

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการดำเนินงานและการจัดการลอจิสติกส์ ปัญหาจากการดำเนินงานการแก้ไขปัญหาในกระบวนการลอจิสติกส์ และเสนอแนะรูปแบบการจัดการลอจิสติกส์เพื่อแก้ไขปัญหาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ของศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริษัท เอบีซี จำกัด(มหาชน) ที่ได้จากการสังเกตการณ์ และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Focus Individual Interview) ในบทนี้จะสรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป โดยรายละเอียดทั้งหมดมีดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย

ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการถ่ายทอดปรัชญาองค์กรคือ “เราปรารถนา รอยยิ้มจากลูกค้าด้วยทีมงานที่มีความสุข” วิสัยทัศน์องค์กรคือ “เราให้บริการความสะดวกกับทุกชุมชน” และพันธกิจคือ “มุ่งสร้างความผูกพันกับลูกค้าด้วยการสรรหาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ภายใต้การบริหารงานแบบผสมผสานส่วนต่างผสานส่วนเหมือน (Harmony) พร้อมทั้งสร้างสัมพันธภาพที่ดี กับสังคมและชุมชน ” จากผู้บริหารสูงสุดไปยังพนักงานอย่างทั่วถึง มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่สำคัญคือ 5 Core Competencies คุณสมบัติหลักที่พนักงานทุกคนต้องมี (Must) ได้แก่ รักงาน รักลูกค้า รักคุณธรรม รักองค์กรและรักทีมงาน และ 6 Values ซึ่งเป็นคุณค่าร่วมที่ปรารถนาอยากให้มี (Want) ได้แก่ แกร่ง กล้า สัจจะวาจา สามัคคี มีน้ำใจ ให้ความเคารพผู้อื่น

ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นส่วนหนึ่งของกิจการค้าปลีกของบริษัท เอบีซี จำกัด (มหาชน) ทำหน้าที่จัดเก็บและขนส่งสินค้าให้กับร้านสาขา ครอบคลุมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 19 จังหวัด และจังหวัดเพชรบูรณ์ ส่งสินค้ากว่า 9,700 รายการ ให้กับร้าน ABC จำนวน 411 สาขา มีขั้นตอนการดำเนินงานหลัก 7 ขั้นตอน ได้แก่

1.1 งานวางแผนสั่งซื้อ มีเจ้าหน้าที่ 8 คน ทำหน้าที่วางแผนการจัดซื้อ โดยใช้การบริหารการสั่งซื้อแบบทันเวลาพอดี (Just in time) ใช้เทคนิคปริมาณการสั่งที่ประหยัด (Economic Order Quantity : EOQ) ซึ่งได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานเช่น Program Access ใช้ดูกราฟ ดูค่าปริมาณการใช้สินค้าของร้านสาขา Program Exceed ใช้ดูยอดสินค้าที่สั่งซื้อและสินค้าที่มีอยู่ในคลังสินค้า Program As 400 ใช้กึ่งยอดส่งสินค้าไปประมวลผลที่สำนักงานใหญ่ Program Excel ใช้ทำตารางวางแผนการส่งสินค้า ทำให้การติดตาม ควบคุมสินค้าแต่ละรายการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 งานรับสินค้า มีเจ้าหน้าที่และพนักงานรวมทั้งสิ้น 20 คน หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ได้แก่ การรับสินค้าและตรวจสอบเอกสารการรับสินค้า ดูแลการเรียงสินค้าและการวางสินค้าให้ได้ตามพื้นที่

ที่กำหนด รวมทั้งตรวจสอบเช็คสภาพสินค้าที่ผู้ผลิตนำมาส่งให้เป็นไปตามที่กำหนด ด้วยทำรับสินค้าและทำส่งสินค้ามีจำกัดจึงได้สลับการรับสินค้าเป็นกะบายและกะดึก คือช่วงตั้งแต่เวลา 17.00-04.00 น. ตอนกลางวันให้ใช้เป็นท่าขนส่งสินค้า

1.3 งานควบคุมสินค้า มีเจ้าหน้าที่และพนักงานทั้งหมด 10 คน มีหน้าที่หลัก คือ กำหนดเส้นทางการไหลให้กับสินค้าต่างๆภายในศูนย์กระจายสินค้า กำหนดแผนในการทวนสอบตำแหน่งและจำนวนของสินค้าเทียบกับระบบ โดยใช้ระบบบริหารจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management System : WMS) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรับสินค้า เก็บสินค้า และกระจายสินค้า ทำให้การควบคุมสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพ

1.4 งานจัดเก็บและเติมสินค้า มีเจ้าหน้าที่และพนักงานทั้งหมด 32 คน ทำหน้าที่หลัก คือ การนำสินค้าที่ผ่านขั้นตอนการรับสินค้าเข้าจัดเก็บตามตำแหน่ง ที่หน่วยงานควบคุมสินค้ากำหนดและเติมสินค้าในตำแหน่งจ่ายสินค้า ให้กับหน่วยงานจัดสินค้าให้มีสินค้าสำหรับบริหารจัดการสินค้าตามคำสั่งซื้อของร้านสาขา โดยใช้การเติมสินค้าแบบเข้าก่อนออกก่อน (First in First out:FIFO)

1.5 งานจัดสินค้า มีเจ้าหน้าที่และพนักงานทั้งหมด 163 คน ทำหน้าที่หลักคือ จัดสินค้าตามเอกสารการสั่งซื้อของร้านสาขาอย่างถูกต้อง แม่นยำ ให้ทันเวลาที่กำหนด ใช้หลักการจัดสินค้าแบบเข้าก่อนออกก่อน (First in First out : FIFO) ใช้การตรวจสอบความถูกต้องของการจัดสินค้าโดยเครื่องสแกน (Scanner) และใช้โปรแกรม Exceed ควบคุมติดตามการปฏิบัติงานแบบทันเวลา

1.6 งานส่งมอบสินค้า มีเจ้าหน้าที่และพนักงานทั้งหมด 41 คน ทำหน้าที่หลัก คือ ตรวจสอบสินค้าก่อนการส่งมอบสินค้าให้กับผู้รับเหมาขนส่ง ซึ่งเป็นกระบวนการต่อจากหน่วยงานจัดสินค้า เป็นด่านสุดท้ายในการตรวจสอบสินค้าก่อนส่งมอบให้กับผู้รับเหมาขนส่ง

1.7 งานจัดส่งสินค้า มีเจ้าหน้าที่และพนักงานทั้งหมด 21 คน ทำหน้าที่หลัก คือ บริหารและวางแผนรถขนส่งเพื่อส่งสินค้าไปยังร้านสาขาด้วยต้นทุนที่ต่ำ และผู้รับเหมาขนส่งได้รับผลตอบแทนอย่างเหมาะสม โดยใช้สารสนเทศที่สำคัญมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น การวางแผนเส้นทางเพื่อจัดสรรรถขนส่งที่มีประสิทธิภาพ (Transportation Management Systems:TMS) โปรแกรมจัดสายรถ (Territory Planner) การส่งผ่านข้อมูลตามมาตรฐานที่ถูกกำหนด (Electronic Data Interchange:EDI) ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมสนับสนุน (Secondary Activity) เพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานในกิจกรรมหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ หน่วยงานซ่อมบำรุง งานความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน งานการบุคคลและธุรการ งานกิจกรรมสัมพันธ์ และงานการจัดการข้อมูล (Management Information System)

ถึงแม้จะมีการดำเนินการจัดการที่ดีมีการกำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดที่สำคัญไว้อย่างชัดเจน (Key Performance Index) ในแต่ละขั้นตอน เพื่อควบคุมและติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด ก็ยังมี

ปัญหาอุปสรรคระหว่างการค้าเงินงานจัดการลอจิสติกส์ที่สำคัญคือ ต้นทุนค่าขนส่งต่อยอดขายค่อนข้างสูง คิดเป็น 45 % ของต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมด

จากปัญหาอุปสรรคดังกล่าว ผู้วิจัยได้เสนอแนะและร่วมกันปรับปรุงเพื่อลดเปอร์เซ็นต์ค่าขนส่งต่อยอดขาย โดยการนำปัจจัยที่มีผลกระทบต่อค่าขนส่ง โดยแยกเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้และปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ จากนั้นจึงนำปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ มาวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไข และปรับปรุงเพื่อลดค่าใช้จ่ายจากการขนส่งดังนี้

1. กำหนดเส้นทางที่สั้นที่สุดโดยใช้โปรแกรม Territory Planner:TP ช่วยวิเคราะห์เส้นทางเดินรถที่ดีที่สุด หลังการปรับปรุงรถ 6 ล้อสามารถวนกลับมารับงานได้อีกรอบในกรณีที่ปริมาณงานสูงขึ้น โดยไม่ต้องเพิ่มการใช้รถ 4 ล้อเนื่องจากต้นทุนค่าขนส่งสูงกว่ารถ 6 ล้อ และจัดสายรถเส้นทางเดียวกัน จัดสายให้อยู่ต่อเนื่องกัน

