

การจัดการโลจิสติกส์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจพาเลทให้เช่า
Logistics Management for the Competitive Advantage
in the Pallet Renting Business

ภคพร ผงทอง

สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

โทร. 081-430-7217 E-mail: thphon@rpu.ac.th

Pakaporn Phongthong

Lecturer, Faculty of Business Administration Program in Logistics Management

Rajapruk University

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจ การวิเคราะห์การจัดการโลจิสติกส์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจให้เช่าพาเลท ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างานฝ่ายต่าง ๆ และพนักงานที่ปฏิบัติงานในสายงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ของธุรกิจพาเลทให้เช่า จำนวน 30 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มย่อย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจพาเลทให้เช่าเกิดขึ้นจากแนวคิดที่จะลดต้นทุน ลดเวลาการขนถ่ายสินค้า ลดความเสียหายระหว่างการเคลื่อนย้ายสินค้าบ่อยครั้งตลอดทั้งซัพพลายเชน โดยไม่ต้องติดตามพาเลทกลับคืน และจ่ายค่าเช่าตามจำนวนวันที่ใช้งานจริงเท่านั้น โดยจะถูกดำเนินการและบริหารจัดการโดยผู้ให้บริการเพียงรายเดียว และยังสามารถเชื่อมต่อและรองรับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ การบริหารระบบพาเลทให้เช่าจะใช้เอกสารควบคุมพาเลทระหว่างกันเพื่อให้ผู้ให้บริการ ผู้โอน ผู้รับโอน รวมทั้งผู้รับจัดการขนส่งเก็บไว้เป็นหลักฐานและใช้สำหรับยืนยันจำนวนการรับโอนพาเลทในการคำนวณค่าเช่าพาเลทในใบแจ้งหนี้ การคิดคำนวณค่าเช่าพาเลทจะเริ่มนับตั้งแต่วันที่ผู้เช่าเบิกพาเลทหรือรับโอนพาเลทเข้าบัญชีของตัวเอง จนกระทั่งถึงวันสุดท้ายของรอบบัญชีนั้น และจะยุติการคิดค่าเช่าในวันถัดไปหลังจากที่ผู้ให้เช่าหรือผู้เช่ารายอื่นที่เปิดบัญชีเช่าพาเลทกับผู้ให้เช่าได้รับคืนพาเลท

การวิเคราะห์การจัดการโลจิสติกส์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ 1) โลจิสติกส์ขาเข้า 2) โลจิสติกส์การผลิต และ 3) โลจิสติกส์ขาออก โดยสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ 1) การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนรวม ต้องมีระบบอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างลูกค้าทั้งหมดในระบบพาเลทเช่าเพื่อให้สามารถติดตามความเคลื่อนไหวของพาเลท

ทั้งหมดอย่างทันทั่วทั้งที่ และนำพาเลขที่ไม่มีลูกค้าเข้ามาบริหารจัดการให้กับลูกค้าที่มีความต้องการ พร้อมทั้งควบคุมต้นทุนทุกกระบวนการ 2) การสร้างความแตกต่าง ควรเน้นคุณภาพของพาเลขให้สามารถหมุนเวียนใช้งานได้หลายครั้ง สามารถรองรับน้ำหนักสินค้าตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยไม่เกิดความเสียหายกับสินค้า เพื่อลดต้นทุนในการซ่อมพาเลข นอกจากนั้นต้องบริหารจัดการลูกค้าและลูกค้าของลูกค้า 3) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ต้องสร้างความแตกต่างโดยการออกแบบพาเลขที่ได้มาตรฐานที่สามารถรองรับกลุ่มสินค้าประเภทอื่นที่ใช้ขนาดพาเลขไม่เท่ากัน

คำสำคัญ: การจัดการโลจิสติกส์ องค์กรผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ธุรกิจพาเลขเช่า การใช้พาเลขร่วมกัน

Abstract

This research was 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 had 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 was 1) Total costs leadership; Pallet-Internet system was 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 was 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

