติกส์

ในปัจจุบันการดำเนินการทางธุรกิจในแต่ละบริษัทส่วนมากมักต่างคนต่างฝ่ายก็ทำงานรับผิดชอบงานและใช้ทรัพยากรของตนเองไป ไม่สามารถใช้ร่วมกัน การดำเนินงานเช่นนี้จะทำให้ความสามารถในแต่ละกิจกรรมขาดการบูรณาการ ซึ่งการรวมตัวกันเป็นกระบวนการจะทำให้เกิดการใช้จ่ายหรือทรัพยากรทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังทำให้สินค้าและบริการมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้บริษัทยังสามารถบรรลุเป้าหมายสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจของบริษัท

อย่างไรก็ดี แนวความคิดของการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันตามทฤษฎีของไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) มีกลยุทธ์ที่ใช้ 4 ลักษณะ คือ

1. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) การที่ธุรกิจแสวงหาความแตกต่างเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันโดยพยายามสร้างผลิตภัณฑ์ (สินค้า/บริการ) ในลักษณะที่ไม่เหมือนคู่แข่งอื่น เพื่อให้เกิดคุณค่า (Value) ที่เพิ่มขึ้นแก่ลูกค้า ไม่ว่าจะป็นรูปร่างลักษณะของผลิตภัณฑ์ การบริการหลังการขาย ภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ของลูกค้า นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี ความมีชื่อเสียงของธุรกิจ การ

ผลิตอย่างสม่ำเสมอ หรือการสร้างเครื่องหมายที่แสดงสถานภาพ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มรายได้ในรูปของ ยอดขายได้

2. การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) มักเกิดคำถามว่าการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน ทำได้อย่างไร คำตอบก็คือว่า โดยปกติต้นทุนของผลิตภัณฑ์จะลดลงก็ต่อเมื่อทำให้ผลิตภัณฑ์มีมาตรฐาน เพิ่มมากขึ้น ธุรกิจที่ผลิตด้วยต้นทุนต่ำต้องพยายามผลิตในระยะยาวและเสนอผลิตภัณฑ์แบบเดียวกัน โดยขยายฐานทางการตลาดให้เพิ่มกว้างมากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งการที่จะเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนได้นั้นจะต้อง เกิดจากการประหยัดของขนาดการผลิต (Economic of Scale) จากประสบการณ์ (Experience Curve) และจากการทำวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ทุกธุรกิจต่างก็มีผลิตภัณฑ์เป็นของตัวเอง ดังนั้นการทำวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มคุณภาพ (Quality) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ของผลิตภัณฑ์ก็ทำให้ความสามารถทางการแข่งขันและทำให้เป็นผู้นำตลาดใหม่ได้อีกด้วย

อนึ่ง การลดต้นทุนในการผลิตหรือบริการ โดยการลดต้นทุนเกิดจากการจัดการแบบมี ประสิทธิภาพในการลดของเสีย (Zero Defect) ต้องดำเนินงานโดยมีการวางแผน มีการจัดการที่ เหมาะสม หรือเรียกว่าการจัดการที่มีประสิทธิผล การจัดการให้เกิดการเพิ่มผลผลิตในองค์กรจะมีการ ปรับปรุงต่อเมื่อการทำงานทุกฝ่ายมีประสิทธิภาพ ขนาดทรัพยากรบุคคลเล็กลง แต่ขนาดธุรกิจขยายออก ประหยัดและลดค่าใช้จ่าย การทำงานสามารถย่นเวลาให้สั้นลงหรือมีการทบทวนกำหนดระหว่างฝ่าย จะส่งผล ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเพราะคุณภาพที่ดีของผลิตภัณฑ์จะส่งผลให้องค์การธุรกิจมีผลกำไรมากขึ้น

3. การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) คือ การที่ธุรกิจมีความคล่องตัวต่อการ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในเรื่องสินค้าและบริการ โดยจะต้องทำให้เร็วกว่าคู่แข่ง หากธุรกิจมี การตอบสนองความต้องการกับลูกค้าช้ากว่าคู่แข่งอาจทำให้สูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดได้ เนื่องจาก ลูกค้าจะมีทางเลือกในการเลือกซื้อสินค้าและบริการ ซึ่งการที่ธุรกิจจะตอบสนองอย่างรวดเร็วมีอยู่หลาย ลักษณะ เช่น การพัฒนาออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ จากเดิม 2 ปี เหลือเพียง 8 เดือน การผลิตสินค้าและการ ส่งมอบสินค้าตามคำสั่งของลูกค้า การตอบคำถามของลูกค้า เป็นต้น

4. การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Market Focus) ซึ่งการที่ธุรกิจมุ่งตลาดเฉพาะส่วนเพียงอย่าง เดียวอาจทำให้บริษัทไม่สามารถมีส่วนแบ่งทางการตลาด ยอดขาย และจำนวนลูกค้าเป็นจำนวนมากได้ แต่จะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สามารถเจาะเฉพาะกลุ่มหรือส่วนตลาดขนาดเล็ก (Niche Market) ซึ่งจะเป็นการสร้างความแตกต่าง เป็นผู้นำทางด้านตลาด และตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้อย่างตรงใจ โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจ SME's ที่มีขนาดเล็ก ยังถือว่ามีช่องว่างทาง การตลาดอีกมากต่อการนำเสนอผลิตภัณฑ์ในการตอบสนองความต้องการ

อย่างไรก็ดี กลยุทธ์ทั้ง 4 แบบนั้น จะต้องพิจารณาเลือกกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับอุตสาหกรรม ขนาดธุรกิจ สินค้า และ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งไม่ควรจะนำมาใช้พร้อมกันทั้งหมด เพราะไม่เช่นนั้นแล้ว อาจจะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งภายในบริษัทระหว่างผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ อีกทั้งการเปิดศึกการแข่งขันในหลาย ๆ ด้าน จะทำให้การทำหน้าที่ของแต่ละฝ่ายและการนำสินค้า/ บริการออกสู่ท้องตลาด ซึ่งจะต้องใช้การจัดการโลจิสติกส์ และการจัดการซัพพลายเชน เข้ามาสนับสนุนในทุกกิจกรรมทั้งสิ้น อาจจะประสบปัญหาในด้านราคา คุณภาพ การรักษาเวลา และการให้บริการแก่ลูกค้า เป็นต้น

นอกจากนี้เพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจในอนาคตจำเป็นต้องมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มอุตสาหกรรม (Cluster) เพื่อเชื่อมโยงผู้เกี่ยวข้องในเครือข่ายวิสาหกิจ โดยจะต้องมีการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และ กลยุทธ์การพัฒนา (Core Objective and Strategy) รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ตลอดจนจนทรัพยากรระหว่างกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เกิดจากการรวมตัวกันในรูปแบบ พันธมิตรสามฝ่าย (Three Way Partnership) ซึ่งทุกอุตสาหกรรม เริ่มนำมาใช้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ และความแข็งแกร่งในการแข่งขันที่เรียกว่าการจัดการซัพพลายเชน โดยการดำเนินงานด้านคุณภาพจะ รวมเอาข้อมูลจากทุกกิจกรรมมาประกอบการพิจารณาเพื่อสร้างและออกแบบระบบคุณภาพให้ เหมาะสมกับประเภทอุตสาหกรรม และบริการแบบ win-win

คุณค่าซึ่งเหนือกว่าในสายตาของลูกค้าโดยเน้นศูนย์กลางอยู่ที่ความสำคัญของการแข่งขันในการ สร้างความสำเร็จในตลาด ความได้เปรียบในการแข่งขันจะได้มาจากวิธีที่ธุรกิจจัดการและปฏิบัติกิจกรรม ต่าง ๆ โดยการเพิ่มประสิทธิภาพให้มากกว่าคู่แข่งหรือสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งคู่แข่งของบริษัทมี อิทธิพลต่อจำนวนคลังสินค้า ถ้านโยบายการบริการลูกค้าของคู่แข่งอยู่ในระดับสูงทำให้ลูกค้ามีความพึง พอใจ บริษัทคู่แข่งก็อาจแย่งลูกค้าของบริษัท หากจะแข่งขันได้ก็ต้องเพิ่มการบริการให้อยู่ในระดับเดียวกัน หรือสูงกว่าคู่แข่ง วิธีที่จะยกระดับความสามารถในการผลิตได้โดยใช้ระบบโลจิสติกส์ เพื่อเป็นการเพิ่ม ขีดความสามารถในการแข่งขันประกอบด้วย การที่มีต้นทุนสินค้าต่ำ สินค้ามีคุณภาพ มีความรวดเร็วตรง ต่อเวลาและมีการให้บริการแก่ลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะเป็นการรักษาฐานลูกค้า เดิมและเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ การที่จะประสบความสำเร็จในตลาดต้องก่อให้เกิดความยืดหยุ่นและสามารถ ตอบสนองตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยจะมีประเด็นหลัก ๆ ดังนี้ (ทวิศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2550)

1. การตอบสนอง โดยมีช่วงเวลาการจัดส่งที่สั้นมากกว่าเดิม รวดเร็วกว่าเดิม มีความยืดหยุ่น และมีวิธีการการแก้ปัญหาเพิ่มขึ้น เพราะรูปแบบความต้องการในอนาคตเป็นสิ่งไม่แน่นอน

2. ความน่าเชื่อถือ โดยความต้องการในอนาคต คือ ความไม่แน่นอนเกี่ยวกับความสามารถของผู้จัดหาที่จะทำการส่งวัตถุดิบได้อย่างตรงเวลาหรือเกี่ยวกับคุณภาพของวัตถุดิบหรือส่วนประกอบต่าง ๆ ที่จะจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้อย่างถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือ

3. การสร้างความสัมพันธ์ โดยความสัมพันธ์ของผู้ซื้อและผู้จัดส่งสินค้าควรอยู่บนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนร่วมกัน ซึ่งจะมีการพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับคู่แข่งที่จะทำให้ความสัมพันธืได้

สิ่งที่ทำให้ห้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมักจะเกิดจากความสามารถขององค์กรในการทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกว่าคุณค่าหรือบริการขององค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรคู่แข่ง โดยการดำเนินงานที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าและมีความสามารถในการทำกำไรได้มากกว่าคู่แข่งอื่น ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ห้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้และเป็นการเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้ารายใหม่ที่สนใจในสินค้า (ทวิศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2550) เป็นผลทำให้สามารถเอาชนะคู่แข่งและอยู่รอดได้ในธุรกิจ องค์กรจะต้องสามารถสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าให้กับลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง การที่จะทำให้ดีกว่าในสายตาลูกค้าจะประกอบด้วยหลักการ 4 ประการคือ (พัชสิริ ชมภูคา, 2552)

1. ความได้เปรียบในเรื่องของต้นทุน ในยุคที่ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลหลากหลายได้ง่ายขึ้น ซึ่งไม่เป็นการยากสำหรับผู้บริโภคที่จะตรวจสอบข้อมูล เปรียบเทียบราคาของสินค้าและบริการก่อนตัดสินใจซื้อ ธุรกิจใดที่สามารถนำเสนอสินค้าได้ในราคาที่ต่ำ จึงมีความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่า วิธีการหนึ่งคือ การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุดและมีของเสียหรือความเสียหายให้น้อยที่สุด ซึ่งถึงแม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อย หากธุรกิจไม่มองข้ามแล้วจะสามารถช่วยประหยัดต้นทุนและทำให้สามารถตั้งราคาสินค้าหรือบริการที่ดึงดูดใจลูกค้าได้

2. คุณภาพ ปัจจุบันลูกค้ามีความต้องการมากขึ้น ไม่เพียงแต่ต้องการสินค้าและบริการที่มีราคาถูก แต่ยังต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ คำว่า คุณภาพ ถูกให้คำจำกัดความโดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติว่า หมายถึง คุณลักษณะและรูปร่างทั้งหมดของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจตามที่ลูกค้าต้องการ การใช้ผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการได้อย่างเหมาะสมพอดี มีคุณค่าต่อผู้บริโภค โดยลูกค้าเป็นผู้ตัดสินนั่นคือ คุณภาพอยู่ที่ความพอใจของลูกค้าในอดีตที่ผ่านมาการควบคุมคุณภาพเกิดขึ้นเมื่อสินค้าผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้วและได้รับการตรวจสอบข้อมูลตัวเลข คุณาานสินค้าที่ซารุดเสียหายก่อนที่จะถึงมือลูกค้า แต่ในปัจจุบันการควบคุมคุณภาพจะเห็นตั้งแต่ในแนวทางป้องกัน เพื่อไม่ให้ความเสียหายเกิดขึ้น โดยใช้แนวคิดของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกด้านของการดำเนินงาน อย่งไรก็

ตามไม่เพียงแต่ธุรกิจที่ผลิตสินค้าเท่านั้นที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพ ธุรกิจในส่วนของการบริการก็เน้นในเรื่องของคุณภาพของการบริการเช่นกัน มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการรักษาคุณภาพของการบริการให้เป็นหนึ่ง เพื่อสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า อันจะนำมาซึ่งความเป็นหนึ่งของธุรกิจ

3. ความรวดเร็วตรงต่อเวลา นอกจากราคาและคุณภาพแล้วอีกสิ่งหนึ่งที่ลูกค้าต้องการคือ ความรวดเร็ว ถ้ากำหนดให้ทุกอย่างเท่ากัน ใครที่เร็วกว่าย่อมเป็นผู้ชนะ ไม่ว่าจะเป็นความรวดเร็วในการคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความเร็วในการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด ความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความรวดเร็วจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างดี โดยเฉพาะเมื่อธุรกิจรวดเร็วกว่าคู่แข่ง บางธุรกิจใช้ความเร็วเป็นจุดขาย

4. การให้บริการแก่ลูกค้า เป็นการสร้างความพึงพอใจเมื่อลูกค้าได้รับการส่งมอบสินค้าที่มีราคาถูก สินค้ามีคุณภาพดีไม่ชำรุดหรือได้รับความเสียหายระหว่างการส่งมอบและมีความรวดเร็วถูกต้องตรงต่อเวลา เนื่องจากลูกค้ามีความต้องการที่หลากหลายแตกต่างกันไปและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การตอบสนองความต้องการจึงต้องครอบคลุม ครบถ้วนและมีความยืดหยุ่น (ธนิต โสรัตน์, 2552) เพื่อเป็นการรักษาฐานลูกค้าเดิมและเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ โดยที่การทำให้ลูกค้าเดิมมีความประทับใจและมีความพึงพอใจในขณะเดียวกันต้องสร้างความสนใจให้กับกลุ่มเป้าหมายใหม่ ๆ เพราะจะเป็นหนทางในการทำให้เกิดการตัดสินใจเข้ามาอยู่ในฐานข้อมูลลูกค้า เนื่องจากจำนวนลูกค้าที่มีอยู่ส่งผลต่อยอดขายและผลประกอบการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นการทำงานไม่ควรมุ่งเน้นเฉพาะ การสร้างฐานลูกค้าใหม่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องให้ความสำคัญต่อการรักษาฐานลูกค้าเดิมไปพร้อมกัน หากสามารถทำเช่นนี้ได้ก็จะทำให้ธุรกิจมีความเข้มแข็ง (กฤษฎิกา คงสมพงษ์, 2551)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Theory)

ทฤษฎีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของ ศาสตราจารย์ Michael E. Porter (1990) มีหลักการที่สำคัญเกี่ยวกับการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่จะช่วยให้อุตสาหกรรมประสบความสำเร็จ 3 ประการคือ

1. กลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive strategy)
2. ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage)
3. ความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ (competitive advantage of nations)

ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive strategy)

ตามแนวคิดของ Michael E. Porter นั้นอุตสาหกรรมจะประสบความสำเร็จได้จะต้องประกอบด้วยโครงสร้างของอุตสาหกรรมนั้นและการวางตำแหน่งของธุรกิจไว้อย่างเหมาะสม ซึ่งได้มีการนำเสนอตัวแบบในการวิเคราะห์โครงสร้างและการแข่งขันของธุรกิจภายใต้ชื่อว่า The Five Force Model (Porter, 1980) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การคุกคามของกลุ่มแข่งรายใหม่ของอุตสาหกรรม
2. การคุกคามจากสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้
3. อำนาจในการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ
4. อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อสินค้า
5. สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมนั้น

ปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้เป็นตัวกำหนดของอุตสาหกรรมที่จะนำมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อให้อุตสาหกรรมประสบความสำเร็จในระยะยาว

1. ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ตามแนวคิดของ Michael E. Porter ได้นำเสนอรูปแบบของการแข่งขันที่ทำให้อุตสาหกรรมมีความได้เปรียบไว้ 2 รูปแบบดังต่อไปนี้

1.1. ความได้เปรียบในด้านต้นทุน หมายถึง ความได้เปรียบของอุตสาหกรรมต้องมีต้นทุนที่ต่ำจะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือองค์กรอื่นในแง่ความสามารถทางการผลิต ความสามารถในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมไปถึงความสามารถในการส่งมอบที่รวดเร็วเหนือกว่าคู่แข่ง อีกทั้งผู้ซื้อสินค้าจะได้รับมูลค่าเพิ่มจากการมีต้นทุนที่ต่ำ

1.2. ความได้เปรียบในการสร้างความแตกต่าง หมายถึง การสร้างคุณค่าเฉพาะตัวของสินค้าในด้านคุณภาพรูปแบบ อีกทั้งการบริการหลังการขายซึ่งความแตกต่างนี้เป็นคุณค่าเฉพาะตัวของสินค้าที่มีความเหนือกว่าคู่แข่งซึ่งส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง

1.3. ความได้เปรียบในการตอบสนองที่รวดเร็ว หมายถึง การพัฒนาผลิตภัณฑ์รวมถึงการจัดส่งที่ตรงเวลา มีตารางการทำงานที่แน่นอน มีการปฏิบัติงานในลักษณะของความยืดหยุ่นในการตอบสนองผู้ซื้อสินค้า

2. ความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ (Competitive advantage of nations)

ตามแนวคิดของศาสตราจารย์ Michael E. Porter (1990) ความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ จะมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมในระดับประเทศ ได้กำหนดกรอบ

แนวความคิดไว้ในรูปแบบ Porter's Diamond Model ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมประกอบด้วยปัจจัยหลัก 4 ปัจจัยดังต่อไปนี้

