

แนวทางการพัฒนาองค์การภายหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019*

Guidelines for Organizational Development after the Pandemic of Coronavirus Disease 2019

¹พรमित กุลกาลยีนยง, มณัญชา ยอแซฟ และ มลทินี ตรีสอน

¹Pornmit Kulkalyuenyong, Mananchaya Joseph and Montinee Treesorn

¹มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

¹North Bangkok University, Thailand.

¹Corresponding Author's Email: pornmit.ku@northbkk.ac.th



บทคัดย่อ

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบอย่างมากต่อการพัฒนาประเทศและองค์การธุรกิจทั่วไป บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาองค์การภายหลังจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยเสนอแนวทางใน 5 ด้าน ได้แก่ การบริหารต้นทุน การบริหารความเป็นเลิศด้านการปฏิบัติการ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในแนวตั้ง การสร้างนวัตกรรม และการบริหารความหลากหลาย 1) การบริหารต้นทุน: องค์การสามารถใช้เครื่องมืองบประมาณและการจัดทำต้นทุนมาตรฐานในการควบคุม โดยจัดทำงบประมาณขาย งบประมาณการผลิต งบประมาณวัตถุดิบทางตรง งบประมาณค่าแรงทางตรง งบประมาณค่าใช้จ่ายในการผลิต และงบประมาณเงินสด ส่วนการจัดทำต้นทุนมาตรฐานเพื่อให้ทราบต้นทุนของวัตถุดิบ ค่าแรงทางตรง และค่าใช้จ่ายในการผลิตล่วงหน้า สำหรับใช้ในการบริหารการดำเนินงานในแต่ละวันให้เกิดประสิทธิผล 2) การบริหารความเป็นเลิศด้านการปฏิบัติการ: องค์การสามารถเน้นในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง การสร้างความเชื่อมโยงภายใน และผลลัพธ์ 3) การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในแนวตั้ง: องค์การกระทำได้ทั้งการสร้างพันธมิตรไปข้างหน้าเพื่อให้ได้ช่องทางในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการสร้างพันธมิตรแบบย้อนกลับ เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองกับผู้ขายวัตถุดิบ การควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ และการลดต้นทุนการผลิตของสินค้า 4) การสร้างนวัตกรรม: องค์การสามารถสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมภายใน ได้แก่ ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ การยอมรับในคุณค่าของพนักงาน ทีมงานที่มีความหลากหลาย และการให้ความเชื่อถือและความอิสระในการทำงาน 5) การบริหารความหลากหลาย: องค์การต้องบริหารความหลากหลายทางความคิดและพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่โดดเดี่ยว ความกังวลเกี่ยวกับการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และความกังวลเกี่ยวกับผลตอบแทน ความมั่นคงในงาน รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปรับเลื่อนตำแหน่ง

คำสำคัญ: การพัฒนาองค์การ; การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019; การบริหารต้นทุน; การปฏิบัติการ; การสร้างพันธมิตร; นวัตกรรม; ความหลากหลาย



Abstract

The spread of Coronavirus disease 2019 has greatly affected the development of the country and business organizations. This academic paper aims to propose guidelines for organizational development after the pandemic in 5 aspects including cost management, operational excellence management, vertical strategic alliance, innovation and diversity management. 1) Cost management: The organization can use budgeting and standard costing for Managerial control by preparing sales budget, production budget, direct raw material budget, direct labor cost budget, manufacturing overhead budget, and cash budget. The organization calculates standard costs to know cost of raw materials, direct labor and manufacturing overhead in advance for using in managing effective daily operations. 2) Operational excellence management: The organization focuses on building a cultural enabler, process continuous improvement, enterprise alignment, and results. 3) Vertical strategic alliance: The partnership can be in terms of forward vertical alliance in order to gain relationships with customers or backward vertical alliance in order to increase bargaining power with suppliers, better control of raw material quality and reduce the production cost of the products. 4) Innovation: The organization can create a culture that supports internal innovation including creative mindsets of the leaders, recognition the employees, diverse team, and building trust and giving freedom to work. 5) Diversity management: The organization has to manage, in addition, the diversity of thought and behavior of employees about feelings of loneliness, the 2019 coronavirus disease infection and anxiety about income, job security, performance appraisal and promotional system.

Keywords: Organizational Development; Coronavirus Disease 2019; Cost Management; Operations; Vertical Strategic Alliance; Innovation; Diversity Management.