บทนำ

ปัจจุบันการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ของธุรกิจผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (Logistics Service Provider: LSP) เป็นประเด็นที่กำลังได้รับความสนใจอย่างมาก ทุกองค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ต่างค้นหาแนวทางที่เป็นไปได้ในทุกวิถีทางที่สามารถกระทำได้ในการลดต้นทุนโลจิสติกส์เพื่อให้สามารถสร้างผลกำไรอย่างต่อเนื่องและอย่างยั่งยืน สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น เพิ่มความปลอดภัยและความเชื่อถือได้ในกระบวนการนำส่งสินค้าและบริการ เพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน สามารถปรับตัวกับสถานะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม พัฒนาให้มีระบบโลจิสติกส์ที่ได้มาตรฐานสากล โดยการลดต้นทุนของการบริหารคลังสินค้า การลดการวิ่งรถเที่ยวเปล่า การลดต้นทุนการถือครองสินค้าในคลังสินค้า โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการเคลื่อนย้าย จัดเก็บ รวบรวมและการกระจายสินค้าให้มีความสะดวก รวดเร็ว ลดการทำงานด้านแรงงานคน นำเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้ามาใช้ ดังนั้นการจัดการโลจิสติกส์จึงเป็นบทบาทหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยที่ประสิทธิภาพในการจัดการที่ทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งประกอบด้วย การมีต้นทุนองค์กรต่ำหรือบริการขององค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่ง ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้ารวดเร็ว (Porter, 1985) ซึ่งการใช้กลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์เข้ามาจัดการจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีความสามารถในการแข่งขันได้

“พาเลท” เป็นอุปกรณ์ที่มีการนำมาใช้เพื่อช่วยให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการเคลื่อนย้ายสินค้า รวบรวมสินค้าอย่างเป็นระบบ และประหยัดเวลาในการขนถ่าย “พาเลทให้เช่า” เป็นอีกทางเลือกที่นำมาใช้เพื่อช่วยลดต้นทุนโลจิสติกส์ ระบบพาเลทให้เช้านี้ได้เกิดขึ้นจากแนวคิดที่จะลดต้นทุน ลดเวลาการขนถ่ายสินค้า ลดความเสียหายระหว่างการเคลื่อนย้ายสินค้าบ่อยครั้งระหว่างผู้ผลิต ผู้รับขนส่ง ผู้บริหารจัดการด้านคลังสินค้าและผู้จำหน่ายสินค้า ไปยังจุดต่าง ๆ ตลอดทั้งซัพพลายเชน โดยลูกค้าทั้งหมดที่เป็นสมาชิกของระบบพาเลทให้เช่านี้สามารถส่งสินค้าระหว่างกันได้ทั้งหมดโดยไม่ต้องติดตามพาเลทกลับคืน และด้วยระบบการเช่าพาเลทแบบหมุนเวียนนี้จะถูกดำเนินการและบริหารโดยผู้ให้บริการเพียงรายเดียวตลอดทั้งซัพพลายเชน โดยพาเลทจะถูกหมุนเวียนคืนกลับมายังผู้ใช้ทางต้นน้ำเสมอ นอกจากนั้นลูกค้ายังได้รับประโยชน์จากระบบการเช่าพาเลทแบบรายวัน โดยค่าเช่าจะถูกคำนวณตามวันที่มีการใช้พาเลทจริงเท่านั้น ลูกค้าไม่ต้องลงทุนซื้อพาเลท

ไม่ต้องลงบัญชีเป็นทรัพย์สินและสามารถนำค่าเช่าหรือค่าใช้จ่ายจากการใช้พาเลทไปหักค่าลดหย่อนด้านภาษีได้ ไม่มีค่าใช้จ่ายในการติดตามพาเลทกลับคืน ไม่มีค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซม ค่าดูแลรักษา และจัดเก็บ โดยลูกค้าสามารถเช่าพาเลทได้ตามความต้องการ และสามารถส่งกลับคืนผู้ให้เช่ากรณีที่ไม่มีความต้องการใช้เพื่อลดค่าใช้จ่าย