1. เงื่อนไขปัจจัยการผลิต (Factor Conditions) ในส่วนนี้จะพิจารณาถึง โครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบจากธรรมชาติ ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทางเทคโนโลยี และเงินทุน
2. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องสนับสนุนกัน (Related and Supporting Industries) อุตสาหกรรมโดยทั่วไปจะประกอบด้วย อุตสาหกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกัน (Related Industries) และอุตสาหกรรมที่สนับสนุนกัน (Supporting Industries) ความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆมีความเชื่อมโยงกันตามลักษณะของโซ่อุปทาน (Supply Chain) ซึ่งจะเชื่อมโยงให้อุตสาหกรรมมีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์กันในเชิงความร่วมมือกันบนโซ่อุปทานเดียวกันซึ่งจะทำให้โซ่อุปทานนั้นเกิดความเข้มแข็ง
3. เงื่อนไขทางด้านอุปสงค์ของสินค้าและบริการ (Demand Conditions) ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่สูงจะมีตัวชี้วัดอยู่ที่คุณภาพของอุปสงค์
4. การแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Context for Firm Strategy and Rivalry) สภาพการแข่งขันของธุรกิจที่เพิ่มขึ้น ตามแนวคิดของศาสตราจารย์ Michael E. Porter ได้นำเสนอปัจจัยหลักต้นให้ธุรกิจปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของตนเองไว้ 2 ประการ ดังนี้ 1) การใช้ปัจจัยการผลิตให้มีประสิทธิภาพ 2) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าด้วยการสร้างนวัตกรรมใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้อุตสาหกรรมมีความเข้มแข็งมากขึ้น

แผนกลยุทธ์ของโลจิสติกส์

ตามแนวความคิดของ ศาสตราจารย์ Michael E. Porter (1980) มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ที่สอดคล้องกับการตัดสินใจในระดับนโยบายซึ่งเรียกว่า การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ด้านนโยบาย ประกอบด้วย การวางแผนงาน การปรับปรุงแผนงาน การควบคุม โดยมีความสัมพันธ์กับระบบโซ่อุปทานในส่วนที่มีการใช้กลยุทธ์ในการเคลื่อนย้าย วัตถุดิบ การผลิต และทรัพยากร เพื่อการสนับสนุนการผลิตขององค์กร กลยุทธ์ของโลจิสติกส์ตามแนวคิดนี้ประกอบด้วย

1. ต้นทุนองค์กรต่ำ
2. การบริการรวดเร็ว
3. คุณภาพตรงตามที่ถูกค่าต้องการ
4. ความยืดหยุ่นของสินค้าทั้งในด้านปริมาณ และ คุณภาพตามที่ถูกค่าต้องการ ซึ่งจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนไปตามระดับความต้องการของลูกค้า

5. การใช้เทคโนโลยีช่วยสนับสนุนกิจกรรมขององค์กร เช่น การสื่อสาร การส่งมอบ การจัดเก็บวัสดุและอุปกรณ์ให้สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วและถูกต้อง
6. ตำแหน่งที่ตั้ง สถานที่ตั้งในการผลิตจะต้องมีความเหมาะสม

การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม

1. กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Strategic Buyer-Supplier Relationships)

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ซื้อ (Customer) และผู้ขาย (Supplier) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความไว้วางใจให้เกิดแก่ผู้ร่วมค้าทั้งสองฝ่ายในสายโซ่อุปทานเดียวกัน (Chen, Paulraj and Lado, 2004) ซึ่งความสัมพันธ์นี้ทั้งสองฝ่ายต่างต้องให้ความสำคัญซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์นั้นจึงจะยาวนานและทำให้เกิดการซื้อขายสินค้ากันต่อเนื่องและยาวนาน โดยส่วนใหญ่องค์กรมักจะให้ความสำคัญเฉพาะฝ่ายผู้ซื้อเท่านั้น สීමมองถึงฝ่ายผู้ขายวัตถุดิบ ซึ่งมักจะคิดไปเองว่าผู้ขายจะต้องเป็นฝ่ายเอาใจผู้ซื้อเพียงฝ่ายเดียว ทำให้องค์กรขาดโอกาสในการได้รับผลประโยชน์ที่เอื้อต่อกัน หากองค์กรให้ความสำคัญกับฝ่ายผู้ขายจะทำให้มองเห็นศักยภาพของผู้ขายซึ่งมีผลต่อการคัดเลือกผู้ขายหลักด้วย เมื่อความสัมพันธ์นี้ยาวนานขึ้นจะทำให้เกิดการวางแผนงานร่วมกัน มีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ มีการวางแผนลดต้นทุนร่วมกัน (Giunipero et al. 2006; Paulraj and Chen, 2007) ผลของการสร้างกลยุทธ์นี้พบว่าทำให้เกิดการใช้ข่าวสารร่วมกัน ไม่มีข้อมูลปิดบังกัน มีการแบ่งปันความเสี่ยงซึ่งกันและกัน เกิดการซื้อขายกันอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งร่วมกันแก้ไขปัญหา ร่วมกันออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งทำให้สินค้าที่ผลิตมีคุณภาพสูงขึ้น สามารถลดต้นทุน ลดเวลาในกระบวนการลงและสามารถปรับปรุงผลิตภัณฑ์ได้อย่างต่อเนื่อง (Paulraj and Chen, 2007)

2. ความร่วมมือระหว่างองค์กร (External Logistics Integration)

การสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ในองค์กรธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานที่ดีในองค์กรเป็นลำดับแรกซึ่งผลดีของการปฏิบัติงานเกิดมาจากความร่วมมือระหว่างองค์กรที่ทำการค้าร่วมกัน (Quinn, 1998; Handfield and Nichals, 1999; Gimenez and Ventura, 2005) และมีการพิจารณาปัญหาอันอาจเกิดจากการทำงาน โดยมีการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการทำงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการต่างๆ โดยที่การทำงานดังกล่าวต้องยึดหลักของความร่วมมือที่ดีต่อกันมีสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือ 1) มีความเชื่อมโยง 2) มีการปรับปรุงการทำงาน และ 3) มีการแบ่งปันผลประโยชน์กันอย่างชัดเจน (Handfield and Nichals, 1999) ดังนั้นในความร่วมมือระหว่างองค์กรหากต้องการให้ประสบผลสำเร็จองค์กรต้องคำนึงถึง การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างองค์กร การร่วมมือกันปรับปรุงองค์กร การแบ่งปันผลประโยชน์ซึ่งสามารถกล่าวถึงรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1) การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างองค์กรให้มีประสิทธิภาพนั้นนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาไว้ถึงรายละเอียดวิธีการดำเนินการให้ได้ประสิทธิผลของงาน ซึ่งจะต้องมีการจัดทำเป้าหมายร่วมกันที่แน่ชัด (Paulraj and Chen, 2007; Ellinger, 2000) โดยทั่วไปต้องมีการกำหนดรายละเอียดการทำงานร่วมกัน ซึ่งต้อง 1) มีการกำหนดรายละเอียดทั้งหมดของงานที่จะต้องกระทำร่วมกัน รวมทั้งการใช้ทรัพยากร บุคลากร 2) เมื่อกำหนดรายละเอียดของงานเพื่อนำไปปฏิบัติแล้วหลังจากปฏิบัติต้องมีการวัดและประเมินผลการทำงานซึ่งในประเด็นนี้ก็คือการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย 3) เมื่อประเมินผลการทำงาน ในขั้นตอนต่อไปต้องมีการปรับปรุงการทำงานร่วมกัน (Paulraj and Chen, 2007; Ellinger, 2000) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทั้ง 3 ประเด็นนี้เป็นประเด็นสำคัญในการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างองค์กรที่ทำให้องค์กรทั้งคู่ประสบความสำเร็จในการทำงาน (Lambert and Cooper, 2000; Chen and Paulraj, 2004)

2) การปรับปรุงระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้นสิ่งที่ต้องปฏิบัติเป็นลำดับแรก คือ การวางแผนงานร่วมกัน (Paulraj and Chen, 2007; Gimenez and Ventura, 2005) เพื่อให้เกิดการลดขั้นตอนการทำงาน การลดระดับสินค้าคงคลังกระบวนการจัดส่งวัตถุดิบและสินค้า โดยร่วมกันคิดแก้ไขปัญหา และการปรับปรุงระบบการทำงาน นี้ต้องมีการปรับให้เข้ากับสภาพขององค์กรนั้น ประกอบกับการพิจารณาถึงทรัพยากรที่องค์กรนั้นมีอยู่รวมทั้งคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่จะเปลี่ยนไปด้วย ทั้งนี้การปฏิบัติเช่นนี้นอกจากจะช่วยให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานด้วยความราบรื่นแล้วยังช่วยให้องค์กรเกิดความยืดหยุ่นที่ดี สามารถปรับสภาพขององค์กรให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดียิ่งขึ้น (Yind and Dayong, 2005; Min, Ko and Ko, 2006)

3) การแบ่งปันผลประโยชน์ ในหลักการของความเป็นพันธมิตรทางการค้ามีหลักการที่สำคัญของการจัดการโซ่อุปทานให้ประสบผลสำเร็จนั้น ได้มีการศึกษาพบว่า สิ่งสำคัญคือการนำกลยุทธ์เชิงพันธมิตรเข้ามาใช้ในการจัดการซึ่งกลยุทธ์นี้จะเป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จนั้น คือ มีความเชื่อใจกัน เปิดเผยซึ่งกันและกันไม่มีข้อมูลปิดบังกัน ต่างฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งแบ่งปันความเสี่ยงกันซึ่งจะทำให้ความเสี่ยงขององค์กรลดลง ซึ่งองค์กรที่ตกลงเป็นพันธมิตรกันนั้นควรมีการทำสัญญากันเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีข้อตกลงที่เหมาะสมกับทุกฝ่าย รวมทั้งมีข้อตกลงในเรื่องผลตอบแทนอย่างชัดเจนซึ่งแต่ละฝ่ายต้องได้รับตามความเหมาะสม และมีการบันทึกไว้ถึงรายละเอียดที่สำคัญประกอบด้วย รายละเอียดของงานที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน การใช้ทรัพยากร บุคลากร การวัดและประเมินผลการทำงาน (Hand field and Nichols, 1999) นอกจากนี้การสร้างความร่วมมือกันระหว่าง

องค์กรในโซ่อุปทานยังพบอีกว่า ช่วยให้การส่งข้อมูลข่าวสารหรือการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Information Sharing) นั้นได้ผลดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือกันด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาแลกเปลี่ยนกัน ช่วยให้การส่งข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังช่วยประหยัดต้นทุนของระบบได้อีกด้วย (Chae, Yen and Sheu, 2005; Yen and Woo, 2004) การสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรจะช่วยให้เกิด ความร่วมมือในการทำงานส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กรในด้านการลดต้นทุน และเพิ่มความสามารถในการตอบสนอง ซึ่งจะมาจากการสร้างความเชื่อมโยงเข้าด้วยกันให้เป็นเครือข่าย มีการสร้างเป้าหมายในการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน มีการปรับปรุงการทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี (Rawwas et al, 2007) และแลกเปลี่ยนข่าวสารกันระหว่างองค์กร (Rawwas et al, 2007) นอกจากนี้ยังมีการแบ่งปันผลประโยชน์กันอย่างเหมาะสมอีกด้วย

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Informational Technology) ผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จพบว่าการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าไปใช้ในกระบวนการทำงานขององค์กรอย่างทั่วถึงทุกหน่วยงาน เริ่มตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อ การเก็บบันทึกข้อมูลเพื่อนำมาประเมินความต้องการของผู้ซื้อ การควบคุมการผลิต ใช้ในระบบการจัดซื้อจัดหา นอกจากนี้ยังใช้วิธีการส่งข่าวสารด้วยระบบ EDI และมีการเชื่อมต่อกับระบบ Internet เพื่อความรวดเร็ว ลดขั้นตอนในการทำงาน ลดประมาณการใช้วัสดุสิ้นเปลืองลง ซึ่งในอุตสาหกรรมที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีการพัฒนาปรับปรุงระบบนี้อย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในอุตสาหกรรมภาคการเกษตรพบว่า มีการนำระบบพาณิชย์ธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) เข้ามาใช้ในการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กรที่ทำการค้าร่วมกัน โดยเริ่มนำเข้ามาศึกษาผลดีผลเสียของการนำมาใช้ในอุตสาหกรรมตั้งแต่ ศตวรรษที่ 20 และ มีการนำเข้ามาใช้อย่างมากในศตวรรษที่ 21 จากนั้นได้มีการพัฒนาปรับปรุงขึ้นอย่างต่อเนื่องมาประมาณ 30 ปี พร้อมกับการพัฒนาระบบโครงสร้างของเทคโนโลยี ซึ่งประกอบด้วย Software และ Hardware ไปพร้อมกันช่วยให้การส่งข่าวสารระหว่างเกษตรกร กับโรงงานและผู้ซื้อสินค้าของโรงงาน ได้ผลดียิ่งขึ้น (Shu, Tian-zhi and Mao-hua, 2007; US Census Bureau, 2006) นอกจากนี้ยังพบว่า มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารกันด้วยระบบ Intranet หรือ การใช้ Internet ภายในองค์กร ช่วยในการสื่อสารได้ผลรวดเร็วและถูกต้อง ช่วยให้ระบบการทำงานภายในองค์กรประสานกันเป็นอย่างดี และช่วยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรเกิดความรวดเร็ว ผู้ปฏิบัติงานเกิดความใกล้ชิดและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากขึ้น มีการประสานความร่วมมือในการทำงานดีขึ้น องค์กรสามารถ

ลดปริมาณการใช้ทรัพยากรในองค์กรลงได้มาก ต้นทุนขององค์กรจึงลดลง (Carr and Smeltzer, 2002; Lee, 2004; Sanders, 2005)

4. ความฉับไวในการปฏิบัติงานขององค์กร (Agility Performance) องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการมีผลการปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ที่ดี องค์กรนั้นต้องมีการตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว (Responsiveness) ด้วยเวลาที่สั้นที่สุดและมีต้นทุนที่ต่ำ (Sheridan, 1993; Moskal, 1995) ในการจัดการโซ่อุปทานนั้น การตอบสนองอย่างรวดเร็วเป็นสิ่งสำคัญมาก ต้องมีความสามารถในการทำงานด้วยเวลาที่สั้นที่สุด (Speed) โดยเฉพาะสินค้าที่ต้องผ่านกระบวนการผลิต ต้องมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ในกระบวนการผลิตต้องมีความสามารถรองรับและปรับเปลี่ยนสามารถดัดแปลงรูปแบบ (Adaptability) ได้ตามความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก การผลิตต้องคำนึงถึงความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้า (Willis 1998, Moskal, 1995) ความสามารถของอุตสาหกรรมมีประเด็นสำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง อยู่ที่ว่าความไวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งโดยทั่วไปจะมีการวัดผล 3 ด้าน คือ การสร้างความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานตามสถานะที่เปลี่ยนแปลงไป การทำงานด้วยเวลาอันสั้นสามารถขึ้นตอนการทำงานลงได้ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ด้วยการสร้างความฉับไวในการทำงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น ด้วยหลักการของความร่วมมือกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันภายในโซ่อุปทาน มีการใช้เทคโนโลยีที่ดี มีการสร้างเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน โดยมีประเด็นสำคัญที่จะวัดผลของการนำมาซึ่งความฉับไวในการทำงานขององค์กรประกอบด้วย (Sheridan, 1993; Swafford, Ghosh and Murthy, 2006)

1. ความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นความสามารถในการทำงานได้หลายๆ อย่างโดยการใช้ทรัพยากรในองค์กรเดียวกันประกอบด้วย

1. ความยืดหยุ่นในจำนวนการผลิตที่ต่างกัน
2. ความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน
3. ความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนกำลังการผลิต
4. ความยืดหยุ่นของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่สามารถทำงานได้หลายหน้าที่

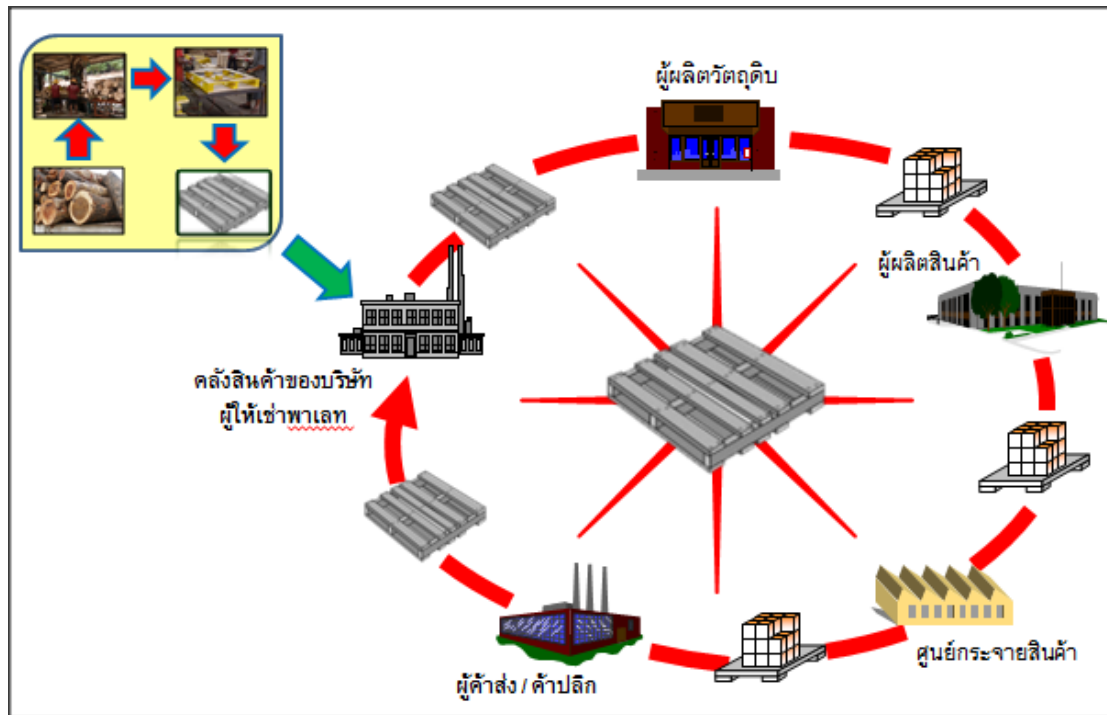
2. ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability) เป็นความสามารถขององค์กรซึ่งสามารถปรับตัวได้ตามสภาพที่เปลี่ยนไป ดังนี้

1. การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน
2. การเปลี่ยนแปลงรูปแบบและโครงสร้างองค์กร

3. การเปลี่ยนแปลงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน
 4. การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้า
3. ความเร็วในการทำงาน (Speed) เป็นความสามารถขององค์กรในการทำงานในเวลาที่สูงที่สุด ประกอบด้วย
1. ความเร็วในการจัดส่งสินค้า
 2. ความเร็วในกระบวนการผลิต
 3. ความเร็วในการแนะนำสินค้าใหม่