2. เจรจาผู้รับเหมาขนส่งให้เข้าใจแนวทางการเพิ่มปริมาตรการขนส่งสินค้าต่อปริมาตรรถขนส่ง โดยเพิ่มปริมาตรของสินค้าขึ้นอีก 5 % จะทำให้รถขนส่งสามารถบรรจุสินค้าได้เพิ่มขึ้นอีก 1 คิว เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของรถขนส่งให้มากขึ้น

3. การเลือกใช้นาฬิกาของรถขนส่งให้เหมาะสมเพื่อประหยัดต้นทุนค่าขนส่งโดยการลดปริมาณการใช้รถ 4 ล้อ ออกนอกพื้นที่ โดยให้วิ่งในรัศมี 80 กิโลเมตร ระยะทางที่เกินนั้นให้ใช้รถ 6 ล้อ ช่วยให้ประหยัดต้นทุนค่าขนส่งได้มาก

ระยะเวลาที่เริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือน ธันวาคม 2552 จนถึงเดือนพฤษภาคม 2553 พบว่า สามารถลดต้นทุนค่าขนส่งได้ 244,103.81 บาท/เดือน รวมระยะเวลาในการดำเนินการ 6 เดือน คิดรวมเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,464,622.80 บาท

และนอกจากนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางเพื่อแก้ปัญหาสินค้าขาดส่ง โดยให้หน่วยงานจัดซื้อประสานงานไปยัง Supplier เพื่อขอเพิ่มรอบในการส่งให้มีความถี่มากขึ้น โดยขอลดเวลาการส่งของ (Lead Time) ให้สั้นลง หรืออาจเพิ่มสินค้าที่มีปริมาณไม่เพียงพอส่งให้เพิ่มมาในการส่งรอบถัดไป โดยต้องแจ้งหน่วยงานจัดซื้อก่อนถึงรอบการส่งในครั้งถัดไป หากสินค้ามีไม่เพียงพอ และยังไม่ถึงรอบการส่งสินค้าชนิดดังกล่าว ให้หน่วยงานวางแผนสั่งซื้อประสานงานไปยัง ศูนย์กระจายสินค้าของบริษัทในเครือ ที่มีการกระจายสินค้าประเภทเดียวกัน เพื่อขอโอนสินค้า ชนิดดังกล่าวมาให้เพียงพอสำหรับส่งสินค้ายังร้านสาขา และการนำข้อมูลต่างๆ เช่นช่วงจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายช่วงเทศกาลหรืองานประเพณีต่างๆ ช่วงปิดเทอม ฯลฯ มาวิเคราะห์ และวางแผนการสั่งซื้อให้ถูกต้อง ในกรณีที่ Supplier ขาดส่งสินค้า ให้หน่วยงานจัดซื้อติดตามและแก้ไขปัญหา ร่วมกับSupplier ซึ่งอาจจะต้องติดต่อประสานงานกันให้มากขึ้นและรวมถึงการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าร่วมกันเพื่อจะได้ผลิตและเติมสินค้าให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า และประเด็นปัญหาอุปสรรคอื่นๆของแต่ละหน่วยงานพร้อมข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไข ผู้วิจัยได้สรุปไว้ในตารางที่ 2 หน้า 79