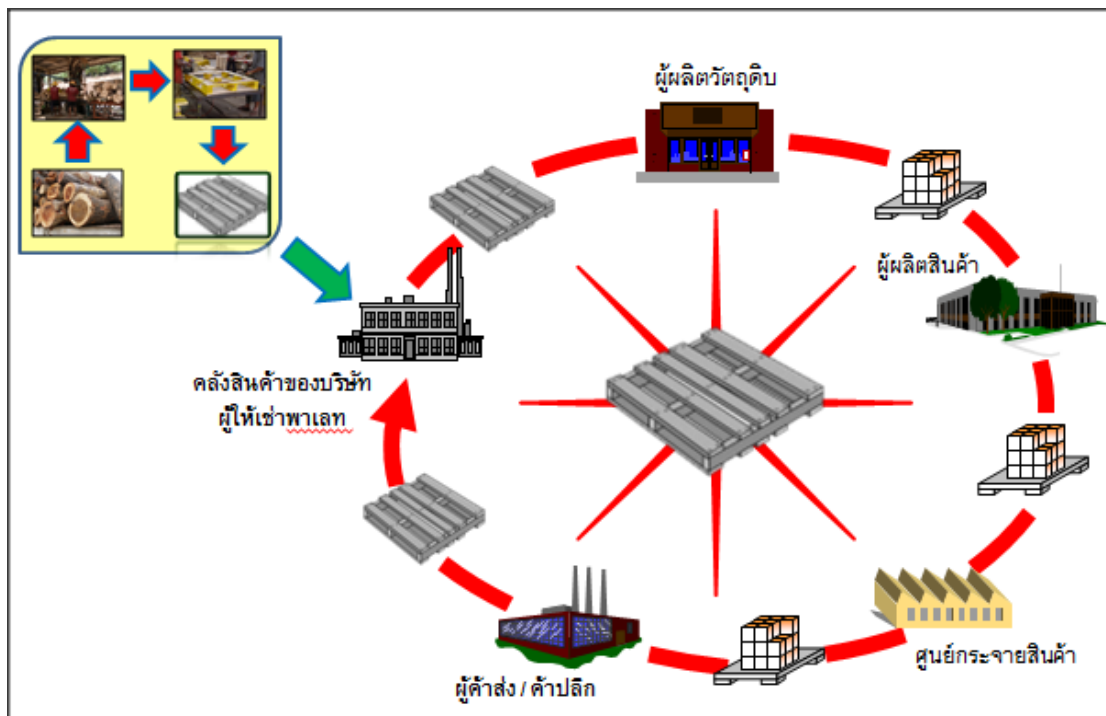
ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจเลือกธุรกิจพาเลทให้เช่าเป็นต้นแบบในการศึกษา เพื่อค้นหาการใช้กระบวนการทางด้านการจัดการโลจิสติกส์เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งผลลัพธ์ที่แสดงผ่านกระบวนการทางการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นต้นแบบในการจัดการโลจิสติกส์ด้านธุรกิจพาเลทให้เช่า

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจให้เช่าพาเลท
2. เพื่อวิเคราะห์การจัดการโลจิสติกส์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจให้เช่าพาเลท
3. เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจให้เช่าพาเลท

แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับระบบพาเลทหมุนเวียน (Pallet Pooling)

ระบบพาเลทหมุนเวียน (Pallet Pooling) คือ การใช้พาเลทขนาดมาตรฐานเดียวกันในการวางสินค้าและการขนส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าหรือคู่ค้าและมีการรับกลับหรือส่งสินค้ากลับมาเพื่อนำพาเลทมาใช้งานซ้ำและส่งกลับไปยังลูกค้าหรือคู่ค้าได้ในหลายครั้ง 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 1 ระบบพาเลทหมุนเวียน (Pallet Pooling) (ภคพร ผงทอง, 2558)

ที่มา: ภคพร ผงทอง (2558)

ประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้พาเลทหมุนเวียน

1. ไม่ต้องลงทุนซื้อพาเลทเอง ไม่ต้องลงบัญชีเป็นสินทรัพย์ ตัดเป็นค่าใช้จ่ายนำไปลดภาษีได้
2. ผู้ใช้สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายเป็นรายวันตามปริมาณพาเลทที่ใช้จริง ไม่ต้องการใช้จ่ายสามารถคืนผู้ให้เช่าได้ทันที
3. ไม่ต้องมีหน่วยงานซ่อมแซมพาเลท ค่าแรงงาน ค่าอุปกรณ์
4. ผู้ให้เช่ามีเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและความชำนาญ ช่วยประหยัดงบประมาณในการซ่อมแซมพาเลท
5. มีพาเลทสำรองไว้รองรับตลอดเวลา ไม่ว่ากรณีฉุกเฉินหรือกรณีใด ๆ ก็ตาม
6. บริษัทผู้ให้เช่ามีระบบการจัดการพาเลทและมีทีมงานบริการลูกค้า (CS Team) เพื่อคอยช่วยเหลือและตรวจสอบ ป้องกันมิให้พาเลทสูญหาย

วิธีการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างานฝ่ายต่าง ๆ และพนักงานที่ปฏิบัติงานในสายงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ของธุรกิจพาเลทให้เช่า จำนวนทั้งสิ้น 30 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล และการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ใช้แบบสอบถามปลายเปิด และเก็บรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัยที่

เกี่ยวข้อง หนังสือ ตำราเรียน บทความ เอกสารทางวิชาการ นิตยสารที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การสรุปประมวลปัญหาการวิเคราะห์กิจกรรมทางด้านโลจิสติกส์ในธุรกิจพาเลท ให้เช่า การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันโดยใช้การประเมินความสามารถของบริษัท (TOWS Matrix)

ผลการวิจัย

ระบบพาเลทให้เช่าเกิดขึ้นจากแนวคิดที่จะลดต้นทุน ลดเวลาการขนถ่ายสินค้า ลดความเสียหายระหว่างการเคลื่อนย้ายสินค้าบ่อยครั้งระหว่างผู้ผลิต ผู้รับขนส่ง ผู้รับบริหารจัดการด้านคลังสินค้าและผู้จำหน่ายสินค้าในการเคลื่อนย้ายสินค้าไปยังจุดต่าง ๆ ตลอดทั้งซัพพลายเชน โดยลูกค้าทั้งหมดที่เป็นสมาชิกของบริษัทผู้ให้เช่าพาเลทสามารถนำพาเลทมาวางวัดดูดีบและสินค้าสำเร็จรูป เพื่อใช้ในการส่งสินค้าระหว่างกันได้ทั้งหมดโดยไม่ต้องติดตามพาเลทกลับคืน และจ่ายค่าเช่าตามจำนวนวันที่ที่ใช้งานจริงเท่านั้น และด้วยระบบการใช้เช่าพาเลทแบบหมุนเวียนนี้จะถูกดำเนินการและบริหารจัดการโดยผู้ให้บริการเพียงรายเดียวตลอดทั้งซัพพลายเชน พาเลทจะถูกหมุนเวียนคืนกลับมายังผู้ใช้ทางต้นน้ำเสมอ นอกจากนั้นระบบพาเลทหมุนเวียน (Pallet Pooling) ยังสามารถเชื่อมต่อและรองรับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Pooling System in International) บริษัทตัวกลางนี้มีหน้าที่ในการบริหารจัดการพาเลทเช่าโดยใช้ระบบในการบริหารจัดการเดียวกันทั้งหมด และพาเลทที่ส่งไปสาขาต่างประเทศก็ยังสามารถนำไปวางวัดดูดีบและสินค้าสำเร็จรูปเพื่อใช้หมุนเวียนในประเทศนั้น ๆ โดยไม่ต้องส่งกลับคืนประเทศต้นทางเพราะขนาดของพาเลทเป็นมาตรฐานเดียวกัน