2.3 แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับระบบพาเลทหมุนเวียน (Pallet Pooling)

ระบบพาเลทหมุนเวียน (Pallet Pooling) คือ การใช้พาเลทขนาดมาตรฐานเดียวกันในการวางสินค้าและการขนส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าหรือคู่ค้าและมีการรับกลับหรือส่งสินค้ากลับมาเพื่อนำพาเลทมาใช้วางสินค้าซ้ำและส่งกลับไปยังลูกค้าหรือคู่ค้าได้ในหลายครั้ง หรือจนกว่าพาเลทจะไม่สามารถใช้งานได้ และจะถูกดำเนินการและบริหารโดยผู้ให้บริการเพียงรายเดียวตลอดทั้งระบบซัพพลายเชน โดยลูกค้าทั้งหมดที่อยู่ในระบบ Pooling นี้สามารถโอน รับโอน และแลกเปลี่ยนพาเลทระหว่างกันได้ทั้งหมด ที่สำคัญคือขนาดของพาเลทจะมีขนาดมาตรฐานเดียวกัน โดยมีขนาด 100 x 120 x 16 เซนติเมตร (กว้าง x ยาว x สูง) คุณสมบัติของพาเลทจะมีความคุณภาพดีกว่าและมีความแข็งแรงทนทาน รองรับน้ำหนักสินค้าได้สูงถึง 1 ตัน



ภาพที่ 2.1 แผนภาพระบบพาเลทหมุนเวียน (Pallet Pooling)

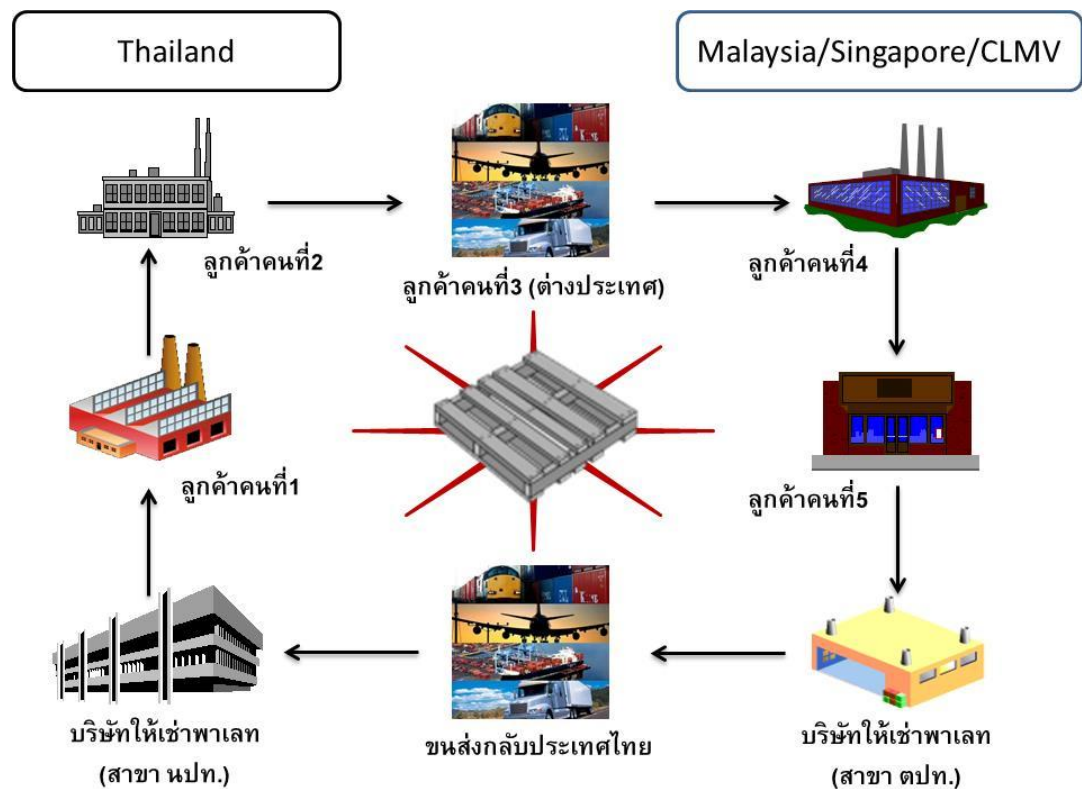
ประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้พาเลทหมุนเวียน

1. ลดต้นทุนการดำเนินงาน – ไม่มีค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง รวมถึงไม่ต้องลงทุนกับการใช้พาเลทครั้งเดียวหรือการขนส่งขาเดียว
2. มีความยืดหยุ่นด้านงบประมาณสูงขึ้น เนื่องจากจ่ายเงินเฉพาะจำนวนพาเลทที่ต้องการ และเฉพาะในเวลาที่ต้องการเท่านั้น
3. ได้รับคำแนะนำในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับข้อกำหนดต่าง ๆ ในการขนถ่ายและขนส่งสินค้าจากผู้เชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมและซัพพลายเชน
4. พาเลทหมุนเวียนมีพร้อมบริการให้เสมอ ไม่ว่าจะเป็นเวลาเร่งด่วน หรือ ช่วงเทศกาลต่างๆ ตามจำนวนที่ต้องการ หรือที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า
5. ลดต้นทุนในการจ้างพนักงานในการบริหารจัดการ เช่น การจัดซื้อ การซ่อมบำรุง หรือ การทำลายพาเลทที่ใช้การไม่ได้แล้ว
6. ประหยัดกระแสเงินหมุนเวียนเพื่อการลงทุน เมื่อไม่มีอุปกรณ์ที่ไม่ได้ใช้งานในบดุลของบริษัท
7. สามารถใช้เวลาในการวางแผนเพิ่มผลกำไรให้กับธุรกิจของคุณมากกว่าที่จะต้องมาวางแผนการ ใช้อุปกรณ์เพื่อการขนย้ายและขนส่ง

8. สามารถช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้วยการใช้วัสดุบรรจุภัณฑ์ที่สามารถนำกลับมาหมุนเวียนใช้ใหม่ได้

9. ทำให้ต้นทุนการจัดเก็บลดลง โดยลดการมีพาเลทคงคลัง เพราะสามารถเรียกใช้ หรือ คืนพาเลทหมุนเวียนตามเวลาที่ต้องการ

นอกจากนี้ระบบพาเลทหมุนเวียน (Pallet Pooling) ยังสามารถเชื่อมต่อและรองรับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Pooling System in International) สำหรับผู้ประกอบการนำเข้าและส่งออกสินค้า ซึ่งมีหลักการคล้ายคลึงกับการหมุนเวียนแท่นรองรับสินค้าภายในประเทศ ซึ่งลูกค้าในแต่ละประเทศที่จะใช้พาเลทร่วมกันนั้น ต้องเปิดบัญชีกับบริษัทตัวกลางในต่างประเทศนั้น ๆ บริษัทตัวกลางนี้มีหน้าที่ในการบริหารจัดการพาเลทผ่านโปรแกรมเฉพาะในการติดตามการเช่า คืน และการชำระเงินของผู้ใช้บริการ



ภาพที่ 2.2 แผนภาพระบบพาเลทหมุนเวียนระหว่างประเทศ (Pooling System in International)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโลจิสติกส์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ไว้ดังนี้

วงจิตร ภูพวก และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2557) ได้ศึกษากระบวนการจัดการโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมผนังคอนกรีตมวลเบา บริษัท ไชมีส อีโคโนโลยี จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ศึกษากระบวนการจัดการโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมผนังคอนกรีตมวลเบา
- 2) ศึกษาต้นทุนในการจัดการโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมผนังคอนกรีตมวลเบา
- 3) ศึกษาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับระบบโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมผนังคอนกรีตมวลเบา

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูลแบบสามเส้า วิเคราะห์เนื้อหา สรุปผลการศึกษาและนำเสนอผลการศึกษารูปแบบการบรรณาคความ ผลการวิจัยพบว่า

- 1) กระบวนการจัดการโลจิสติกส์ ทั้ง 14 กิจกรรมพบว่า กิจกรรมที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำและใช้เวลาในการทำงานมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ กิจกรรมรับคำสั่งซื้อ จัดซื้อ บริหารคลังสินค้าและบริการลูกค้า โดยส่งผลกระทบต่อระบบการทำงานทั้งระบบ ทำให้ไม่สามารถส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าได้ภายในเวลาที่กำหนด

- 2) ต้นทุนในการจัดการโลจิสติกส์ทางบริษัทจะให้ความสำคัญในส่วนงานการพัฒนาในด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบโลจิสติกส์ เช่น การนำซอฟต์แวร์การจัดซื้อ การควบคุมสินค้าคลังสินค้า และระบบขนส่ง ซึ่งต้นทุนในการขนส่งจะสูงกว่ามาตรฐาน บริษัทต้องเลือกพาหนะให้เหมาะสมกับปริมาณ

- 3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในบริษัทมีการวางแผนการพัฒนาให้ไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์และทิศทางของธุรกิจ การดำเนินโครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องสนับสนุนทรัพยากรทั้งงบประมาณและบุคลากร ตลอดจนต้องมีการสื่อสารและบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการใช้ระบบแก่ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

จากผลการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้ผู้บริหารของอุตสาหกรรมผนังคอนกรีตมวลเบาที่ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ ด้านการพยากรณ์ ด้านการคำสั่งของลูกค้า ด้านการจัดซื้อ และด้านการบริหารคลังสินค้า โดยธุรกิจควรมุ่งเน้นกระบวนการวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุม การเคลื่อนย้ายและการจัดเก็บสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการ

ให้บริการและสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่จุดกำเนิดจนถึงจุดการบริโภคสินค้า เพื่อวัตถุประสงค์ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

รัชชิตา ทีหมาย (2556) ได้ทำการศึกษาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจไม้พาลาเท กรณีศึกษา บริษัท PackSys Enterprise Co., Ltd จังหวัดระยอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาที่ทำให้ผลประกอบการลดลง รวมทั้งการศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ทำให้ผลประกอบการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยมีระเบียบวิธีการดำเนินการศึกษา คือ การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นตามกรอบแนวความคิดของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งวิธีการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) โดยการสัมภาษณ์ลูกค้าบริษัทเอกชนและลูกค้าทั่วไปของ PackSys Enterprise Co.,Ltd เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์และสินค้าของบริษัท และศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เช่น การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคสภาพการแข่งขันของธุรกิจ จากแนวคิดและทฤษฎี เอกสาร และเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อสร้างแนวทางในการแก้ไขปัญหาในเชิงกลยุทธ์โดยใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก วิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรม การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการโซ่อุปทาน

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาที่พบ คือ การขาดการทำการตลาดส่งผลให้ผลประกอบการของบริษัทลดลง ซึ่งมีผลกระทบต่อบริษัททั้งในระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากบริษัทเพิ่งเปิดดำเนินการมาได้ไม่นานและบริษัทมีขนาดเล็ก ดังนั้น กลยุทธ์ที่บริษัท PackSys Enterprise Co.,Ltd ควรใช้เพื่อแก้ปัญหา คือ กลยุทธ์ระดับธุรกิจในลักษณะของ Focused Differentiation Strategy หรือกลยุทธ์การมุ่งเน้นและความแตกต่างในตลาดขนาดเล็กด้วยการขายสินค้า/บริการที่แตกต่างจากผู้อื่น มีผลิตภัณฑ์จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจอย่างยั่งยืน และในส่วนของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy) เป็นการกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยของธุรกิจเพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย โดย

- 1) กลยุทธ์ด้านการตลาดจะมุ่งเน้นไปที่ 4Ps
- 2) กลยุทธ์ทางการเงินจะมุ่งเน้นไปที่การจัดทำระบบบริหารทางการเงินและบัญชีเพื่อตรวจสอบสภาพคล่องทางการเงินของบริษัท

- 3) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีการจ่ายเงินเดือนพนักงานตามค่าแรงขั้นต่ำตามนโยบายรัฐบาลและจัดให้มีสวัสดิการที่ดีเพื่อเป็นแรงจูงใจกับพนักงาน
- 4) กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนามุ่งเน้นการพัฒนาารูปแบบของสินค้าและการบริการหลังการขายอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าของทุกกลุ่มได้มากขึ้น
- 5) การจัดการโซ่อุปทาน จะมุ่งเน้นการประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานทั้งระบบของบริษัทเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
- 6) การจัดการองค์การมุ่งเน้นการมีระบบการบริหารจัดการ การวางแผนและการควบคุมภายในที่ดีและมีประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่ผลประกอบการที่ดีและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

สุนทรี เจริญสุข (2555) ได้ทำการศึกษากระบวนการจัดการโลจิสติกส์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน กรณีศึกษา บริษัท วี-เชิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและลักษณะการดำเนินการของบริษัท วี-เชิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด และวิเคราะห์การจัดการกิจกรรมโลจิสติกส์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท วี-เชิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดรูปแบบการจัดการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ โดยเป็นการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์ การศึกษาและวิเคราะห์เอกสารหลักฐาน ร่องรอย และการใช้แบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่น 0.975 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและร้อยละ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า

- 1) รูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์ของ บริษัทวี-เชิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด จัดเป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์แบบ 3PL (Third Party Logistics Provider) ที่เป็นเจ้าของสินทรัพย์ในการประกอบกิจกรรมทางโลจิสติกส์ที่รวบรวมหลากหลายบริการอย่างครบวงจร
- 2) กิจกรรมโลจิสติกส์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท วี-เชิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณมีความสอดคล้องกัน ซึ่งทั้ง 11 กิจกรรม มีส่วนช่วยสนับสนุนให้บริษัทสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้ง 3 ด้าน
- 3) แนวทางการกำหนดรูปแบบการจัดการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ คือ จะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละปีตามสถานการณ์ของเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป มีการกำหนดลักษณะงานที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานทุกคนทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการเพื่อขจัดความซ้ำซ้อนของการทำงาน

ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า การวิเคราะห์กิจกรรมโลจิสติกส์ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของ บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด คือ อันดับที่หนึ่ง ปัจจัยด้านการบริการลูกค้า มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.28 และปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันทั้ง 3 ด้าน มีการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ร้อยละ 42.5 และการสร้างความแตกต่างร้อยละ 40.3 โดยการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ร้อยละ 34.8 มีความเห็นด้วยมากที่สุด ตามลำดับ

ดังนั้น บริษัทฯ จึงควรมีการจัดการกิจกรรมโลจิสติกส์ทุกกิจกรรมในหลายด้านควบคู่กันไป เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในทุกด้าน

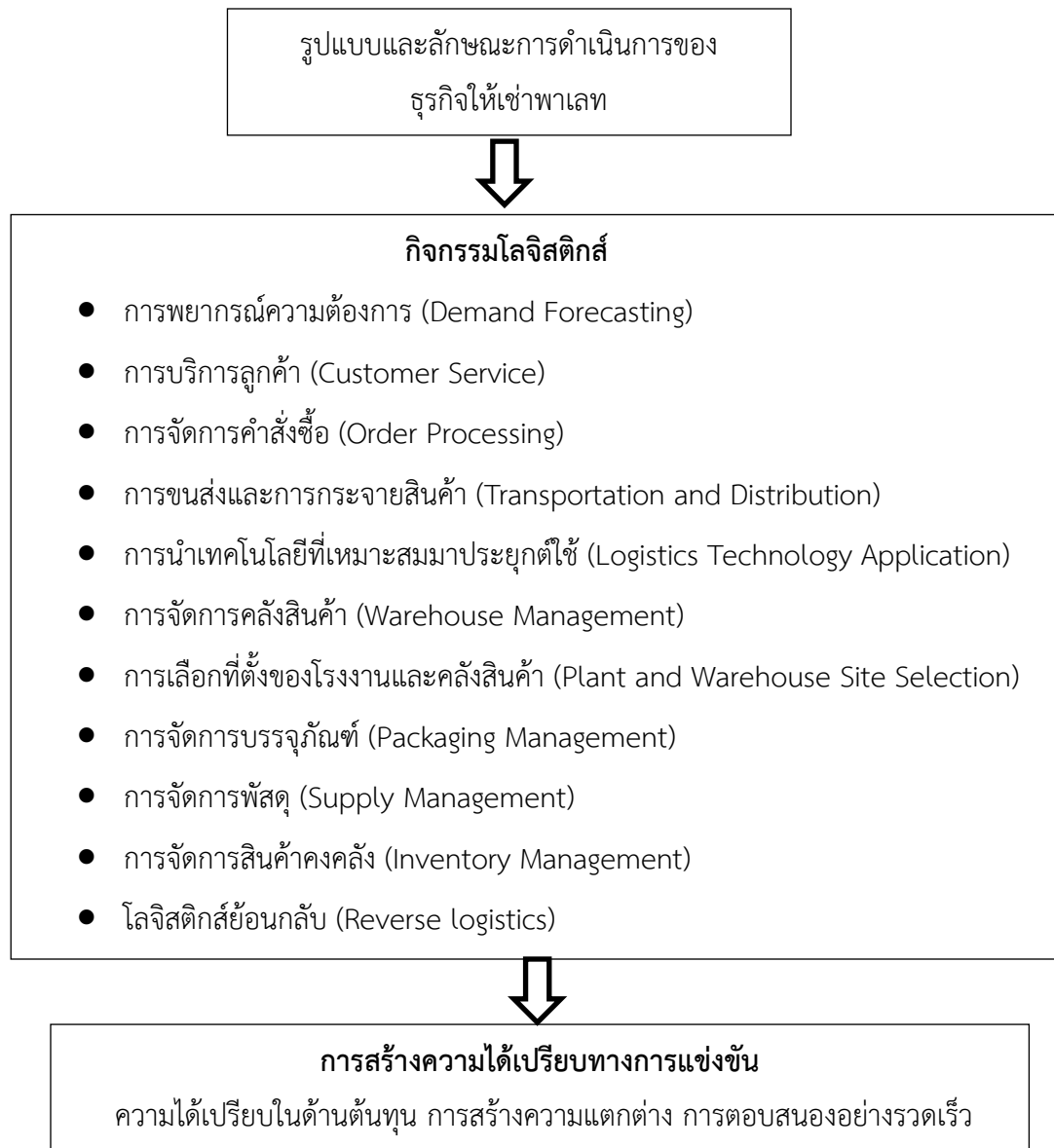
ชฎานันท์ เกิดพิทักษ์ และคณะ (2552) ได้ศึกษาการเพิ่มความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้วยกลยุทธ์โลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของไทย โดยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจากการสำรวจข้อมูลจากพื้นที่ที่จะทำการศึกษา และทำการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่สำคัญของบริหารงานโลจิสติกส์เพื่อให้ทราบว่า ในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันไทยมีปัจจัยใดบ้างที่จะช่วยทำให้อุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันของไทยมีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง โดยมุ่งที่จะตอบคำถามในการวิจัยว่า กลยุทธ์ทางด้านโลจิสติกส์มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันหรือไม่ พร้อมกับนำเสนอสมมติฐานเพื่อการวิจัยทั้งสิ้น 7 สมมติฐาน เพื่อใช้ในการหาคำตอบให้ได้ว่ากลยุทธ์เหล่านั้นมีผลต่อความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันจริงหรือไม่