2. อภิปรายผล

ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการด้านลอจิสติกส์ดังนี้ ระบบการจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management System:WMS) เพื่อใช้ในการบริหารระบบคลังสินค้าทั่วไป ที่รับสินค้า เก็บสินค้า และกระจายสินค้า โปรแกรมจัดสายรถ (Territory Planner) โปรแกรมสำเร็จรูปในการ จัดทำเส้นทางเดินรถหลักในการจัดส่งสินค้า และสร้างรูปแบบจำลองในการเปรียบเทียบการจัดสายส่ง เกี่ยวกับ ต้นทุน ระยะเวลา และข้อจำกัดต่างๆในการเดินทาง การวางแผนเส้นทางเพื่อจัดสรรรถขนส่งที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดการลดต้นทุนการกระจายสินค้า (Transportation Management Systems:TMS) เช่น การจัดการด้านการขนส่ง ตารางการขนส่งทั้งขาเข้า และขาออก การวางแผนการจัดส่ง การยก หรือการเลือกหยิบสินค้า การส่งมอบ การตรวจสอบใบเสร็จขนส่ง การชำระเงิน การวางแผนด้านกำลังคน การบริหารงานด้านเอกสาร การบริหารจัดการผู้ว่าจ้างการขนส่ง เป็นต้น การวางแผนพยากรณ์ร่วมกันและการเติมเต็ม (Collaborative Planning Forecasting Replenishment:CPFR) เพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างผู้ซื้อกับผู้จัดหา ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้คู่ค้าทราบข้อมูลที่เป็นปัจจุบันได้ และนำมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารการเติมเต็มสินค้า คือ Service level, Stock Cover Day และ Stock Out off shelf การส่งผ่าน ข้อมูลตามมาตรฐานที่ถูกกำหนด (Electronic Data Interchange:EDI) ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือส่งผ่านเอกสารต่างๆ เช่น ใบสั่งซื้อ ใบส่งปล่อยวัสดุ ใบกำกับสินค้า ใบแจ้งการขนส่ง ใบรายงานสถานะการขนส่ง ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์รวมทั้งการโอนเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ ระบบบอกพิกัดผ่านทางดาวเทียม (Global Positioning System:GPS) เพื่อตรวจสอบการใช้งานยานพาหนะให้อยู่ในขอบเขตภารกิจที่กำหนดได้ตลอด 24 ชั่วโมง แสดงข้อมูลการเดินทางเส้นทางที่ใช้ ตำแหน่งที่จอดบนแผนที่ กราฟความเร็วของยานพาหนะตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงเส้นภารกิจ สามารถนำข้อมูลมาบริหาร วิเคราะห์ ตรวจสอบ หรืออ้างอิงเฉพาะการขนส่งระหว่างศูนย์กระจายสินค้ากับศูนย์กระจายสินค้าด้วยกัน นอกจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อช่วยให้เกิดการดำเนินงานที่ต่อเนื่องในแต่ละแผนกที่เกี่ยวข้องกันแล้วยังมีจุดเด่นที่สำคัญอีกหลายประการ เช่น มีระบบการจัดการสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ การบริหารการขนส่งที่ดี และการทำงานประสานกันเป็นทีมของพนักงานในองค์กรจากกิจกรรมต่างๆที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม มากมาย เช่น กิจกรรมประสานใจ กีฬาสี To be number one และผู้บริหารพบพนักงาน เป็นต้น

ศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการกระจายสินค้าสู่ร้านสาขาต่างๆ ถือเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วีรพล ภิรมย์พรินทร์ (2545) เรื่อง การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยการจัดการห่วงโซ่อุปทานและธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยการนำแนวคิดด้านการจัดการสมัยใหม่ในธุรกิจค้าปลีก

(Efficient Consumer Response: ECR) จะเน้นย้ำความสำคัญของการร่วมมือกันระหว่างสมาชิกในระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อที่จะลดต้นทุนในการดำเนินงาน และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีความเร็วสูงมาใช้ในการบริหารข้อมูล มีระบบการจัดการสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้ทราบการเคลื่อนไหวสินค้าคงคลังได้ตลอดเวลา สามารถควบคุมสินค้าคงคลังให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสมได้อย่างไรก็ตามในด้านการบริหารการขนส่งซึ่งมีต้นทุนในการดำเนินการค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมด และมีวิธีการที่สามารถลดต้นทุนลงได้อีก ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอแนะและร่วมกันปรับปรุงวิธีการทำงาน โดยการจัดสรรเส้นทางขนส่งโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการดำเนินการเช่น โปรแกรมจัดสายรถ (Territory Planner) การวางแผนเส้นทางเพื่อจัดสรรรถขนส่งที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดการลดต้นทุนการกระจายสินค้า (Transportation Management Systems: TMS) และการเลือกใช้รถขนส่งให้เหมาะสม สามารถลดต้นทุนค่าขนส่งลงได้เฉลี่ยถึงเดือนละ 244,103 บาท ซึ่งจะแตกต่างจากการศึกษาของอรุณ บริรักษ์ (2547) เรื่องการนำการจัดการโลจิสติกส์มาใช้เพิ่มศักยภาพในการขนส่งและกระจายสินค้าภายในประเทศของเอสโกลด์ส โดยรถขนส่งจะบรรทุกสินค้าจากศูนย์กระจายสินค้าเพื่อจัดส่งสินค้าไปยังเอสโกลด์สทั่วประเทศใช้ระบบขนส่งสินค้าจากกลับ (Backhauling) ซึ่งเกิดขึ้นได้เนื่องจากเอสโกลด์สสามารถให้บริการบรรทุกสินค้าจากผู้ผลิตหรือลูกค้าชาวไทย ที่มีโรงงานอยู่ในเส้นทางเดินรถอยู่แล้ว และกลับมายังศูนย์กระจายสินค้าซึ่งช่วยประหยัดเวลาและค่าขนส่งทั้งในส่วนของลูกค้าและร้านค้าปลีกได้