ระบบพาเลทให้เช่านี้บริษัทที่ต้องการเช่าพาเลทต้องสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกในระบบการเช่าของบริษัทผู้ให้บริการจึงจะสามารถเบิกหรือโอนพาเลทระหว่างกันได้ โดยสมาชิกจะได้รับเลขที่บัญชีสำหรับโอนและรับโอนพาเลทด้วยเลข 6 หลัก เพื่อใช้สำหรับกรอกในเอกสารควบคุมพาเลท (Equipment Control Docket) เอกสารการควบคุมพาเลท (ECD) มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะจะเป็นตัวกำหนดรายการที่เกิดขึ้น และใช้สำหรับยืนยันจำนวนการโอนและรับโอนพาเลท คำนวณค่าเช่าในใบแจ้งหนี้ เป็นหลักฐานตรวจสอบหรือโต้แย้งกรณีที่มีปัญหาในภายหลัง โดยเอกสาร 1 ชุด จะมี 5 สำเนา เพื่อให้ผู้ให้บริการ ผู้โอน ผู้รับโอน รวมทั้งผู้รับจัดการขนส่งเก็บไว้เป็นหลักฐานยืนยันการโอนพาเลทระหว่างกัน โดยผู้โอนพาเลทออกจากบัญชีต้องเป็นผู้ออกเอกสารควบคุมพาเลท (ECD) เท่านั้น

จากการวิเคราะห์การจัดการโลจิสติกส์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจให้เช่าพาเลท สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านโลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) ต้องนำระบบการบริหารจัดการด้านการขายและการปฏิบัติการเข้ามาประยุกต์ใช้ (Sales and Operation Planning: S&OP) โดยให้มีการประชุมปรึกษาหารือในทุก ๆ แผนกที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดแผนการทำงานที่ชัดเจน มีการวางแผน

ล่วงหน้าร่วมกันอย่างน้อย 2 อาทิตย์ เน้นการสื่อสารที่ถูกต้อง แม่นยำ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเปิดเผย ไม่ปิดบัง มีความยืดหยุ่นในการทำงานและค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

ด้านคำสั่งซื้อ นำระบบการจัดกลุ่มของลูกค้าแบบ ABC หรือกฎ 80/20 มาใช้ มีระบบการบริหารการจัดการกับคำสั่งซื้อเร่งด่วนของลูกค้า จัดตารางเวลาสำหรับการเข้ามารับพาเลทของลูกค้า สะดวกที่สุดเพื่อป้องกันการมารอรับพาเลท

ด้านการบริการลูกค้า พัฒนาและให้ความรู้แก่บุคลากรรวมไปถึงทัศนคติที่ดีในการให้บริการลูกค้า ฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในระบบพาเลทให้เข้าอย่างถ่องแท้ เข้าใจกระบวนการให้บริการแก่ลูกค้าตั้งแต่รับคำสั่งซื้อจนกระทั่งส่งมอบพาเลทให้ลูกค้า สามารถสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ ให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ ลดกิจกรรมที่ไม่เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานทั้งกระบวนการ

ด้านเทคโนโลยี ให้ความสำคัญกับการจัดระบบฐานข้อมูลทั้งภายในและภายนอกอย่างเหมาะสม นำอุปกรณ์ที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ ลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน และแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด เช่น ระบบบริหารจัดการกับคำสั่งซื้อของลูกค้า ระบบการจัดการกับข้อร้องเรียนจากลูกค้า ระบบการจองพาเลทล่วงหน้า (Booking) การจัดส่งใบแจ้งหนี้ด้วยระบบออนไลน์ (Online) ให้เป็นแบบเรียลไทม์ (Real time) เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ วางแผนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. ด้านโลจิสติกส์การผลิต (Manufacturing Logistics) คลังสินค้าพาเลทเข้าส่วนใหญ่ใช้เป็นที่พักพาเลทเพื่อการคัดแยกพาเลทดี-เสีย และจัดเก็บไว้ให้ลูกค้าบางส่วนเท่านั้น โดยพาเลทดีต้องสามารถจ่ายให้กับลูกค้าได้ทันทีโดยไม่ต้องเก็บพาเลทเข้าคลังสินค้า (cross dock) เพื่อลดต้นทุนในการทำงานที่ซ้ำซ้อน ส่วนพาเลทเสียนั้นต้องมีอุปกรณ์ในการซ่อมแซมที่ถูกต้อง ทันสมัย เน้นการใช้งานอุปกรณ์คุ้มครองความปลอดภัยส่วนบุคคล มีการบันทึกการรับการจ่ายพาเลทในระบบเพื่อเทียบกับการนับพาเลทจริง การใช้พื้นที่คลังสินค้าเพื่อให้เพียงพอต่อการจัดเก็บพาเลทให้กับลูกค้า มีกระบวนการคัดแยกพาเลทก่อนส่งมอบให้ลูกค้า มีระบบการคัดแยกสินค้าในระบบเข้าก่อนออกก่อน (FIFO)

3. โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) ด้านการขนส่ง ฝึกอบรมให้พนักงานขับรถในเรื่องการแต่งกายให้ถูกต้องและเหมาะสม มีอุปกรณ์ประจำรถบรรทุกตามกฎหมายบังคับ และปฏิบัติตามกฎความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด วางแผนเส้นทางการขนส่งเพื่อให้ระยะทางสั้นที่สุด จัดส่งพาเลทให้กับลูกค้าครบตามจำนวนและตรงตามเวลานัดหมาย และเน้นความถูกต้องสมบูรณ์ในเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

ด้านการกระจายพาเลท ศึกษากระบวนการโลจิสติกส์ของลูกค้าให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อเพิ่มจุดให้บริการพาเลทเพิ่มมากขึ้นและให้มีความสอดคล้องกับการทำงานของลูกค้าเป็นหลัก โดยให้

ครอบคลุมลูกค้าหลัก ๆ เช่น การขยายศูนย์เบิกพาเลทไปสู่ระดับภูมิภาค (Hub) โดยใช้คลังสินค้าของ ลูกค้าเป็นที่พักและจ่ายพาเลทให้กับลูกค้าบริเวณใกล้เคียง เน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าใน ลักษณะเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ โดยใช้จุดแข็งของระบบพาเลทหมุนเวียน (Pooling) ขยายลูกค้าให้ เพิ่มขึ้นในระดับภูมิภาคซึ่งทำให้ลูกค้ารายเล็กที่มีความต้องการเช่าพาเลทขอเข้ารับบริการได้ง่าย ขึ้นและไม่ต้องเสียค่าขนส่งในการมาขอเบิกพาเลทจากคลังสินค้าของผู้ให้เช่าเพียงที่เดียว

ด้านโลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse logistics) มีระบบการเชื่อมโยงกระบวนการขนส่ง เทียบกลับเพื่อจัดการกับปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ ตรวจสอบคุณภาพพาเลทก่อนส่งมอบให้กับลูกค้าทุกครั้ง เพื่อป้องกันปัญหาพาเลทชำรุด สร้างภาพลักษณ์ในด้านการใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม (CSR) มีนโยบายใน การกำจัดพาเลทชำรุดเกินซ่อมแซมประกาศให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง สร้างจิตสำนึกให้พนักงาน คำนึงถึงผลกระทบที่อาจทำให้เกิดอันตรายสุขภาพ มีการจัดการพาเลทชำรุดเสียหายอย่างถูกต้อง มี แผนป้องกันและลดผลกระทบโดยการลดปริมาณพาเลทชำรุดเกินซ่อมแซมอย่างต่อเนื่อง ประชาสัมพันธ์และฝึกอบรมลูกค้าในเรื่องการใช้พาเลทอย่างถูกต้องและถูกวิธี

การเลือกที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้าสำหรับให้ลูกค้าทำการเบิกและคืนพาเลทได้อย่าง สะดวกและทั่วถึง บริษัทต้องคำนึงถึงระยะทางของแหล่งวัตถุดิบและลูกค้า เพื่อความสะดวกในการ เบิกและคืนพาเลทและต้องให้ครอบคลุมลูกค้าหลักของธุรกิจ

จัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าเพื่อวัดความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้า นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อค้นหาข้อบกพร่อง และให้บริการตรงตามความต้องการและความคาดหวัง ของของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้ TOWS Matrix การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันในธุรกิจพาเลทให้เช่า สามารถสรุปกลยุทธ์ได้ดังนี้

1. ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost leadership) ธุรกิจให้เช่าพาเลทเป็นระบบการคิด ค่าเช่าต่อตัวต่อวัน จึงต้องพยายามลดต้นทุนในการเก็บพาเลทไว้ที่ตัวเองให้มากที่สุดและต้องจัดส่ง พาเลทสภาพดีไปให้กับลูกค้าให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อให้เกิดรายได้จากการเช่า ต้องประยุกต์ใช้ ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing) เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการค้นหาปัญหาที่ เกิดขึ้นในการจัดสรรต้นทุนที่ไม่เหมาะสม ขจัดความสูญเปล่า ขจัดความบิดเบือนที่เกิดจากการตั้ง สมมุติฐานที่ผิดพลาด หรือกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าในการดำเนินธุรกิจ

2. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) พาเลทสำหรับให้เช่าต้องมีคุณภาพสูง แข็งแรง ทนทาน สามารถหมุนเวียนใช้งานได้หลายครั้งโดยไม่เกิดความเสียหายกับสินค้า เพื่อลด ต้นทุนในการซ่อมแซมพาเลท ต้องบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าของลูกค้า (Customer and Customer of Customer) ใช้กลยุทธ์การจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management) เน้น

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Strategy Buyer-Supplier Collaboration) ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำด้วยระบบมาตรฐานพาเลทขนาดเดียวกันทั้งระบบ

สร้างความแตกต่างโดยการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus or Niche) โดยสร้างระบบพาเลทให้เข้าในกลุ่มใหม่ ๆ เช่น กลุ่มเม็ดยาสติก กลุ่มเครื่องใช้ไฟฟ้า ที่ใช้พาเลทขนาดไม่เท่ากันและออกแบบพาเลทที่ได้มาตรฐานที่สามารถรองรับโดยเฉพาะสินค้านั้น ๆ

3. กลยุทธ์ความฉับไวในการปฏิบัติงานขององค์กร (Agility Performance) ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่าความฉับไวในการปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ต้องสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงเมื่อลูกค้ามีความต้องการมากเกินกว่าปกติในช่วงเทศกาลปีใหม่และสงกรานต์ หรือมีความต้องการพาเลทลดลงในช่วงหน้าฝน โดยใช้การพยากรณ์ร่วมกับลูกค้าอย่างใกล้ชิด 2) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability) มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เหมาะสมเข้ามาใช้เพื่อลดเวลาและความผิดพลาดในการทำงาน พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ตลอดเวลา 3) ความรวดเร็ว (Speed) การติดต่อประสานงานในองค์กรที่รวดเร็ว เน้นการตอบสนองคำสั่งซื้อของลูกค้าด้วยความรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้