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์ทางด้านโลจิสติกส์ดังกล่าวมีผลต่อความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทั้งสิ้น โดยการเพิ่มความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันขององค์กรต้องประกอบไปด้วย ต้นทุนของค์กรต่ำ ความแตกต่างของสินค้าหรือบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง และ ความสามารถในการตอบสนองที่รวดเร็ว

พงษ์ธนา วณิชย์กอบจินดา (2556) กล่าวว่า การจัดการการคุณภาพการให้บริการโลจิสติกส์ในระบบโซ่อุปทานนั้น TQM เข้ามามีบทบาทในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย และมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการนำ TQM ให้ประสบความสำเร็จจะมีการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีประสิทธิภาพแล้วถึงการนำหลักการของการให้มองว่ากระบวนการที่อยู่ถัดไปแม้กระทั่งในองค์กรก็นับว่าเป็นลูกค้าเช่นกัน และการให้ความสำคัญกับระบบ IT เพื่อการส่งข้อมูลอย่างรวดเร็วและสามารถติดตามสถานะของสินค้าได้เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นใจคุณภาพให้กับลูกค้า

อย่างไรก็ตาม พงษ์ธนา วณิชย์กอบจินดา ได้เน้นไปเพียงแค่กิจกรรมหลัก 3 ประการในด้านการให้บริการลูกค้า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งหากจะทำให้ระบบ TQM มีประสิทธิภาพแล้วนั้นจะต้องมีการวัดประสิทธิภาพของคุณภาพในทุก ๆ กระบวนการ และมีการตั้งมาตรฐานของคุณภาพประเด็นนั้นรวมถึงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการโลจิสติกส์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจพาเลทให้เข้า เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาในรูปของการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษารูปแบบและลักษณะ การดำเนินธุรกิจ การวิเคราะห์การจัดการโลจิสติกส์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจให้เข้าพาเลท และเพื่อให้การศึกษาค้นคว้านี้ ครอบคลุมและตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างและวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างานฝ่ายต่างๆ และพนักงานที่ ปฏิบัติงานในสายงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ของธุรกิจพาเลทให้เข้า จำนวนทั้งสิ้น 30 คน

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data Analysis)

การวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีเก็บข้อมูลจาก การสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล และการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) กลุ่มละ 5 คน โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด

3.2.2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data Analysis)

ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาด้วยตนเอง โดยแหล่งข้อมูลที่ค้นหาได้ คือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หนังสือ ตำราเรียน บทความ เอกสารทางวิชาการ นิตยสารที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์สาเหตุและผล (Cause and Effect Analysis) โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ การสังเกต รวมทั้งการประยุกต์ใช้ ทฤษฎี บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสรุปประมวลปัญหาการวิเคราะห์กิจกรรมทางด้านโลจิสติกส์

ในธุรกิจพาเลทให้เช่า การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันโดยใช้การประเมินความสามารถของบริษัท (TOWS Matrix)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การจัดการโลจิสติกส์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจพาเลทให้เข้าได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือ ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างานฝ่ายต่างๆ และพนักงานที่ปฏิบัติงานในสายงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ของธุรกิจพาเลทให้เข้า คือ บริษัท ลอสดัม (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท เซพ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 30 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษารูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจ การวิเคราะห์การจัดการโลจิสติกส์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจให้เข้าพาเลท ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

- 4.1. รูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจให้เข้าพาเลท
- 4.2. การวิเคราะห์กิจกรรมด้านโลจิสติกส์ในธุรกิจพาเลทให้เข้า
- 4.3. กลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจพาเลทให้เข้า

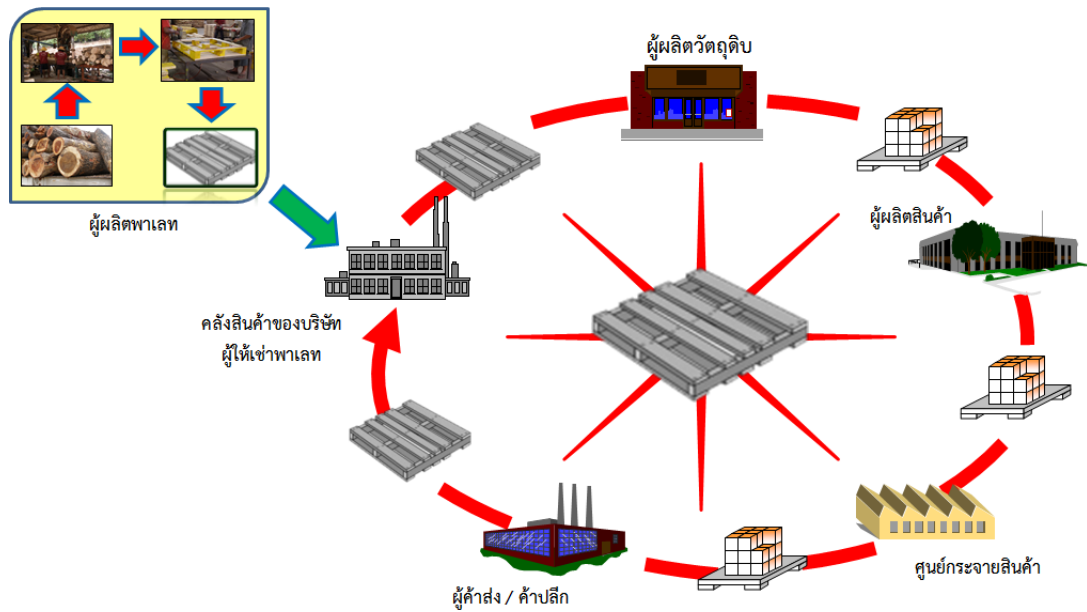
โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 รูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจให้เข้าพาเลท

พาเลท (Pallet) ถือเป็นอุปกรณ์อย่างหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการเคลื่อนย้ายสินค้า รวบรวมสินค้าอย่างเป็นระบบ ประหยัดเวลาและสามารถเคลื่อนย้ายสินค้าในปริมาณที่มากในเวลาพร้อม ๆ กัน ลดการถ่ายโอนสินค้าจากพาเลทหนึ่งไปยังพาเลทหนึ่งด้วยแรงงานคน นอกจากนี้ยังสามารถช่วยป้องกันและลดความเสียหายของสินค้าจากการขนถ่ายบ่อยครั้ง ในปัจจุบันการใช้พาเลทนั้นได้นิยมกันอย่างแพร่หลายในทุก ๆ อุตสาหกรรม ซึ่งจะพบว่าลักษณะขนาด รูปแบบที่แต่ละบริษัทที่ใช้นั้นก็มีความแตกต่างกัน ทั้งที่เป็นแบบใช้ครั้งเดียว แบบใช้หมุนเวียน ซื่อใช้เอง รวมทั้งพาเลทให้เข้าซึ่งกำลังได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในการบริหารจัดการซัพพลายเชนและโลจิสติกส์ในปัจจุบัน

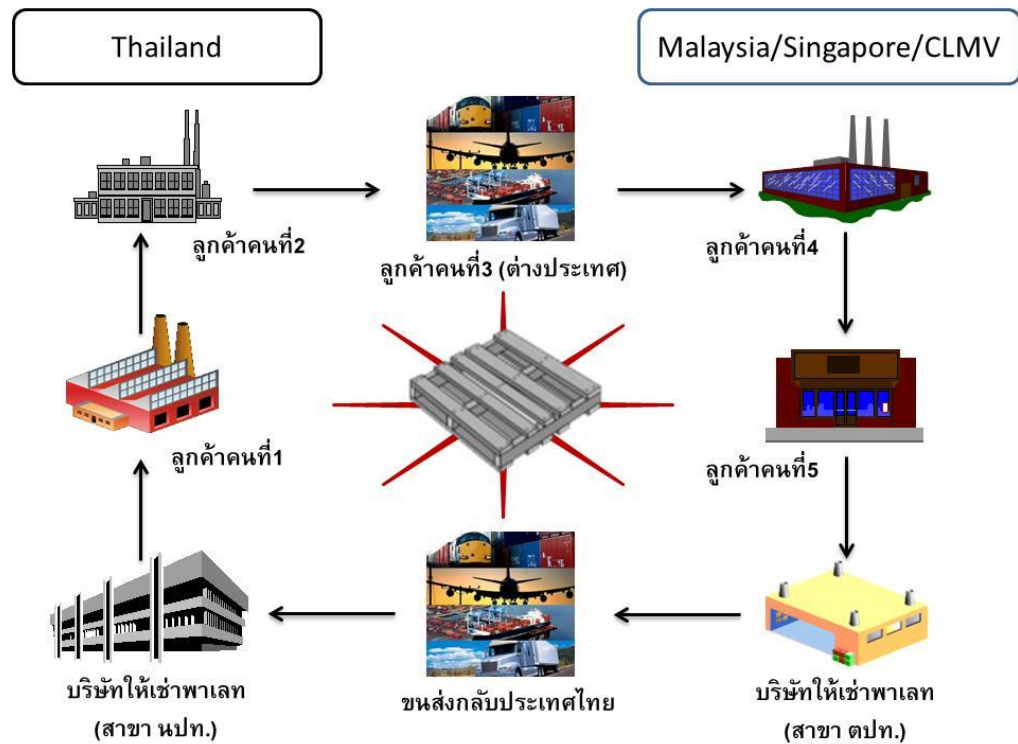
ระบบพาเลทให้เข้านี้ได้เกิดขึ้นจากแนวคิดที่จะลดต้นทุน ลดเวลาการขนถ่ายสินค้า ลดความเสียหายระหว่างการเคลื่อนย้ายสินค้าบ่อยครั้งระหว่างผู้ผลิต ผู้รับขนส่ง ผู้รับบริหารจัดการด้านคลังสินค้า และผู้จำหน่ายสินค้าในการเคลื่อนย้ายสินค้าไปยังจุดต่าง ๆ ตลอดทั้งซัพพลายเชน โดยลูกค้าทั้งหมดที่เป็นสมาชิกของบริษัทผู้ให้เข้าพาเลทสามารถนำพาเลทมาวางวัตถุประสงค์และสินค้าสำเร็จรูป เพื่อใช้ในการส่ง

สินค้าระหว่างกันได้ทั้งหมดโดยไม่ต้องติดตามพาเลทกลับคืน และจ่ายค่าเช่าตามจำนวนวันที่ใช้งานจริงเท่านั้น และด้วยระบบการใช้เช่าพาเลทแบบหมุนเวียนนี้จะถูกดำเนินการและบริหารจัดการโดยผู้ให้บริการเพียงรายเดียวตลอดทั้งซัพพลายเชน โดยพาเลทจะถูกหมุนเวียนคืนกลับมายังผู้ใช้ทางต้นน้ำเสมอ



ภาพที่ 4.1 แผนภาพระบบพาเลทหมุนเวียน (Pallet Pooling)

นอกจากนั้นระบบพาเลทหมุนเวียน (Pallet Pooling) ยังสามารถเชื่อมต่อและรองรับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Pooling System in International) สำหรับผู้ประกอบการนำเข้าและส่งออกสินค้า ซึ่งมีหลักการคล้ายคลึงกับการหมุนเวียนแทนรองรับสินค้าภายในประเทศ ซึ่งลูกค้าในต่างประเทศที่จะใช้พาเลทร่วมกันนั้น ต้องเปิดบัญชีกับบริษัทผู้ให้เช่าพาเลท ซึ่งเป็นสาขาในต่างประเทศในต่างประเทศนั้นๆ บริษัทตัวกลางนี้มีหน้าที่ในการบริหารจัดการพาเลทผ่านโปรแกรมเฉพาะในการติดตามการเช่า และการชำระเงินของผู้ใช้บริการ โดยใช้ระบบในการบริหารจัดการเดียวกันทั้งหมด และพาเลทที่ส่งไปสาขาต่างประเทศก็ยังสามารถนำไปวางวัตถุดิบและสินค้าและใช้หมุนเวียนในประเทศนั้น ๆ โดยไม่ต้องส่งกลับคืนประเทศต้นทาง เพราะขนาดของพาเลทเป็นมาตรฐานเดียวกัน



ภาพที่ 4.2 แผนภาพระบบพาลेतหมุนเวียนระหว่างประเทศ (Pooling System in International)

ประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้พาลेतหมุนเวียน

1. ลดต้นทุนการดำเนินงาน – ไม่มีค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง รวมถึงไม่ต้องลงทุนกับการใช้พาลेतครั้งเดียวหรือการขนส่งขาเดียว
2. มีความยืดหยุ่นด้านงบประมาณสูงขึ้น เนื่องจากจ่ายเงินเฉพาะจำนวนพาลेतที่ต้องการ และเฉพาะในเวลาที่ต้องการเท่านั้น
3. ได้รับคำแนะนำในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับข้อกำหนดต่าง ๆ ในการขนถ่ายและขนส่งสินค้าจากผู้เชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมและซัพพลายเชน
4. พาลेतหมุนเวียนมีพร้อมบริการให้เสมอ ไม่ว่าจะเป็นเวลาเร่งด่วน หรือ ช่วงเทศกาลต่าง ๆ ตามจำนวนที่ต้องการ หรือที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า
5. ลดต้นทุนในการจ้างพนักงานในการบริหารจัดการ เช่น การจัดซื้อ การซ่อมบำรุง หรือ การทำลายพาลेतที่ใช้การไม่ได้แล้ว
6. ประหยัดกระแสเงินหมุนเวียนเพื่อการลงทุน เมื่อไม่มีอุปกรณ์ที่ไม่ได้ใช้งานในบดุลของบริษัท

7. สามารถใช้เวลาในการวางแผนเพิ่มผลกำไรให้กับธุรกิจของคุณมากกว่าที่จะต้องมาวางแผนการ ใช้อุปกรณ์เพื่อการขนย้ายและขนส่ง
8. สามารถช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้วยการใช้วัสดุบรรจุภัณฑ์ที่สามารถนำกลับมาหมุนเวียนใช้ใหม่ได้
9. ทำให้ต้นทุนการจัดเก็บลดลง โดยลดการมีพาเลทคงคลัง เพราะสามารถเรียกใช้ หรือ คืนพาเลทหมุนเวียนตามเวลาที่ต้องการ

ลักษณะทั่วไปของพาเลทสำหรับให้เช่า

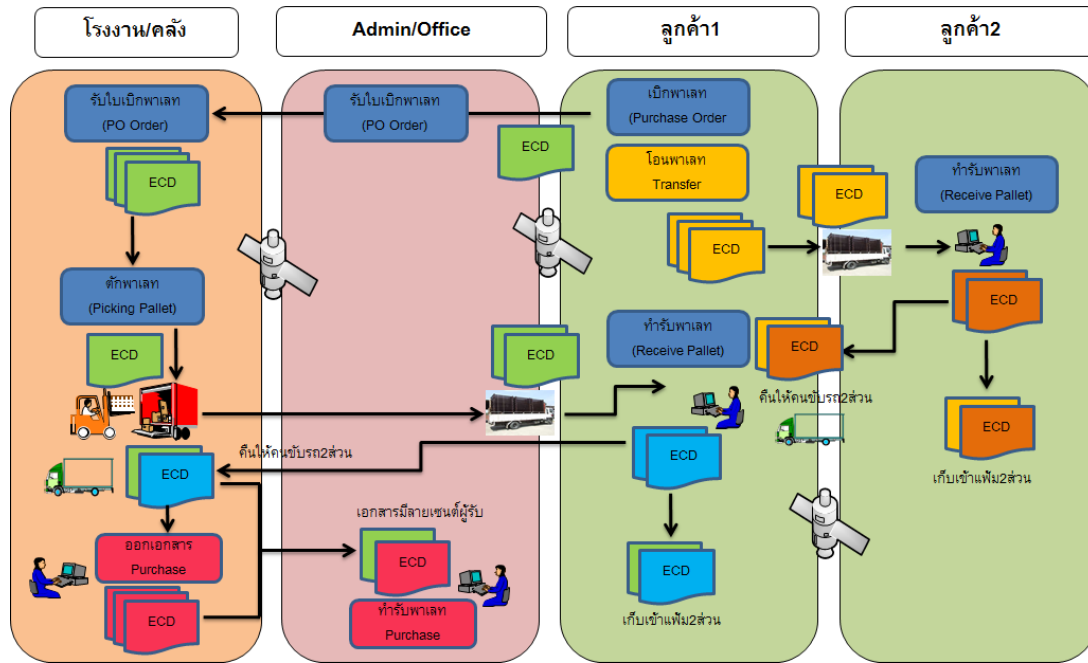
พาเลท (Pallet) หรือไม้รองรับสินค้า สำหรับให้เช่าผลิตจากไม้ยางพาราหรือเบญจพรรณ เช่น ไม้จามจุรี ไม้ก้ามปู ไม้กระท้อน ไม้ม่วง ไม้ยางพาราจะลักษณะเด่น คือ สีของเนื้อไม้เป็นสีขาว หรือเหลืองนวล เหมาะสำหรับงานอุตสาหกรรม เพอร์นิเจอร์และแพคเกจจิ้ง โดยมีลักษณะเด่นดังนี้

1. พื้นผิวใช้งานเรียบ สามารถใช้งานได้ทั้ง 4 ด้าน
2. สามารถใช้กับอุปกรณ์เคลื่อนย้ายและจัดเก็บสินค้าได้ทุกชนิด
3. ขนาด 1,000 x 1,200 สูง 15.60 เซนติเมตร (กว้าง x ยาว x สูง)
4. รับน้ำหนักได้ 1,000 กิโลกรัม
5. น้ำหนักต่อตัวประมาณ 28-33 กิโลกรัม (ขึ้นอยู่กับชนิดของไม้ที่นำมาทำเป็นพาเลท)
6. ตรงตามมาตรฐานสภาอุตสาหกรรมฯ