3. ข้อเสนอแนะรูปแบบการจัดการโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพ

โดยสรุปจากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยการจัดการโลจิสติกส์ของศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริษัทเอบีซี จำกัด (มหาชน) เพื่อให้การบริหารจัดการโลจิสติกส์มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเสนอแนะรูปแบบการบริหารจัดการดังนี้ บริษัทควรกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายในการดำเนินงาน (Alan Harrison & Remko Van Hoek, 2002) ผ่านกิจกรรมหลัก (Primary Activity) ได้แก่ การวางแผนการจัดซื้อ การรับสินค้า การจัดคลังสินค้า การจัดเก็บและเติมสินค้า การจัดสินค้า การส่งมอบสินค้า และการขนส่งสินค้า และกิจกรรมสนับสนุน (Secondary Activity) ได้แก่ หน่วยงานซ่อมบำรุงงานความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน งานการบุคคลและธุรการ งานกิจกรรมสัมพันธ์ และงานการจัดการข้อมูล เพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานในกิจกรรมหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งนำระบบบริหารจัดการ (Management System) ทฤษฎีการบริหารงานเครื่องมือ เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ ได้แก่ ระบบการจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management System: WMS) โปรแกรมจัดสายรถ (Territory Planner) การวางแผนเส้นทางเพื่อจัดสรรรถขนส่งที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดการลดต้นทุนการกระจายสินค้า

(Transportation Management Systems:TMS) โปรแกรมการวางแผนพยากรณ์ร่วมกันและการเติมเต็ม (Collaborative Planning Forecasting Replenishment:CPFR) การส่งผ่านข้อมูลตามมาตรฐานที่ถูกกำหนด (Electronic Data Interchange:EDI) ระบบบอกพิกัดผ่านทางดาวเทียม (Global Positioning System:GPS) มาใช้ในการบริหารจัดการศูนย์กระจายสินค้า เพื่อให้เกิดการไหลของสินค้าและบริการเงินทุนและข้อมูลที่สำคัญอย่างรวดเร็วทั่วถึงกันตั้งแต่ผู้ผลิต (Manufacturer) จนถึงลูกค้า (Customer) และจากลูกค้ากลับมาที่ยังผู้ผลิตเช่น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ การตอบสนองความต้องการผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Consumer Response:ECR) (กระทรวงพาณิชย์, 2550) วงจร PDCA การสร้างขวัญกำลังใจและการทำงานเป็นทีม (Team work) (ชานินทร์ หงษา, 2550) ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสาร (Communication) และการประสานงาน (Coordination) (วิทยา สุหฤตดำรง, 2546) ที่ดีมีประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กรและคู่ค้าจากกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน ดังแผนภาพที่ 21 หน้า 92 และหัวข้อที่ 4 หน้า 89

4. ข้อเสนอแนะเพื่อการการศึกษาครั้งต่อไป

ด้วยศูนย์กระจายสินค้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริษัทเอบีซี จำกัด(มหาชน) ดำเนินธุรกิจค้าปลีก ไม่มีการผลิตเป็นของตนเอง จึงมีความเกี่ยวข้องกับผู้ผลิตสินค้าและบริการจำนวนมาก ตามแต่ละชนิดรายการสินค้าที่บริษัทฯ จำหน่ายในร้านสาขาเอบีซี (ABC) ดังนั้นการจะดำเนินธุรกิจให้มีต้นทุนที่ต่ำ การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จำเป็นต้องอาศัยการประสานความร่วมมือและการติดต่อสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพขององค์กรที่ทำธุรกิจร่วมกับบริษัทฯ ผู้วิจัยจึงเสนอให้ศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain management) ขององค์กรและทั้งธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันในการวิจัยครั้งต่อไป