การอภิปรายผลการวิจัย

การดำเนินธุรกิจพาเลทให้เข้าเกิดขึ้นจากแนวคิดที่จะลดต้นทุน ลดเวลาการขนถ่ายสินค้า ลดความเสียหายระหว่างการเคลื่อนย้ายสินค้าบ่อยครั้งตลอดทั้งซัพพลายเชน โดยจะถูกดำเนินการและบริหารจัดการโดยผู้ให้บริการเพียงรายเดียวตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ การจัดการโลจิสติกส์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจให้เข้าพาเลท ประกอบด้วย 1) โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) ต้องนำระบบการบริหารจัดการด้านการขายและการปฏิบัติการเข้ามาประยุกต์ใช้ (Sales and Operation Planning (S&OP) นำระบบการจัดกลุ่มของลูกค้าแบบ ABC หรือกฎ 80/20 มาใช้บริหารจัดการกับคำสั่งซื้อเร่งด่วนของลูกค้า ฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในระบบพาเลทให้เข้าอย่างถ่องแท้ รวมไปถึงสร้างทัศนคติที่ดีให้กับพนักงานในการให้บริการลูกค้า เข้าใจกระบวนการให้บริการแก่ลูกค้าตั้งแต่รับคำสั่งซื้อจนกระทั่งส่งมอบพาเลทให้ลูกค้า มีระบบฐานข้อมูลทั้งภายในและภายนอกให้เป็นแบบเรียลไทม์ (Real time) เพื่อเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำประกอบการตัดสินใจ 2) โลจิสติกส์การผลิต (Manufacturing Logistics) ฝ่ายคลังสินค้าต้องคัดแยกพาเลทดีและตรวจสอบก่อนส่งมอบให้กับลูกค้าทุกครั้ง 3) โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) ฝึกอบรมให้ความรู้กับพนักงานขับรถในเรื่องการแต่งกายให้ถูกต้องและเหมาะสม มีอุปกรณ์ประจำรถบรรทุกตามกฎหมายบังคับ และปฏิบัติตามกฎความปลอดภัยอย่างเคร่งครัดวางแผนเส้นทางการขนส่งเพื่อให้ระยะทางสั้นที่สุด จัดส่งพาเลทให้กับลูกค้าครบตามจำนวนและตรงตามเวลานัดหมาย และเน้นความถูกต้องสมบูรณ์ในเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ศึกษากระบวนการโลจิสติกส์ของลูกค้าให้เข้าใจอย่างถ่องแท้เพื่อเพิ่มจุดให้บริการพาเลทเพิ่มมากขึ้นและครอบคลุมลูกค้าหลักและ

สอดคล้องกับระบบโลจิสติกส์ของลูกค้านเป็นหลัก จัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าเพื่อวัดความพึงพอใจและความต้องการ นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อค้นหาข้อบกพร่อง และให้บริการตรงตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์ในการแข่งขันในธุรกิจพาเลทให้เช่า สามารถสรุปได้ดังนี้ 1) การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน ต้องจัดส่งพาเลทสภาพดีไปให้กับลูกค้าให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อให้เกิดรายได้จากการเช่า ต้องประยุกต์ใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing) เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดสรรต้นทุนที่ไม่เหมาะสม 2) การสร้างความแตกต่าง ควรเน้นคุณภาพของพาเลทให้สามารถหมุนเวียนใช้งานได้หลายครั้ง สามารถรองรับน้ำหนักสินค้าตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยไม่เกิดความเสียหายกับสินค้า เพื่อลดต้นทุนในการซ่อมพาเลท การมุ่งตลาดเฉพาะส่วนต้องสร้างความแตกต่างโดยการออกแบบพาเลทที่ได้มาตรฐานที่สามารถรองรับกลุ่มสินค้าประเภทอื่นที่ใช้ขนาดพาเลทไม่เท่ากัน 3) กลยุทธ์ความฉับไวในการปฏิบัติงาน มีความยืดหยุ่น (Flexibility) สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เหมาะสมเข้ามาใช้เพื่อลดเวลาและความผิดพลาดในการทำงาน พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางในการศึกษาครั้งต่อไป ด้วยการนำเสนอให้มีการวิเคราะห์ต้นทุนโลจิสติกส์โดยใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมในธุรกิจพาเลทเช่าเพื่อให้เห็นต้นทุนของการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น และศึกษาระบบสารสนเทศที่เหมาะสมและทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการพาเลทหมุนเวียนตลอดทั้งซัพพลายเชน

เอกสารอ้างอิง

- ภคพร ผงทอง. (2558). **การจัดการโลจิสติกส์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจพาเลทให้เช่า**. รายงานการวิจัย สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.
- Phongthong, P. (2015). **Logistics Management for the Competitive Advantage in the Pallet Renting Business**. Research paper. Logistics Management, Faculty of Business Administration, Rajapruk University. (in Thai)