ระบบการจัดการและควบคุมพาเลทระหว่างลูกค้า

ระบบพาเลทให้เช่านี้บริษัทที่ต้องการเช่าพาเลทต้องสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกในระบบการเช่าของบริษัทผู้ให้บริการเช่าพาเลทจึงจะสามารถเบิก/โอนพาเลทระหว่างกันได้ โดยบริษัทสมาชิกจะได้รับเลขที่บัญชีสำหรับโอนและรับโอนพาเลทด้วยเลข 6 หลัก เพื่อใช้สำหรับกรอกในเอกสารควบคุมไม้รองรับสินค้า หรือ ECD (Equipment Control Docket) และในระบบ Pallet Pooling นี้ระบบเอกสารการควบคุมพาเลทมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะจะเป็นตัวกำหนดรายการที่เกิดขึ้น และใช้สำหรับยืนยันจำนวนการรับโอนพาเลทในการคำนวณค่าเช่าพาเลทในใบแจ้งหนี้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์การใช้งานคล้ายคลึงกับ ใบฝากเงิน ใบถอนเงิน และใบโอนเงินของธนาคาร กล่าวคือ ใช้สำหรับทำรายการที่ต้องการ และใช้สำหรับเป็นหลักฐานตรวจสอบ หรือโต้แย้งกรณีที่มีปัญหาในภายหลัง โดยเอกสารควบคุมไม้รองรับสินค้า 1 ชุด จะมี 5 สำเนา เพื่อให้ผู้ให้บริการ ผู้โอน ผู้รับโอน รวมทั้งผู้จัดการขนส่งเก็บไว้เป็นหลักฐานยืนยันการ

โอนพาลาเลทระหว่างกัน โดยผู้โอนพาลาเลทออกจากบัญชีต้องเป็นผู้ออกเอกสารควบคุมไม่รอรรับสินค้า หรือ ECD (Equipment Control Docket)



ภาพที่ 4.3 แผนภาพระบบการเบิกและโอนพาลาเลทระหว่างลูกค้า

ระบบการคิดค่าเช่าพาลาเลท

การคำนวณค่าเช่าพาลาเลท บริษัทผู้ให้เช่าพาลาเลทจะกำหนดรอบบัญชีตามปฏิทินในแต่ละเดือน ซึ่งใน 1 ปี จะคิดค่าเช่า 12 ครั้งและตามจำนวนวันของแต่ละเดือน โดยการคิดคำนวณค่าเช่าพาลาเลทจะเริ่มนับตั้งแต่วันที่ผู้เช่าเบิกพาลาเลท หรือรับโอนพาลาเลทเข้าบัญชีของตัวเอง จนกระทั่งถึงวันสุดท้ายของรอบบัญชีนั้น และจะยุติการคิดค่าเช่าในวันถัดไปหลังจากที่ผู้ให้เช่าหรือผู้เช่ารายอื่นที่เปิดบัญชีเช่าพาลาเลทกับผู้ให้เช่าได้รับคืนพาลาเลท จนกระทั่งถึงวันสุดท้ายของรอบบัญชีนั้นๆ โดยสามารถสรุปการคำนวณค่าเช่าได้ 2 กรณีดังนี้

1. การคำนวณค่าเช่าพาลาเลท กรณีรับพาลาเลทเข้าบัญชี

อัตราค่าเช่าบวกเข้า = จำนวนพาลาเลทที่รับเข้า × อัตราค่าเช่าพาลาเลท/ต่อ/วัน × จำนวนวันเช่าพาลาเลท (นับตั้งแต่วันที่รับเข้าจนกระทั่งถึงวันสุดท้ายของรอบบัญชีนั้น)

2. การคำนวณค่าเช่าพาเลท กรณีโอนพาเลทออกจากบัญชี

อัตราค่าเช่าหักออก = จำนวนพาเลทที่โอนพาเลทออกจากบัญชี x อัตราค่าเช่าพาเลท/ต่อ/วัน x จำนวนวันเช่าพาเลท (วันถัดไปหลังจากที่ผู้ให้เช่าหรือผู้เช่ารายอื่นที่เปิดบัญชีเช่าพาเลทกับผู้ให้เช่าได้รับคืนพาเลท จนกระทั่งถึงวันสุดท้ายของรอบบัญชี)

การจัดการพาเลทชำรุดเสียหาย

หลักการในการคิดค่าชดเชยพาเลทชำรุดเสียหาย บริษัทผู้ให้เช่าพาเลทได้กำหนดเกณฑ์ในการคิดค่าพาเลทชำรุดเสียหายในกรณีใดกรณีหนึ่ง ดังต่อไปนี้

1. จำนวนไม้พื้นบน (Top Boards) แตกหักหรือสูญหายเกินกว่า 6 แผ่น/พาเลท
2. ไม้คานบน (Top Stringer) 1 ใน 3 ของพาเลทแตกหักเสียหายไม่สามารถซ่อมแซมได้
3. จำนวนไม้หมอน แตกหักหรือสูญหายตั้งแต่ 3 ลูกขึ้นไป
4. ส่วนประกอบด้านล่าง (Bottom Boards) ทั้ง 5 แผ่น หลุดออกหรือสูญหายแยกออกจากกัน ไม่สามารถซ่อมแซมได้
5. จำนวนไม้แผ่น เสียหาย หรือสูญหาย เกิน 25 เปอร์เซ็นต์ของไม้แผ่น ทั้งหมด (ไม้แผ่นบนและไม้แผ่นล่าง ไม้หมอน ไม้คาน เสียหาย หรือสูญหาย จำนวน 8 ชิ้น)
6. พาเลทมีความสกปรกมาก ไม่สามารถซ่อมแซมหรือบำรุงรักษาให้กลับมาอยู่ในสภาพใช้งานได้ตามปกติ

4.2 การวิเคราะห์การจัดการโลจิสติกส์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจพาเลทให้เช่า

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาการจัดการโลจิสติกส์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันธุรกิจพาเลทให้เช่า ซึ่งหมายถึงการศึกษาระบบพาเลทให้เช่าตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ และเพื่อให้เห็นกระบวนการบริหารด้านโลจิสติกส์ในธุรกิจพาเลทให้เช่า โดยสามารถกำหนดกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ได้ดังนี้

1. การพยากรณ์ความต้องการ (Demand Forecasting)
2. การบริการลูกค้า (Customer Service)
3. การจัดการคำสั่งซื้อ (Order Processing)
4. การขนส่งและการกระจายสินค้า (Transportation and Distribution)
5. การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ (Logistics Technology Application)
6. การจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management)

7. การเลือกที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้า (Plant and Warehouse Site Selection)
8. การจัดการบรรจุภัณฑ์ (Packaging Management)
9. การจัดการพัสดุ (Supply Management)
10. การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management)
11. โลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse logistics)
12. การจัดการและกำจัดของเสีย (Waste Management and Disposal)

1. ด้านการพยากรณ์ความต้องการ (Demand Forecasting) คือ กิจกรรมขั้นแรกของธุรกิจ พาเลทให้เข้า โดยเป็นการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าล่วงหน้าโดยนำข้อมูลย้อนหลังมาใช้ในการพยากรณ์รวมทั้งแนวโน้มของอัตราการใช้ในอนาคต จากที่ผู้บริหารได้มีการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าในอนาคต เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในส่วนของฝ่ายผลิต เพื่อทำการบริการหารสินค้าคงคลัง การจัดการตารางการผลิต หรือการใช้แรงงานในช่วงเวลา วิธีการที่ใช้ในการการพยากรณ์จะเป็นวิธีใช้พิจารณา โดยจะใช้วิธีการประมาณของพนักงานขาย การพยากรณ์ความต้องการลูกค้าในการเข้าพาเลท เช่น การขยายโรงงานผลิต คลังสินค้าหรือเปิดคลังสินค้าแห่งใหม่ของลูกค้าในระบบพูลลิง (Pooling) โดยพิจารณาอัตราความแม่นยำการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า มีการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่องจากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัทไม่มีระบบการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าที่ถูกต้อง แม่นยำ และไม่สามารถนำข้อมูลมาวางแผนในการเก็บพาเลทไว้สำหรับลูกค้าสำหรับช่วงเวลาที่มีความต้องการที่สูง ทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และทำให้เสียโอกาสในการขายทำกำไร โดยเฉพาะในช่วงหน้าฝน เทศกาลปีใหม่และสงกรานต์ ทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจและต้องเสียเวลาในการรอพาเลท แต่บางครั้งมีพาเลทจำนวนมากแต่ลูกค้าไม่มีความต้องการเลยทำให้ต้องมีต้นทุนในการจัดเก็บและไม่มีพื้นที่เพียงพอเป็นผลทำให้พาเลทมีการเสื่อมสภาพจากการไม่ได้ใช้งาน ฝุ่นจับ เกิดเชื้อรา มีเห็ด ทำให้บริษัทมีต้นทุนที่ค่อนข้างสูงในการซ่อมแซมและทำความสะอาดก่อนการส่งมอบให้กับลูกค้า

2. การบริการลูกค้า (Customer Service) คือ กิจกรรมและขั้นตอนการทำงานตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อ รูปแบบของเอกสารทั้งหมดตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อจนถึงการรับชำระเงิน การบันทึกข้อมูลเข้าระบบ รูปแบบของการรับข้อร้องเรียนจากลูกค้า การบันทึกข้อมูลหลักของลูกค้า (Customer Master Data) การลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนในการประสานงาน เทคนิคการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การค้นหาข้อมูลและเอกสาร การใช้งานโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับสำนักงาน เทคนิคการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การติดตามสถานะของคำสั่งซื้อ การแจ้งผลการดำเนินการให้ลูกค้าทราบ เพื่อศึกษาว่าบริษัทได้ทำการส่งมอบสินค้าครบตามจำนวนที่ลูกค้าบริษัทได้ทำการส่งมอบสินค้าตรงตามเวลาที่ลูกค้า

กำหนดบริษัทสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ภายในเวลาที่แจ้ง บริษัทมีรถขนส่งมีความพร้อมในการให้บริการตลอดเวลา ความถูกต้องในการบันทึกข้อมูล และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ความรวดเร็วในการติดต่อประสานงานและทักษะการแก้ปัญหาของพนักงาน มีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า

3. ด้านการจัดการคำสั่งซื้อ (Order Processing) กระบวนการจัดการคำสั่งซื้อเป็นจุดเชื่อมต่อระหว่างบริษัทกับลูกค้า ดังนั้นมีผลต่อระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้ง่าย จึงควรใช้เวลาในกระบวนการนี้ให้สั้นและหลีกเลี่ยงความผิดพลาดให้ได้มากที่สุด ซึ่งทางแผนกฝ่ายขายทำหน้าที่ในการติดต่อลูกค้า เสนอสินค้าและบริการจัดการกับคำสั่งซื้อของลูกค้า โดยเริ่มต้นจากฝ่ายขายได้รับใบสั่งซื้อจากลูกค้าแล้วทำการจัดการกับคำสั่งซื้อให้รวดเร็วและถูกต้อง มีระบบการจัดการคำสั่งซื้อล่วงหน้า การจัดการสำคัญของลูกค้าหรือคำสั่งซื้อ ช่องทางในการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า ความแม่นยำการส่งผ่านข้อมูลคำสั่งซื้อไปยังหน่วยงานต่างๆ ความสามารถในการจัดการกับคำสั่งซื้อเร่งด่วน มีเทคโนโลยีจัดการคำสั่งซื้อของลูกค้า จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัทให้ลูกค้าแจ้งคำสั่งซื้อล่วงหน้าอย่างน้อย 1 วัน ผ่านช่องทางคือฝ่ายขายและอีเมล มายังฝ่ายบริการลูกค้าเพื่อจัดตารางเวลาเข้ารับพาลูกค้า และฝ่ายบริการลูกค้าจะส่งเมลเพื่อยืนยันการรับพาลูกค้าตามวันและเวลา และส่งตารางการรับพาลูกค้าไปยังฝ่ายคลังสินค้า เพื่อให้จัดเตรียมพาลูกค้าตามจำนวนที่ลูกค้าต้องการ

4. การขนส่งและการกระจายสินค้า (Transportation and Distribution) คือ กิจกรรมการตรวจสอบรายการเอกสารประกอบที่ใช้ในการส่งสินค้าก่อนออกเดินทาง รวบรวมเอกสารการส่งมอบจัดทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานและประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในระหว่างการปฏิบัติการขนส่ง ประเมินผลการปฏิบัติงานการขนส่งสินค้า มาตรการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน กฎหมายการจราจรทางบก เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการขนส่งเพื่อป้องกันสินค้าเสียหายระหว่างการขนส่ง รวมทั้งความพร้อมของการให้บริการของพนักงานขนส่ง และปรับปรุงการปฏิบัติการขนส่งสินค้า การปรับเปลี่ยนจำนวนรถ การจัดทำกำลังคน รวมทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติการขนส่งสินค้าให้เหมาะสมในแต่ละวัน การรับคืนสินค้าการวางแผนและจัดเส้นทางขนส่งที่ประหยัดต้นทุนที่สุด การส่งมอบสินค้าตรงตามสถานที่ของลูกค้า การส่งมอบสินค้าครบตามจำนวนให้แก่ลูกค้า การส่งมอบสินค้าตรงตามเวลาให้แก่ลูกค้า ความถูกต้องของเอกสารที่เกี่ยวข้อง ความรวดเร็วในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน มีการขนส่งซากกลับเพื่อลดต้นทุนการขนส่ง มีเทคโนโลยีในการติดตามสถานการณ์ขนส่งสินค้า มีแผนรองรับกรณีสินค้าชำรุดเสียหายระหว่างขนส่ง

จากการสัมภาษณ์ บริษัทที่ใช้บริการขนส่งจากภายนอกและเป็นเพียงส่วนน้อยเท่านั้น โดยส่วนใหญ่ลูกค้าจะใช้รถขนส่งของบริษัทตัวเองมาทำการขอเบิกและคืนไม้พาเลทเกือบทั้งหมด แต่ปัญหาที่พบคือ การแต่งกายของพนักงานขับรถที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ คือ ต้องสวมรองเท้าเซฟตี้ ไม่มีไม้รองล้อรถ ทำให้เสียเวลาในการขนถ่ายพาเลทและไม่สามารถจัดส่งได้ทันตามเวลาที่กำหนด เนื่องจากเป็นผู้ให้บริการทั่วไปไม่มีความรู้ความเข้าใจต่อการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและเหมาะสมเท่าที่ควร จำนวนรถขนส่งมีจำนวนไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าในช่วงที่ลูกค้ามีคำสั่งซื้อจำนวนมาก

ส่วนด้านการกระจายพาเลทนั้น พบว่าจำนวนพาเลทตามคลังสินค้าย่อยและตามศูนย์กระจายสินค้าของโมเดิร์นเทรดต่าง ๆ บางวันมีจำนวนไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าไม่ได้รับพาเลทตามจำนวนที่ต้องการและเกิดการรอคอย เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการไปรับพาเลทจากสถานที่อื่น ๆ ที่อยู่นอกเส้นทาง แต่บางครั้งก็มีจำนวนมากเกินความต้องการและไม่มีพื้นที่ในการจัดเก็บพาเลท เป็นผลทำให้พาเลทเสื่อมสภาพจากการไม่ได้ใช้งานและสูญเสียโอกาสในการขายทำกำไร มีต้นทุนในการเก็บรักษา ค่าขนส่งเข้ามาเก็บไว้ที่คลังสินค้า และค่าทำความสะอาดก่อนส่งมอบให้กับลูกค้า

5. การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ (Logistics Technology Application)

คือ กิจกรรมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการตัดสินใจต่าง ๆ สามารถทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพขององค์กรควรมีลักษณะดังนี้ เทคนิคการประเมินความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อการตัดสินใจผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดความผิดพลาด ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลของลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้าต่อระบบของบริษัท การสื่อสารระหว่างลูกค้าผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่รวดเร็ว มีการสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรโดยเฉพาะฝ่ายการบัญชี ฝ่ายขาย ฝ่ายบริการลูกค้า และฝ่ายคลังสินค้า รวมทั้งการสื่อสารระหว่างภายนอกบริษัท คือ ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลระหว่างผู้ผลิตและลูกค้า

จากการสัมภาษณ์พบว่า ถึงแม้ว่าจะนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานแต่ก็ยังเกิดความผิดพลาด เพราะพนักงานเป็นผู้ป้อนข้อมูลเข้าสู่ระบบ ส่งผลให้การทำงานทุกครั้งจะต้องตรวจสอบเช็คข้อมูลทั้งจากในระบบ และจากเอกสาร ทำให้เสียเวลาในการทำงาน และยังทำให้การไหลของข้อมูลไปยังหน่วยงานต่อไปมีความล่าช้า และเกิดความผิดพลาดและไม่มีระบบในการตรวจสอบที่ดีพอ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ภายในองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ เกิดความล่าช้า เช่น การรับส่งเมล ไม่มีระบบการบริหารจัดการด้านการไหลของพาเลทระหว่างลูกค้าเท่าที่ควรยังคงเป็นระบบที่ทำด้วยมือเป็นส่วนใหญ่

6. การจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management) คือ กิจกรรมในการบริหารงานและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติการคลังสินค้า ทั้งในส่วนของอุปกรณ์ กำลังพลในการปฏิบัติงาน และการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับพื้นที่คลังสินค้าโดยคำนึงถึงความปลอดภัย การตรวจรับสินค้า การคัดแยกและการจัดเก็บพาเลท แผนผังคลังสินค้าและตำแหน่งการจัดเก็บสินค้า การซ่อมแซมพาเลท การพ่นสีและพิมพ์สัญลักษณ์บนพาเลท การเบิกจ่าย จัดเรียง และบรรจุพาเลท การจ่ายพาเลทตลอดจนการประสานงาน กฎระเบียบในการปฏิบัติงานเข้าใจถึงวิธีการยกสินค้า การใช้งานอุปกรณ์คุ้มครองความปลอดภัยส่วนบุคคล จัดเรียงและบรรจุสินค้าตามใบสั่งงานด้วยวิธีการที่ถูกต้องตามรูปแบบที่กำหนดปฏิบัติงานตรวจนับสินค้ากับฝ่ายต่างๆ การบันทึกรายการรับการจ่ายพาเลทในระบบผลการตรวจนับพาเลทจริงเทียบกับระบบ รวมทั้งเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด การควบคุมใช้พื้นที่คลังเพื่อให้เพียงพอต่อการจัดเก็บพาเลทให้กับลูกค้า มีกระบวนการคัดแยกพาเลทก่อนส่งมอบให้ลูกค้า มีระบบการคัดแยกสินค้าในระบบเข้าก่อนออกก่อน (FIFO) ความถูกต้องของการนับพาเลทกับระบบ รอบการหมุนเวียนพาเลทภายในคลังสินค้า มีระบบการจ่ายพาเลทแบบไม่เก็บสินค้าเข้าคลัง (cross dock)

7. การเลือกที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้า (Plant and Warehouse Site Selection) คือ การเลือกที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้าสำหรับให้ลูกค้าทำการเบิกและคืนพาเลทได้อย่างสะดวกและทั่วถึง บริษัทได้คำนึงถึงระยะทางของแหล่งวัตถุดิบและลูกค้า เพื่อความสะดวกในการเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบ การเลือกที่ตั้งของโรงงานในปัจจุบันบริษัทได้พิจารณาความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้ามีพื้นที่เหลือจึงได้ทำการแบ่งพื้นที่เพื่อขยายโรงงานเพิ่ม เมื่อกล่าวถึงปัญหาหรือปัจจัยต่าง ๆ ก็ไม่เป็นปัญหามาก ไม่ว่าจะเป็นระยะทาง แหล่งวัตถุดิบ ตลาด ถือว่าอยู่พื้นที่ที่เหมาะสม สถานที่ตั้งในการกระจายสินค้าได้อย่างทั่วถึง เพื่อให้จัดส่งสินค้าตรงเวลาทันกับความต้องการของลูกค้า จึงขอให้ข้อมูลในส่วนคลังสินค้าซึ่งเป็นสถานที่ในการเก็บพักสินค้าและแปรรูปสินค้า ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถพยากรณ์ระยะยาวได้เพื่อรองรับสินค้าในอนาคต สาเหตุที่สร้างคลังสินค้าไว้ในพื้นที่เพื่อความสะดวกในการขนส่งเก็บสินค้า ที่ตั้งคลังสินค้าครอบคลุมการให้บริการลูกค้า ที่ตั้งคลังสินค้าเข้าออกได้สะดวก

8. การจัดการบรรจุภัณฑ์ (Packaging Management) การบรรจุภัณฑ์ของพาเลทเก็บส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะการใช้อุปกรณ์ป้องกันเสียหายจากการขนส่ง คือ เชือกมัด เพื่อป้องกันพาเลทหล่นจากรถบรรทุก เนื่องจากว่าพาเลทเป็นสินค้าที่คงทน และไม่ต้องมีการดูแลมากนัก และสามารถจัดเรียงรวบรวมอยู่ในเนื้อที่จำกัดโดยสามารถวางซ้อนกันได้ถึง 30 แผ่น และสามารถใช้อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

9. การจัดการพัสดุ (Supply Management) การจัดซื้อเป็นกระบวนการเสาะหาแหล่งซื้อวัตถุดิบ คือ พาเลทแบบสำเร็จรูป กับชิ้นส่วนต่าง ๆ เพื่อนำมาซ่อมแซม บริษัทได้ดำเนินงานในการสั่งซื้อพาเลทและชิ้นส่วนพาเลทที่สามารถนำมาประกอบได้ทันทีจากผู้ผลิตเดียวกัน นอกจากนั้นยังมีตะปูเกลียวสำหรับใช้ยึดพาเลทแต่ละชิ้นเพื่อประกอบเป็นพาเลทพร้อมใช้งาน และใช้การวัดผลจะวัดผลในรูปของเวลาที่ดำเนินงาน และความถูกต้องในการจัดการกับคำสั่งซื้อพบว่าใช้เวลานาน เนื่องจากใช้วิธีการจัดซื้อแบบผลิตเมื่อได้รับคำสั่งซื้อ (order to order) โดยคำนึงถึงจุดคุ้มทุนในการสั่งแต่ละครั้งเป็นหลัก ทำให้ระยะเวลารอคอยก่อนที่บริษัท ฯ ส่งใบสั่งซื้อสินค้าไปยังผู้ผลิตมีเวลานาน ส่งผลให้ระยะเวลาการทำงานโดยรวมใช้เวลานาน ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดซื้อให้เหมาะสมแต่ละคำสั่งซื้อ มีการคัดเลือกผู้ผลิตตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด มีการทำสัญญาซื้อขายระหว่างผู้ผลิต การประเมินผู้ผลิตพาเลท คุณภาพของพาเลทได้ตามวัตถุประสงค์ การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ผลิตพาเลท การวัดประสิทธิภาพสำหรับกิจกรรมการจัดซื้อ

10. การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) การจัดการสินค้าคงคลังของพาเลทเช่า จะเป็นการสำรองพาเลทไว้สำหรับให้ลูกค้าเบิกเท่านั้น เนื่องจากการคิดค่าเช่าเป็นแบบรายวัน ดังนั้นจึงต้องพยายามโอนพาเลทไปให้กับลูกค้าให้เร็วที่สุด เพราะจะเริ่มคิดค่าเช่าทันทีที่ลูกค้าได้รับพาเลท นอกจากนั้นยังต้องเก็บพาเลทคงคลังเผื่อไว้จากความไม่แน่นอนของความต้องการของลูกค้า ดังนั้นระดับสินค้าคงคลังที่ดีที่สุดจะต้องมีขั้นตอนการดำเนินการที่ทราบว่าจะมีสินค้าคงคลัง ณ.ที่ใดบ้าง เพื่อทำการโอนพาเลทเหล่านั้นไปให้ลูกค้าเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อลดค่าเสียโอกาสและต้นทุนในการเก็บพาเลทไว้ที่คลังของบริษัทผู้ให้เช่าพาเลท

11. โลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse logistics) บริษัทได้มีนโยบายในกรณีที่พาเลทที่ส่งให้ลูกค้าเกิดการชำรุดเสียหาย รวมถึงพาเลทที่ลูกค้าไม่สามารถนำไปใช้งานต่อได้ บริษัทมีระบบการเชื่อมโยงกระบวนการขนส่งที่ยวกลับป้องกันก่อนเกิดปัญหาและจัดการได้อย่างถูกต้อง มีระบบการตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนส่งมอบให้กับลูกค้า มีระบบการเก็บคืนสินค้าจากลูกค้า เช่น สินค้าบกพร่อง ชำรุดได้ตัดแยก ซ่อมแซม ไปจนถึงการนำมาแปรสภาพเป็นวัตถุดิบ เพื่อใช้หมุนเวียนต่อไป สร้างมูลค่าหรือใช้ประโยชน์ในมูลค่าสินค้าที่ยังมีอยู่หรือเพื่อทำลายทิ้งอย่างเหมาะสม บริษัทได้แก้ปัญหาอย่างมีระบบเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำและมีการกำหนดตัวชี้วัดอย่างชัดเจน บริษัทได้สร้างภาพลักษณ์ให้แก่องค์กรทางด้านการเอาใจใส่ต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับการทำ Corporate Social Responsibility (CSR)

12. การจัดการและกำจัดของเสีย (Waste Management and Disposal) ของเสียของธุรกิจพาเลทให้เข้าก็คือ พาเลทชำรุดเสียหายเกินซ่อมแซมที่ได้รับคืนจากลูกค้า บริษัทได้ทำการลื้อซากพาเลทเพื่อนำชิ้นไม้ที่อยู่ในสภาพดีมารีไซเคิลเพื่อประกอบกับพาเลทแผ่นอื่น ๆ ให้เป็นพาเลทสภาพดี และส่งคืนกลับไปให้ลูกค้าเช่า นอกจากนี้ยังมีนโยบายในการกำจัดของเสียและประกาศให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง ให้คำนึงถึงผลกระทบที่อาจทำให้เกิดอันตรายสุขภาพและก่อผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม มีการจัดการของเสียอย่างถูกต้องและหลากหลายวิธี พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องมีจิตสำนึกในการจัดการของเสียและปฏิบัติอย่างถูกต้อง มีแผนป้องกันและลดผลกระทบโดยการลดปริมาณของเสียอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการฝ่ายขายและบริการลูกค้า ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้า เจ้าหน้าที่ฝ่ายขาย พนักงานบริการลูกค้า และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้า ตลอดจนลูกค้าทั้งหมดที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ ได้ให้ข้อเสนอแนะและแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริการลูกค้าไว้ดังต่อไปนี้

1. ด้านการพยากรณ์ความต้องการ ข้อเสนอแนะ คือ มีการวางแผนร่วมกันระหว่างลูกค้าและบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าที่มีความต้องการใช้พาเลทในปริมาณที่มากกว่าปกติ ต้องแจ้งล่วงหน้าอย่างน้อย 1-2 เดือน และในช่วงเทศกาลปีใหม่และสงกรานต์ ลูกค้าต้องแจ้งข้อมูลความต้องการเบิกพาเลทในจำนวนที่แน่นอน เพื่อบริษัทจะได้นำข้อมูลความต้องการของลูกค้าทั้งหมดมาวางแผนในการซื้อพาเลทใหม่ และขนย้ายพาเลทจากสถานที่ต่างๆ เข้ามาเก็บไว้ให้มีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการ นอกจากนี้ ทางบริษัทและลูกค้าจะต้องวางแผนร่วมกันในการประมาณการใช้พาเลทตามสภาวะและแนวโน้มของเศรษฐกิจ เพื่อป้องกันพาเลทไม่เพียงพอและมีมากกว่าความต้องการของลูกค้า

2. ด้านการจัดการกับคำสั่งซื้อของลูกค้า (Order Processing) ข้อเสนอแนะ คือ การรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าต้องมีช่องทางที่หลากหลาย มีความสะดวก รวดเร็ว การบันทึกและส่งผ่านคำสั่งซื้อทั้งในบริษัทและลูกค้า ต้องมีความถูกต้อง แม่นยำ ไม่เกิดความผิดพลาด รวมทั้งเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต้องถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุด บริษัทจะต้องมีการบริหารจัดการกับคำสั่งซื้อเร่งด่วนของลูกค้า โดยขยายระยะเวลาในการรับคำสั่งซื้อจาก วันจันทร์ – ศุกร์ เวลา 08.00 – 17.00 เพิ่มเป็นวันเสาร์ อีก 1 วัน เพื่อรองรับความไม่แน่นอนของลูกค้า การจัดการเข้ารับพาเลทต้องสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่สามารถเข้ารับพาเลทได้ เพื่อลดการจราจรในพื้นที่คลังสินค้า และมีความยืดหยุ่นในการขอรับพาเลท ระยะเวลาในการเบิกและคืนพาเลทต้องดำเนินการอย่างรวดเร็วที่สุดไม่เกิดปัญหาการรอคอย นอกจากนี้คำสั่งซื้อ

ของลูกค้าทั้งหมดที่ได้รับในแต่ละวัน ทางบริษัทจะต้องเตรียมไม้พาเลทให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า

3. ปัญหาด้านบุคลากร ข้อเสนอแนะ คือ พนักงานที่มีหน้าที่ให้บริการลูกค้าต้องได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า พุดจาไพเราะ นอบน้อม ถ่อมตน ให้เกียรติลูกค้า สามารถแก้ปัญหาเบื้องต้นได้ เช่น การตอบคำถาม การตัดสินใจในระดับที่เหมาะสม โดยไม่มีผลกระทบทั้งกับบริษัทและลูกค้า พนักงานทุกคนต้องมีความเต็มใจ รักในงานบริการ ไม่ปล่อยให้ลูกค้ารอสายนานและให้การช่วยเหลือจนจบ

4. ด้านเทคโนโลยี ข้อเสนอแนะ คือ บริษัทควรมีระบบการจองพาเลทล่วงหน้า (Booking) ผ่านระบบออนไลน์ (Online) จากทุกคำสั่งซื้อของลูกค้า และเชื่อมกับระบบการบริหารคลังสินค้าของบริษัท (WMS) โดยทั้งลูกค้าและพนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบสถานะของไม้พาเลทได้ในแบบเรียลไทม์ (Real Time) และเป็นการทำงานครั้งเดียวโดยไม่ต้องทำการบันทึกข้อมูลคำสั่งซื้อจากลูกค้าซ้ำซ้อน เพื่อป้องกันความผิดพลาด และต้องแจ้งจำนวนพาเลททั้งหมดที่มีที่ลูกค้าสามารถเบิกได้ในแต่ละวัน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาวางแผนขนย้ายพาเลทจากสถานที่ต่างๆ เข้ามาเตรียมไว้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

5. ด้านการขนส่ง ข้อเสนอแนะ คือ เน้นการแต่งกายของพนักงานขับรถให้ถูกต้อง สวมรองเท้าเซฟตี้ หมวกนิรภัย มีอุปกรณ์สำหรับป้องกันพาเลทชำรุดเสียหายระหว่างการขนส่ง เช่น ใช้เชือกรัดเพื่อป้องกันการถดถอยเสียหาย ใช้ผ้าใบคลุมก่อนทำการขนย้ายพาเลท เพื่อป้องกันไม่ให้เปียกฝน และส่งถึงลูกค้าในสภาพที่สมบูรณ์ ลูกค้าสามารถใช้พาเลทได้เลยทันที การจัดส่งพาเลทต้องตรงเวลา ครบตามจำนวน และเอกสารที่เกี่ยวข้องต้องมีความถูกต้องสมบูรณ์ที่สุด

6. ด้านการกระจายพาเลท ข้อเสนอแนะ คือ บริษัทควรมีคลังสินค้าที่ครอบคลุมตามความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด และมีพาเลทเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา นอกจากนั้นบริษัทต้องทำการศึกษาระบบโลจิสติกส์หรือระบบการหมุนเวียนพาเลทของลูกค้าแต่ละรายให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อเพิ่มจุดให้บริการพาเลทเพิ่มมากขึ้นและให้มีความสอดคล้องกับการทำงานของลูกค้าเป็นหลัก เช่น การขยายศูนย์รับพาเลทไปสู่ระดับภูมิภาค โดยใช้คลังสินค้าของลูกค้าเป็นที่พักและจ่ายพาเลทให้กับลูกค้าบริเวณใกล้เคียง และเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในลักษณะเป็นพันธมิตร โดยใช้จุดแข็งของระบบพาเลทหมุนเวียน (Pooling) เข้าไปบริหารเนื่องจากสามารถโอนพาเลทให้กับลูกค้าได้เลยทันทีเพื่อลดค่าใช้จ่าย จะทำให้ลูกค้ารายเล็กๆ ที่มีความต้องการใช้พาเลทขอเข้ารับบริการได้ง่ายขึ้นและไม่ต้องเสียค่าขนส่งในการมาขอเบิกพาเลทจากคลังสินค้าของบริษัทให้เข้าพาเลทที่อยู่ห่างไกล

7. ด้านคุณภาพของพาลาเลท ข้อเสนอแนะ คือ บริษัทต้องมีระบบการบริหารจัดการและควบคุมคุณภาพของพาลาเลท มีการตรวจสอบคุณภาพก่อนการส่งมอบให้กับลูกค้าทุกครั้ง เพื่อเป็นหลักประกันว่าพาลาเลทที่ส่งมอบให้กับลูกค้า สามารถวางสินค้า และส่งต่อไปยังคู่ค้าได้ โดยไม่มีปัญหาเรื่องการชำรุดเสียหาย การรับน้ำหนักสินค้า ตรงตามมาตรฐานของบริษัทที่กำหนดไว้ มีการฝึกอบรมลูกค้าในเรื่องการใช้ไม้พาลาเลทอย่างถูกต้อง เพื่อให้ลูกค้าทราบและตระหนักในการใช้ไม้พาลาเลทอย่างถูกวิธี และป้องกันไม่ให้ไม้พาลาเลทมีความเสียหายระหว่างการใช้งาน การขนย้าย หรือขนส่งสินค้าไปยังจุดต่างๆ รวมทั้งการดีดโปสเตอร์การดูแลและใช้พาลาเลทอย่างถูกวิธีตามจุดต่างๆ บริเวณคลังสินค้าของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าทราบและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

4.3 กลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจพาลาเลทให้เข้า

กิจกรรมโลจิสติกส์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจพาลาเลทให้เข้า มีทั้งสิ้น 10 กิจกรรม ซึ่งทุกกิจกรรมมีส่วนช่วยสนับสนุนให้บริษัทสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความได้เปรียบในด้านต้นทุน 2) การสร้างความแตกต่าง และ 3) การตอบสนองอย่างรวดเร็ว โดยสามารถสรุปและวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)

- S1. มีคู่แข่งน้อยและเป็นผู้ให้บริการเพียงรายเดียวด้านพาลาเลทให้เข้าที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย
- S2. ต้นทุนพาลาเลทค่อนข้างถูกและสามารถผลิตได้จำนวนมากในเวลาอันรวดเร็ว
- S3. มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักทั้งในและต่างประเทศและมีเครือข่ายที่ครอบคลุมทุกๆ ธุรกิจทั่วประเทศ
- S4. คลังสินค้ามีการทำงานตลอด 7 วัน 24 ชั่วโมง สามารถให้บริการลูกค้าและมีการหมุนเวียนพาลาเลทตลอดเวลา
- S5. มีระบบการคิดค่าเช่าต่อวันทำให้ประหยัดต้นทุนในการบริหารจัดการและสามารถโอนพาลาเลทไปให้กับคู่ค้าโดยไม่ต้องติดตามกลับคืน
- S6. มีขนาดพื้นที่คลังสินค้าที่สามารถจัดเก็บพาลาเลทไม่ต่ำกว่า 100,000 ตัว/ต่อวัน

จุดอ่อน (Weakness)

- W1. บุคลากรในองค์กรยังขาดความรู้ความสามารถ
- W2. ขาดการวางแผนงานที่ดีและไม่สามารถพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าในบางช่วงเวลาได้

W3. ไม่มีโปรแกรมหรือเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ต้องทำงานด้วยมือ ทำให้มีข้อผิดพลาด

W4. มีความซ้ำซ้อนของระบบการทำงานภายในบริษัทค่อนข้างสูง

W5. พาเลทไม่ได้คุณภาพและแตกหักเสียหายง่าย

โอกาส (Opportunity)

O1. บริษัทขนาดใหญ่ทั้งในและต่างประเทศมีการขยายตัวและการแข่งขันทางด้านโลจิสติกส์ในการลดต้นทุน เพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการเคลื่อนย้าย จัดเก็บ และกระจายสินค้าเพื่อให้ครอบคลุมลูกค้าทั่วประเทศ

O2. ความต้องใช้พาเลทเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและระบบพาเลทหมุนเวียนเริ่มเป็นที่รู้จักและแพร่หลายทั่วประเทศ

อุปสรรค (Threat)

T1. พาเลทมีความชื้นและไม่สามารถใช้งานได้ในช่วงหน้าฝน

T2. ลูกค้าบางกลุ่มไม่แจ้งแพลนล่วงหน้าและต้องการพาเลทแบบเร่งด่วน

T3. ลูกค้ามีการเบิกพาเลทไม่สม่ำเสมอทำให้ยากต่อการให้บริการ

T4. พาเลทมีจำนวนไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าในช่วงเทศกาล

T5. ลูกค้าใช้พาเลทไม่ถูกวิธี ทำให้เกิดความเสียหายระหว่างการขนส่ง ทำให้ไม่สามารถใช้หมุนเวียนกับลูกค้ารายอื่นได้

การสรุปประมวลปัญหา และการวิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้ TOWS Matrix

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกต่างๆ ได้ดังตาราง

ตารางที่ 4.1 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก</p>	<p>S (Strengths) จุดแข็ง</p> <p>S1-เป็นผู้ให้บริการเพียงรายเดียวด้านพาเลทให้เช่าที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย</p> <p>S2-มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>S2-คลังสินค้ามีการทำงานตลอด 7 วัน 24 ชั่วโมง</p>	<p>W (Weaknesses) จุดอ่อน</p> <p>W1-บุคลากรในองค์กรยังขาดความรู้ความสามารถ</p> <p>W2-ขาดการวางแผนงานที่ดีและไม่สามารถพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าในบางช่วงเวลาได้</p> <p>W3-ไม่มีโปรแกรมหรือเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ต้องทำงานด้วยมือทำให้มีข้อผิดพลาด</p> <p>W4-มีความซ้ำซ้อนของระบบการทำงานภายในบริษัทค่อนข้างสูง</p> <p>W5-พาเลทไม่ได้คุณภาพและแตกหักเสียหายง่าย</p>
<p>O (Opportunities) โอกาส</p> <p>O1-บริษัทขนาดใหญ่ทั้งในและต่างประเทศมีการขยายตัวและการแข่งขันทางด้านโลจิสติกส์ในการลดต้นทุน เพิ่มความสะดวก รวดเร็วในการ</p>	<p>กลยุทธ์ SO กลยุทธ์ในเชิงรุก (S2 + O1)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์ความร่วมมือระหว่างองค์กร (External Collaboration) ● การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) โดยการมุ่ง 	<p>กลยุทธ์ WO กลยุทธ์ในเชิงแก้ไข (W3 + W3 + O1)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ (Logistics Technology Application)

<p>เคลื่อนย้าย จัดเก็บ และกระจายสินค้าเพื่อให้ครอบคลุมลูกค้าทั่วประเทศ</p> <p>O2-ความต้องการใช้พาเลทเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและระบบพาเลทหมุนเวียนเริ่มเป็นที่รู้จักและแพร่หลายทั่วประเทศ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ตลาดเฉพาะส่วน (Focus or Niche) ออกแบบพาเลทสำหรับลูกค้าในเรื่องของขนาดพาเลท 	<ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์ความฉับไวในการปฏิบัติงานขององค์กร (Agility Performance) ● กลยุทธ์การดำเนินงานคุณภาพและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
<p>T (Threats) อุปสรรค</p> <p>T1-พาเลทมีความขึ้นและไม่สามารถใช้งานได้ในช่วงหน้าฝน</p> <p>T2-ลูกค้าบางกลุ่มไม่แจ้งแพลนล่วงหน้าและต้องการพาเลทแบบเร่งด่วน</p> <p>T3-ลูกค้ามีการเบิกไม่สม่ำเสมอทำให้ยากต่อการให้บริการ</p> <p>T4-พาเลทมีจำนวนไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าในช่วงเทศกาล</p> <p>T5-ลูกค้าใช้พาเลทไม่ถูกวิธีทำให้เกิดความเสียหายระหว่างการขนส่ง ทำให้ไม่สามารถใช้หมุนเวียนกับลูกค้ารายอื่นได้</p>	<p>กลยุทธ์ ST กลยุทธ์ในเชิงป้องกัน (Defense Strategies) (S2 + T2+ T3)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Strategy Buyer-Supplier Collaboration) SRM และ CRM 	<p>กลยุทธ์ WT กลยุทธ์ในเชิงรับ (W1 + W2 + T2 + T3)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Strategic Talent Development) ● ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การจัดการโลจิสติกส์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจพาเลทให้เข้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษารูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจ วิเคราะห์การจัดการโลจิสติกส์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และศึกษาแนวทางการกำหนดรูปแบบการจัดการโลจิสติกส์ทางการแข่งขันของธุรกิจให้เข้าพาเลท สามารถสรุปผลและข้อเสนอแนะจากการศึกษาได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ระบบพาเลทให้เข้านี้ได้เกิดขึ้นจากแนวคิดที่จะลดต้นทุน ลดเวลาการขนถ่ายสินค้า ลดความเสียหายระหว่างการเคลื่อนย้ายสินค้าบ่อยครั้งระหว่างผู้ผลิต ผู้รับขนส่ง ผู้รับบริหารจัดการด้านคลังสินค้า และผู้จำหน่ายสินค้าในการเคลื่อนย้ายสินค้าไปยังจุดต่างๆ ตลอดทั้งซัพพลายเชน โดยลูกค้าทั้งหมดที่เป็นสมาชิกของบริษัทผู้ให้เข้าพาเลทสามารถนำพาเลทมาวางวัตถุประสงค์และสินค้าสำเร็จรูป เพื่อใช้ในการส่งสินค้าระหว่างกันได้ทั้งหมดโดยไม่ต้องติดตามพาเลทกลับคืน และจ่ายค่าเช่าตามจำนวนวันที่ใช้งานจริงเท่านั้น และด้วยระบบการใช้เข้าพาเลทแบบหมุนเวียนนี้จะถูกดำเนินการและบริหารจัดการโดยผู้ให้บริการเพียงรายเดียวตลอดทั้งซัพพลายเชน พาเลทจะถูกหมุนเวียนคืนกลับมายังผู้ใช้ทางต้นน้ำเสมอ

นอกจากนี้ระบบพาเลทหมุนเวียน (Pallet Pooling) ยังสามารถเชื่อมต่อและรองรับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Pooling System in International) สำหรับผู้ประกอบการนำเข้าและส่งออกสินค้า ซึ่งมีหลักการคล้ายคลึงกับการหมุนเวียนแทนรองรับสินค้าภายในประเทศ ซึ่งลูกค้าในต่างประเทศที่จะใช้พาเลทร่วมกันนั้น ต้องเปิดบัญชีกับบริษัทผู้ให้เข้าพาเลท ซึ่งเป็นสาขาในต่างประเทศในต่างประเทศนั้นๆ บริษัทตัวกลางนี้มีหน้าที่ในการบริหารจัดการพาเลทผ่านโปรแกรมเฉพาะในการติดตามการเช่าคืน และการชำระเงินของผู้ใช้บริการ โดยใช้ระบบในการบริหารจัดการเดียวกันทั้งหมด และพาเลทที่ส่งไปสาขาต่างประเทศก็ยังสามารถนำไปวางวัตถุประสงค์และสินค้าและใช้หมุนเวียนในประเทศนั้นๆ โดยไม่ต้องส่งกลับคืนประเทศต้นทาง เพราะขนาดของพาเลทเป็นมาตรฐานเดียวกัน

ระบบพาเลทให้เข้านี้บริษัทที่ต้องการเช่าพาเลทต้องสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกในระบบการเช่าของบริษัทผู้ให้บริการเช่าพาเลทจึงจะสามารถเบิก/โอนพาเลทระหว่างกันได้ โดยบริษัทสมาชิกจะได้รับเลขที่บัญชีสำหรับโอนและรับโอนพาเลทด้วยเลข 6 หลัก เพื่อใช้สำหรับกรอกในเอกสารควบคุมไม่รองรับสินค้า

หรือ ECD (Equipment Control Docket) และในระบบ Pallet Pooling นี้ระบบเอกสารการควบคุมพาเลทมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะจะเป็นตัวกำหนดรายการที่เกิดขึ้น และใช้สำหรับยืนยันจำนวนการรับโอนพาเลทในการคำนวณค่าเช่าพาเลทในใบแจ้งหนี้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์การใช้งานคล้ายคลึงกับ ใบฝากเงิน ใบถอนเงิน และใบโอนเงินของธนาคาร กล่าวคือ ใช้สำหรับทำรายการที่ต้องการ และใช้สำหรับเป็นหลักฐานตรวจสอบ หรือโต้แย้งกรณีที่มีปัญหาในภายหลัง โดยเอกสาร ควบคุมไม่รองรับสินค้า 1 ชุด จะมี 5 สำเนา เพื่อให้ผู้ให้บริการ ผู้โอน ผู้รับโอน รวมทั้งผู้จัดการขนส่งเก็บไว้เป็นหลักฐานยืนยันการโอนพาเลทระหว่างกัน โดยผู้โอนพาเลทออกจากบัญชีต้องเป็นผู้ออกเอกสารควบคุมไม่รองรับสินค้า หรือ ECD (Equipment Control Docket)

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาการจัดการโลจิสติกส์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันธุรกิจพาเลทให้เขา ซึ่งหมายถึงการศึกษาระบบพาเลทให้เขาตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ และเพื่อให้เห็นกระบวนการบริหารด้านโลจิสติกส์ในธุรกิจพาเลทให้เขา ผู้วิจัยได้แยกออกเป็น 3 ส่วนหลักๆ ดังนี้คือ 1. โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) 2. โลจิสติกส์การผลิต (Manufacturing Logistics) 3. โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) โดยสามารถกำหนดกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ในแต่ละกระบวนการได้ดังนี้

โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics)	โลจิสติกส์การผลิต (Manufacturing Logistics)	โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics)
1. การพยากรณ์ความต้องการ (Demand Forecasting) 2. การจัดการคำสั่งซื้อ (Order Processing) 3. การจัดการพัสดุ (Supply Management) 4. การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ (Logistics Technology Application)	1. การจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management) 2. การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management)	1. การบริการลูกค้า (Customer Service) 2. การขนส่งและการกระจายสินค้า (Transportation and Distribution) 3. การทำลายซากและการนำกลับมาใช้ใหม่ 4. การจัดการบรรจุภัณฑ์ (Packaging Management) 5. การเลือกที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้า (Plant and Warehouse Site Selection)

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้ TOWS Matrix การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันในธุรกิจพาเลทให้เข้า สามารถสรุปกลยุทธ์ได้ดังนี้

5.2.1 กลยุทธ์ในเชิงรุก

5.2.1.1. กลยุทธ์ความร่วมมือระหว่างองค์กร (External Collaboration) ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า บริษัทให้เข้าพาเลทต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างองค์กร เพื่อเชื่อมโยงผู้ขายสินค้า ลูกค้า ลูกค้าของลูกค้า การจัดการดำเนินงานด้านคุณภาพ เป็นการจัดการที่ต้องผสมผสานเทคนิคเข้าช่วย ซึ่งจัดอยู่ในรูปแบบพันธมิตรสามฝ่าย (Three Way Partnership) มีฝ่ายที่เกี่ยวข้องคือผู้ขาย ปัจจัยการผลิต (Supplier) ซึ่งในองค์กรจะมีฝ่ายที่รับผิดชอบคือฝ่ายจัดซื้อ งานผลิต และบริการ รับผิดชอบ โดยฝ่ายดำเนินงาน ลูกค้าและลูกค้าของลูกค้า (Customer and Customer of Customer) มีฝ่ายขายและ การตลาดเป็นผู้ดูแล โดยมีฝ่ายที่สนับสนุนคือฝ่ายบัญชีการเงิน และฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความแข็งแกร่งในการแข่งขัน คือ การจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management)

5.2.1.3. กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง (Differentiation) บริษัทควรเน้นคุณภาพของพาเลทให้มีความแข็งแรง ทนทาน เพื่อให้สามารถหมุนเวียนใช้งานได้หลายครั้ง สามารถรองรับน้ำหนักสินค้า ตามเกณฑ์มาตรฐานอุตสาหกรรม โดยไม่เกิดความเสียหายกับสินค้า เพื่อลดต้นทุนในการซ่อมพาเลท นอกจากนั้นต้องบริหารจัดการ ลูกค้าและลูกค้าของลูกค้า (Customer and Customer of Customer) มีฝ่ายขายและการตลาดเป็นผู้ดูแล โดยมีฝ่ายที่สนับสนุนคือฝ่ายบัญชีการเงิน และฝ่ายบริการลูกค้า เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความแข็งแกร่งในการแข่งขัน คือ การจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management)

5.2.2 กลยุทธ์ในเชิงแก้ไข

5.2.2.1 การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ (Logistics Technology Application) การบริหารจัดการพาเลทให้เข้า ต้องเริ่มต้นตั้งแต่ ผู้ผลิต ผู้รับขนส่ง ผู้รับบริหารจัดการด้านคลังสินค้าและผู้จำหน่ายสินค้าในการเคลื่อนย้ายสินค้าไปยังจุดต่างๆ ตลอดทั้งซัพพลายเชน ดังนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยให้องค์กรเกิดประโยชน์สูงสุดหากได้มีการนำมาใช้อย่างเหมาะสม และเพื่อให้เกิดความแม่นยำ และรวดเร็ว ต้องสามารถนำมาใช้ในการสื่อสารกัน ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ต้องสามารถใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างองค์กรได้ด้วย จะช่วยให้การปฏิบัติงานรวดเร็ว

และแม่นยำมากขึ้น โดยต้องพัฒนาระบบ E-Supply Chain เพื่อให้ข้อมูลการไหลของพาเลทเข้าถูกควบคุมด้วยผู้ให้บริการเพียงรายเดียว จะยิ่งช่วยให้สามารถสื่อสารกันได้รวดเร็วและมีข้อมูลที่แม่นยำยิ่งขึ้น

สรุปว่าเทคโนโลยีสารสนเทศการทำงานร่วมกับการใช้กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย และความร่วมมือระหว่างองค์กร มีผลต่อความฉับไวในการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งมีผลโดยทางอ้อมต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในด้านการตอบสนองที่รวดเร็ว ความถูกต้องแม่นยำการลดความผิดพลาดลง ส่งผลต่อต้นทุน ซึ่งทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น

5.2.2.2 กลยุทธ์ความฉับไวในการปฏิบัติงานขององค์กร (Agility Performance)

ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่าความฉับไวในการปฏิบัติ ประกอบด้วย

ความยืดหยุ่น (Flexibility) ในการปฏิบัติงานจะต้องสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น ความต้องการพาเลทลดลงในช่วงหน้าฝน เป็นผลทำให้ต้องเตรียมพื้นที่ในการจัดเก็บพาเลท และพาเลทเป็นเชื้อรา นอกจากนั้นการขาดแคลนวัตถุดิบ ขนาดแคลนพาเลทสำหรับลูกค้า หรือลูกค้ามีความต้องการมากกว่าปกติ เนื่องจากคำสั่งซื้อที่เพิ่มขึ้น หรือวัตถุดิบที่มีเพิ่มขึ้นมากตามฤดูกาล การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน เปลี่ยนกำลังการผลิต เปลี่ยนแปลงพนักงาน

ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ต่างๆ เช่น การเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร เปลี่ยนวิธีการจัดส่ง การรับพาเลท ระบบเอกสาร มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ บุคลากรต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ทุกสถานการณ์

ความรวดเร็ว (Speed) บริษัทจะเกิดความฉับไวได้ต้องมีความรวดเร็วในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ความเร็วในการจัดส่ง ความเร็วในการผลิต การติดต่อประสานงานระหว่างบุคคล รวมทั้งเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ทั้ง 3 ประเด็นนี้ เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้ให้เข้าพาเลทมีความฉับไวในการทำงาน และส่งผลให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น

5.2.2.3 การดำเนินงานคุณภาพและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Implementation and Continuous Improvement)

ผลของการพัฒนากระบวนการคุณภาพ “โลจิสติกส์” จะเป็นเครื่องมือที่พิสูจน์ว่า สามารถช่วยให้เกิดประโยชน์ แก่ SME's และสร้างมูลค่าแก่ลูกค้า จากการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจากการดำเนินงาน และการสร้างความแตกต่างในการให้บริการ หลังจากนั้น ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องในกระบวนการคุณภาพ เพื่อให้ SME's และลูกค้า เกิดประโยชน์สูงสุด

5.2.3 กลยุทธ์ในเชิงป้องกัน (Defense Strategies)

5.2.3.1 กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Strategy Buyer-Supplier Collaboration) ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า บริษัทควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดความไว้วางใจให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยต่างฝ่ายต่างต้องพยายามหาวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวและมีเป้าหมายร่วมกันในการรักษาคุณภาพของพาเลทให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ต้องมองบทบาทของตนเองทั้งที่เป็นฝ่ายลูกค้าหรือเป็นฝ่ายผู้ผลิตวัตถุดิบ (Supplier) ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของลูกค้า ในขณะที่เดียวกันต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น เพื่อให้เข้าถึงให้เข้าถึงกระบวนการจัดการธุรกิจของลูกค้าในขณะนั้น เช่น การวางแผนการตลาด แผนการจัดซื้อร่วมกัน เพื่อให้สามารถนำเสนอสินค้าและบริการให้เหมาะสม ยึดถือความเชื่อใจกันและความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน เปรียบเสมือนเพื่อนในการทำธุรกิจจะทำให้ธุรกิจนั้นสามารถดำเนินต่อไปได้ยาวนาน

5.2.4 กลยุทธ์ในเชิงรับ

1. กลยุทธ์การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Strategic Talent Development) บริษัทต้องสรรหาบุคลากรคนเก่งเข้ามาในบริษัท และต้องบริหารจัดการเพื่อให้คนเก่งอยู่กับบริษัทและทำงานได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน นำระบบพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเป็นเครื่องมือหรือแผนการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานในอนาคต และทุ่มเทอย่างจริงจังให้กับการพัฒนาและสามารถเก็บรักษาคนที่มีคุณภาพไว้ได้ นอกจากนั้น ต้องฝึกอบรม ทักษะหรือความสามารถ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่มีผลต่อพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็นและผลก็คือทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีที่สุด

2. ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing) บริษัทต้องพัฒนาระบบต้นทุนฐานกิจกรรม เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดสรรต้นทุน เพื่อขจัดความสูญเปล่า หรือกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าในการดำเนินธุรกิจพาเลทให้เข้า เพิ่มประสิทธิภาพให้แต่ละกิจกรรมซึ่งจะส่งผลให้ทั้งกระบวนการธุรกิจให้เข้าพาเลทนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นค้นหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และหาแนวทางในการแก้ไขได้ถูกต้อง ขจัดความบิดเบือนที่เกิดจากการตั้งสมมติฐานที่ผิดพลาด และการจัดสรรต้นทุนที่ไม่เหมาะสม

สรุปกลยุทธ์ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

1. การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนรวม (Cost leadership) ธุรกิจให้เข้าพาเลทเป็นธุรกิจที่ดำเนินงานและเป็นคนกลางในการเชื่อมโยงระหว่าง ผู้ผลิตวัตถุดิบ โรงงานผลิต ศูนย์กระจายสินค้า ค้าส่ง และ ค้าปลีก โดยสามารถโอนพาเลทไปให้ลูกค้าโดยไม่ต้องติดตามพาเลทกลับคืน ดังนั้นผู้ให้บริการเข้าพาเลทจะต้องมีระบบที่เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างลูกค้าทั้งหมดเพื่อให้สามารถตรวจสอบรายการโอนพาเลทระหว่างคู่ค้า รวมทั้งเอกสารเพื่อยืนยันการโอนพาเลท และรายการทั้งหมดจะต้องนำมาคำนวณค่าใช้จ่าย ดังนั้นต้องลงทุนพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ (Logistics Technology Application) คือ ระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อให้สามารถติดตามความเคลื่อนไหวของพาเลททั้งหมดอย่างทันทั่วถึง และนำพาเลทที่ไม่มีลูกค้าเช่า มาบริหารจัดการให้กับลูกค้าที่มีความต้องการ เพื่อให้มีรายได้จากการเช่า เพราะบริษัท คิดค่าเช่าแบบรายวัน นอกจากนั้นการควบคุมต้นทุนอย่างเคร่งครัด

2. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) บริษัทให้เข้าพาเลทควรเน้นคุณภาพของพาเลท ให้สามารถหมุนเวียนใช้งานได้หลายครั้ง สามารถรองรับน้ำหนักสินค้าตามเกณฑ์มาตรฐานอุตสาหกรรม โดยไม่เกิดความเสียหายกับสินค้า เพื่อลดต้นทุนในการซ่อมพาเลทและหมุนเวียนได้หลายครั้ง นอกจากนั้นต้องบริหารจัดการ ลูกค้าและลูกค้าของลูกค้า (Customer and Customer of Customer) มีฝ่ายขาย และการตลาดเป็นผู้ดูแล โดยมีฝ่ายที่สนับสนุนคือฝ่ายบัญชีการเงิน และฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความแข็งแกร่งในการแข่งขัน คือ การจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management)

3. การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus or Niche) โดยต้องสร้างความแตกต่าง (Differentiation) โดยการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus or Niche) บริษัทต้องออกแบบพาเลทที่ได้มาตรฐานที่สามารถรองรับกลุ่มสินค้ากลุ่มอื่นๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งสินค้าบางกลุ่มใช้ขนาดพาเลทไม่เท่ากัน จึงต้องสร้างระบบพาเลททุกลิ่งในกลุ่มใหม่ๆ เช่น กลุ่มเม็ดพลาสติก กลุ่มเครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ปัญหาด้านการพยากรณ์ความต้องการและพาเลทมีจำนวนไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า แนวทางคือ ให้ลูกค้าแจ้งจำนวนที่ต้องการเบิกพาเลทล่วงหน้าอย่างน้อย 1 วัน หรือสำหรับลูกค้าที่มีความต้องการเบิกพาเลทจำนวนมาก ให้ส่งแผนการผลิตที่ต้องใช้พาเลทเป็นรายอาทิตย์หรือรายเดือน เพื่อจะได้มีข้อมูลในการวางแผนการซื้อพาเลทใหม่ ซ่อมแซมและขนย้ายพาเลทจากสถานที่ต่างๆ เข้ามา

เก็บไว้ที่คลังสินค้าให้มีจำนวนที่เพียงพอต่อความต้องการทั้งหมด นอกจากนั้นข้อมูลความต้องการพาเลทของลูกค้าจะต้องส่งไปให้กับโรงงานผู้ผลิตไม้พาเลทหลายๆ ราย เพื่อจะได้เตรียมผลิตไม้พาเลทใหม่และวางแผนการขนย้ายเข้ามาเก็บไว้ที่คลังสินค้า เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า

2. ปัญหาด้านการจัดการกับคำสั่งซื้อของลูกค้า (Order Processing) มีวิเคราะห์ความถี่ ความเป็นไปได้ จำนวนและเวลาที่ลูกค้าสะดวกในการขอรับพาเลท เพื่อค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดกับลูกค้า นั้นๆ โดยนำการจัดการกลุ่มของลูกค้าแบบ ABC หรือกฎ 80/20 มาใช้ โดยการแบ่งลูกค้าตามขนาดและปริมาณความต้องการพาเลท เพิ่มรักษาระดับของการบริการให้ดีที่สุดกับลูกค้าที่มีขนาดใหญ่และมีอัตราการใช้พาเลทที่สูง ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญมากกับบริษัท A กว่าบริษัท B และ C นอกจากนั้นต้องดำเนินการอย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่ทำได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรบริษัท โดยให้มีความต่อเนื่อง ลดระบบการทำงานที่ซับซ้อน มีระบบการบริหารจัดการกับคำสั่งซื้อเร่งด่วนของลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากที่สุด นอกจากนั้นต้องจัดตารางเวลาสำหรับการเข้ามารับพาเลทของลูกค้าตามเวลาที่ลูกค้าสะดวกที่สุด เพื่อป้องกันการมารอรับพาเลทและทำให้ทราบเวลาที่แน่นอนที่จะเข้ามารับพาเลทของลูกค้าแต่ละรายทำให้ง่ายต่อการวางแผนการซ่อมแซมและการขนย้ายพาเลท

3. ปัญหาด้านบุคลากรและการสื่อสารภายในบริษัท มีระบบการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า รับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถตอบคำถาม ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเบื้องต้นให้กับลูกค้าได้ นำระบบการบริหารจัดการด้านการขายและการปฏิบัติการเข้ามาใช้หรือที่เรียกว่า Sales and Operation Planning (S&OP) มีการประชุมปรึกษาหารือในทุกๆ แผนกที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดแผนการทำงานที่ชัดเจน โดยวางแผนล่วงหน้าร่วมกันอย่างน้อย 2 อาทิตย์ เน้นการสื่อสารที่ถูกต้อง แม่นยำ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเปิดเผย ไม่ปิดบัง มีความยืดหยุ่นในการทำงานและค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยกัน การตัดสินใจในด้านต่างๆ สามารถทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ลดกิจกรรมที่ไม่เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานทั้งกระบวนการ

4. ด้านเทคโนโลยี บริษัทจะต้องให้ความสำคัญกับการจัดระบบฐานข้อมูลอย่างเหมาะสม ผู้บริหารจะต้องศึกษาความเป็นไปได้และนำระบบการบริหารจัดการด้านการบริการลูกค้าที่มีประสิทธิภาพมาปรับใช้เพื่อเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ ลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน และแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด เช่น ระบบบริหารจัดการกับคำสั่งซื้อของลูกค้า ระบบการจัดการกับข้อร้องเรียนจากลูกค้า ระบบการจองพาเลทล่วงหน้า (Booking) การจัดส่งใบแจ้งหนี้ด้วยระบบออนไลน์ (Online) ให้เป็นแบบ

เรียลไทม์ (Real time) เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนเตรียมพาเลทและแก้ไขปัญหาจากข้อร้องเรียนต่างๆ จากลูกค้า และช่วยให้ลูกค้าได้รับใบแจ้งหนี้เร็วขึ้นและจ่ายเงินตรงเวลา ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในบริการ โดยต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

5. ด้านการขนส่ง มีการฝึกอบรมให้ความรู้กับพนักงานขับรถ เรื่องการแต่งกายให้ถูกต้องเหมาะสม โดยการสวมรองเท้าเซฟตี้ หมวกนิรภัย และปฏิบัติตามกฎความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด ส่วนปัญหาพาเลทชำรุดเสียหายระหว่างการขนส่งนั้น แนวทางแก้ไข คือ ใช้เชือกมัดเพื่อป้องกันไม่ให้พาเลทหล่นระหว่างทาง ใช้ผ้าใบคลุมก่อนทำการขนย้ายพาเลทเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายและเปียกฝน วางแผนเส้นทางการขนส่งเพื่อให้ระยะทางสั้นที่สุด จัดส่งพาเลทให้กับลูกค้าครบตามจำนวนและตรงตามเวลานัดหมาย และเน้นความถูกต้องสมบูรณ์ในเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

6. ด้านการกระจายพาเลท ทำการศึกษาระบบโลจิสติกส์ของลูกค้าแต่ละรายให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อเพิ่มจุดให้บริการพาเลทเพิ่มมากขึ้นและให้มีความสอดคล้องกับการทำงานของลูกค้าเป็นหลัก โดยให้ครอบคลุมลูกค้าหลักๆ เช่น การขยายศูนย์รับพาเลทไปสู่ระดับภูมิภาค โดยใช้คลังสินค้าของลูกค้าเป็นที่พักและจ่ายพาเลทให้กับลูกค้าบริเวณใกล้เคียง และเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในลักษณะเป็นพันธมิตร โดยใช้จุดแข็งของระบบพาเลทหมุนเวียน (Pooling) เข้าไปบริหารเนื่องจากสามารถโอนพาเลทให้กับคู่ค้าได้โดยทันทีเพื่อลดค่าใช้จ่าย จะทำให้ลูกค้ารายเล็กๆ ที่มีความต้องการใช้ไม้พาเลทขอเข้ารับบริการได้ง่ายขึ้นและไม่ต้องเสียค่าขนส่งในการมาขอเบิกไม้พาเลทจากคลังสินค้าที่อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยาทีเดียว

6. ด้านคุณภาพของพาเลท ข้อเสนอแนะ คือ บริษัทต้องมีระบบการบริหารจัดการและควบคุมคุณภาพของพาเลท มีการตรวจสอบคุณภาพก่อนการส่งมอบให้กับลูกค้าทุกครั้ง เพื่อเป็นหลักประกันว่าพาเลทที่ส่งมอบให้กับลูกค้า สามารถวางสินค้า และส่งต่อไปยังคู่ค้าได้โดยไม่มีปัญหาเรื่องการชำรุดเสียหาย การรับน้ำหนักสินค้าและตรงตามมาตรฐานของบริษัทที่กำหนดไว้ มีการฝึกอบรมลูกค้าในเรื่องการใช้ไม้พาเลทอย่างถูกต้อง เพื่อให้ลูกค้าทราบและตระหนักในการใช้ไม้พาเลทอย่างถูกวิธี เพื่อป้องกันไม่ให้ไม้พาเลทมีความเสียหายระหว่างการใช้งาน การขนย้าย หรือขนส่งสินค้าไปยังจุดต่างๆ รวมทั้งการติดโปสเตอร์การดูแลและใช้พาเลทอย่างถูกวิธีในบริเวณคลังสินค้าของลูกค้าที่สามารถให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นได้ง่าย เพื่อให้ลูกค้าทราบและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

7. บริษัทควรจัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าเป็นประจำทุกปี เพื่อวัดความพึงพอใจของลูกค้า และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ค้นหาข้อบกพร่องของการให้บริการ ว่าควรปรับปรุงในส่วนใดบ้าง ตั้งแต่กระบวนการรับคำสั่งซื้อจนกระทั่งพาเลทถึงมือลูกค้า รวมทั้งการให้บริการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของลูกค้า

ทั้งระบบ เพื่อนำมาปรับปรุงการบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าและพัฒนาให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปในอนาคต นอกจากนั้นผู้บริหาร ควรมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในองค์กรของตนเอง ให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของบริษัทและมีการทำงานเป็นทีม ตลอดจนควรมีการพัฒนาทั้งด้านความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านทุนมนุษย์ ด้านเครือข่ายธุรกิจ ด้านความฉับไวในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรของตนเองมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่มากขึ้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ออกแบบความร่วมมือทางเครือข่ายโลจิสติกส์ในระบบการใช้พาเลทร่วมกัน เพื่อลดต้นทุนของการขนถ่ายสินค้าทั้งขาไปและขากลับในรูปของคลัสเตอร์ (Cluster)
2. มีการศึกษาและออกแบบระบบการพยากรณ์ลูกค้าที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า
3. มีการศึกษาถึงจำนวนและที่ตั้งของศูนย์กระจายพาเลทที่เหมาะสมตามภูมิภาคต่างๆ ของประเทศเพื่อให้ครอบคลุมลูกค้า
4. พิจารณาเครื่องมือหรือโปรแกรมต่างๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการกับระบบพาเลทให้เข้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า

บรรณานุกรม

- โกศล ตีศีลธรรม. (2551). **โลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานสำหรับการแข่งขันยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์.
- คู่มือแนะนำแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพของการบริการด้านโลจิสติกส์สำหรับ SMEs**. โครงการภายใต้กรอบความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน(ส.อ.ท.). สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. ธรรมนูญ วสุศรี. **การวางแผนกลยุทธ์โลจิสติกส์และซัพพลายเชน**. บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- ฐาปนา บุญหล้า. (2548). **คู่มือระบบการจดทะเบียนสินค้าสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท..
- ฐาปนา บุญหล้า และ นงลักษณ์ นิมิตรภูวดล. (2555). **การจัดการโลจิสติกส์:มิติซัพพลายเชน**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิทยา สุฤทธดำรง และคณะ. (2008). **คู่มือการจัดการโลจิสติกส์และการกระจายสินค้า**. กรุงเทพฯ: บริษัท ส. เอเชียเพลส (1989) จำกัด.
- วิทยา สุฤทธดำรง. (2546). **โลจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน อธิบายได้...ง่ายนิดเดียว**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- _____. (2549). **โลจิสติกส์การตลาด**. กรุงเทพฯ: อี.ไอ.สแควร์ พับลิชชิง.
- วิทยา สุฤทธดำรง และ วัชรพล สุขโหด. (2552). **คู่มือการวางแผนการขายและปฏิบัติการ**. กรุงเทพฯ: อี.ไอ.สแควร์ พับลิชชิง.
- วันชัย รัตนวงษ์. (2554). **ถอดรหัสโลจิสติกส์และซัพพลายเชน (Logistics & Supply Chain Solution)**. กรุงเทพฯ: ไอทีแอล เทรด มีเดีย จำกัด.
- มณฑนา สังข์ทอง และ อังกร ลาภเนศ. **การพัฒนาระบบ E-CRM เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า**. บัณฑิตวิทยาลัย คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- สุขใจ ประสิทธิ์พุทธพร และวันชัย รัตนวงษ์. **การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้าของบริษัท ฟอรัเวิร์ดเตอร์ กรณีศึกษา บริษัท S&A Inland จำกัด**. บัณฑิตวิทยาลัย คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

สุนทรี เจริญสุข. **การจัดการโลจิสติกส์เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน กรณีศึกษา บริษัท วี-เชิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด.** บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยพณิชยการศรีนครินทร์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.

ชญาพันธ์ เกิดพิทักษ์ และคณะ. **การเพิ่มรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้วยกลยุทธ์โลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน.**

ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ และ จักรกฤษณ์ ดวงพัศตรา. (2554). *การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทย.* วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ปีที่ 31 ฉบับที่ 2 เดือน เมษายน - มิถุนายน 2554.

สลิลาทิพย์ ทิพย์ไกรสร. **โลจิสติกส์กับการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการไทย.** มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

วงจิตร ภูวก และ วิโรจน์ เกษภูลักษณะ. (2557). *กระบวนการจัดการโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมผนังคอนกรีตมวลเบา กรณีศึกษา บริษัท ไซมิส อีโคโลยี จำกัด.* วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม.

การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบซัพพลายเชน และการลดต้นทุนด้วยการใช้พาเลทหมุนเวียน. ค้นเมื่อ 29 ธันวาคม 2558, จาก <http://www.chepthailand.com/index.php/th/products/22-pallets>

ศรีวิชัย รอดสุต. **พาเลทส่วนช่วยสนับสนุนกิจกรรมโลจิสติกส์.** ค้นเมื่อ 29 ธันวาคม 2558, จาก http://logisticscorner.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2233:2011-01-20-15-16-29&catid=38:warehousing&Itemid=92



ภาคผนวก
รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. คุณสมศักดิ์ นัฐกรานต์นุวัฒน์
2. คุณวรนัย คงชาญศิริ
3. คุณปวีณ์นุช ชันธประโยชน์
4. คุณกาญจนาพร กรรณมณีเลิศ
5. คุณมาศภา เกียรติเอี่ยม
6. คุณภาณุรัตน์ เรืองอารมณ
7. คุณจันทิมา ชำมี
8. คุณมธรรดา เปี่ยมปรีดา
9. คุณสมยศ ทองแท่งใหญ่
10. คุณจิราวัฒน์ เลาหรวีโรจน์
11. คุณกนกพร ธีรปภรณ์
12. คุณมีคุณ ชื่นปิ่นเกลียว
13. คุณรัตนา วงศ์ศิริ
14. คุณธณชยา พรหมพิลา
15. คุณสุภาวดี แซ่มช้าง
16. คุณอติตยา กลัดพันธ์
17. คุณจิรวุฒิ วิมลพัฒนธรรม
18. คุณดวงใจ สิ้นธุ์เจริญ
19. คุณศิริธร รัตพวง
20. คุณไกรวุฒิ ลังภิโลย
21. คุณสุกัญญา สุธะสินธุ์
22. คุณนพธินันท์ วชิรทวีเกียรติ
23. คุณสมปอง ศิลคุ้ม
24. คุณกฤษฎ์ ธนาบุปผคนธ์
25. คุณอัษฎาวุธ สุขสด
26. คุณสุทัศน์ แสงลุน
27. คุณอัญชรา นาคเขียว
28. คุณพิมพ์ทิชา ศรีวีระยุทธ์
29. คุณสุกัญญา จำปา
30. คุณพิพัฒน์ เงินรุ่งเรืองโรจน์

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นาย ทัศนกร ผงทอง (ชื่อเดิม กฤษดา , ชนกฤษ)
วัน เดือน ปีเกิด	15 ธันวาคม พ.ศ. 2518
สถานที่เกิด	บ้านเลขที่ 1 หมู่ที่ 4 บ้านกุดขุ่น ตำบลกุดเชียงหมี อำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธร 35120
ที่อยู่ปัจจุบัน	74/10 แพลตนาถลินจี ห้อง 555 ถนนจันทน์ตัดใหม่ แขวงทุ่งมหาเมฆ ยานนาวา กรุงเทพมหานคร 10120
โทรศัพท์มือถือ	081-430-7217 , ID Line : thanakrit555
อีเมล	Thanakrit_555@hotmail.com

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2539 - 2543	วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาสถิติประยุกต์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
พ.ศ. 2553 - 2554	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการโลจิสติกส์ (MBA Logistics Management) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประวัติการทำงาน

2558 - ปัจจุบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏ หัวหน้าสาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์
2557 - 2558	บริษัท แพลตตินั่ม โพร พลาสติก จำกัด ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ (Logistics Project Manager)
2555 - 2557	บริษัท ลีโ อ ลิ่งค จำกัด (บริษัทในกลุ่ม สิงห์ คอเปอร์เรชั่น จำกัด) ผู้จัดการแผนกวัสดุหมุนเวียน (Returnable Equipment Manager)
2545 - 2555	บริษัท ลอสมัค (ประเทศไทย) จำกัด หัวหน้างานฝ่ายบริการลูกค้า (Customer Service Supervisor)