บทนำ

การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) ที่เกิดขึ้นในประเทศไทยตั้งแต่ต้นปี 2563 และมีการแพร่ระบาดอย่างต่อเนื่อง จากข้อมูล ณ วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2565 การระบาดทำให้มีผู้ติดเชื้อในประเทศสูงถึง 2,593,327 คน มีผู้เสียชีวิตจำนวน 22,436 คน คิดเป็นร้อยละ 0.87 (Ministry of Public Health, 2022) สถานการณ์การแพร่ระบาดนี้ได้ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (UNDP and UNICEF, 2020) ผลกระทบด้านเศรษฐกิจสะท้อนให้เห็นได้จากอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดลงร้อยละ 6.1 ในปี 2563 และภาคการท่องเที่ยวที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวลดลงถึงร้อยละ 83.2 ผลกระทบด้านสังคม ได้แก่ มีคนว่างงานจำนวนมาก โดยเฉพาะผู้ที่ทำงานในธุรกิจการท่องเที่ยว



สถาบันเทวทูตธุรกิจอุตสาหกรรม ขนส่งและก่อสร้าง ซึ่งมีจำนวนผู้ว่างงานสูงถึง 8.4 ล้านคนในไตรมาสที่ 2 ของปี 2563 สถาบันการศึกษาถูกสั่งปิด ทำให้ต้องหยุดเรียน เลื่อนการเปิดภาคเรียน และการเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ ประชาชนมีความกังวลและหวาดระแวงซึ่งกันและกันเกี่ยวกับการติดเชื้อ ส่วนผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมนั้นมีทั้งในเชิงบวกและลบ ผลกระทบในเชิงบวก ได้แก่ การมีมาตรการห้ามเดินทาง การทำงานจากบ้าน และการสั่งปิดกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรม ทำให้มลพิษทางอากาศลดลง แต่ผลกระทบในทางลบ ได้แก่ การที่ประชาชนให้ความร่วมมือในการใช้หน้ากากอนามัย ทำให้เกิดขยะจำนวนมากและเป็นขยะที่มีเชื้อโรคอยู่ ซึ่งเป็นแหล่งแพร่เชื้อในอากาศอีกระดับหนึ่ง

ในปี 2563 ธุรกิจต่าง ๆ ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อย่างมาก ซึ่งยืนยันโดยผลประกอบการของบริษัทต่าง ๆ ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มีกำไรลดลงร้อยละ 53 (Thailand Business News, 2021) ทั้งที่เป็นบริษัทที่ได้ผ่านภาวะวิกฤตต่าง ๆ มาหลายครั้ง การแพร่ระบาดนี้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานในองค์กรในหลายด้าน ได้แก่ 1) ด้านการตลาด พฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคเปลี่ยนไปเป็นการซื้อของออนไลน์มากขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงการสัมผัสกับผู้ขาย หลายบริษัทคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการป้องกันการติดเชื้อ ปรับเปลี่ยนช่องทางการสื่อสารกับลูกค้าผ่านสื่อสังคมออนไลน์และอีเมลมากขึ้น เพื่อลดค่าใช้จ่ายทางการตลาด (Steimer, 2020) 2) ด้านการผลิต เนื่องจากการความต้องการซื้อของลูกค้าที่ลดลง ระบบการขนส่งและการกระจายสินค้าทำได้ยาก ทำให้ห่วงโซ่อุปทานได้รับผลกระทบ องค์กรจึงขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิต หรือระยะเวลาในการได้รับวัตถุดิบล่าช้า ส่งผลให้การผลิตหยุดชะงัก และลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจ (Ivanov, 2020) และ 3) ด้านสภาพคล่อง บริษัทต่าง ๆ โดยเฉพาะบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กไม่สามารถที่จะกู้เงินจากธนาคารเพื่อมาจ่ายค่าซื้อวัตถุดิบและหมุนเวียนในการดำเนินงาน ส่งผลให้บริษัทต่าง ๆ ต้องปิดตัวจำนวนมาก (KPMG, 2021)

ผู้เขียนบทความขอเสนอแนวทางในการพัฒนาองค์กรภายหลังจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่สามารถควบคุมได้แล้ว โดยการรวบรวมจากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน และอธิบายเรียงตามลำดับตามคำย่อว่า COVID เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำ และเข้ากับยุคที่มีการแพร่ระบาด ประกอบด้วย การบริหารต้นทุน (Cost Management – C) การบริหารความเป็นเลิศด้านการปฏิบัติการ (Operational Excellence Management – O) การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในแนวตั้ง (Vertical Strategic Alliance – V) การสร้างนวัตกรรม (Innovation – I) และการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management – D)

แนวทางการพัฒนาองค์กรตามแนวคิด COVID

การพัฒนาองค์กรเป็นหัวใจหลักในการเพิ่มประสิทธิภาพแก่องค์กรทั้งในด้านของผลประกอบการและบุคลากร องค์กรสามารถกระทำได้ด้วยการสร้างความเชื่อมโยงระบบงานภายในให้เพิ่มขึ้น ทั้งในเรื่องของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การออกแบบองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาภาวะผู้นำ การจัดการการเปลี่ยนแปลง การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการสร้างความสมดุลของชีวิตการทำงาน เป็นต้น ซึ่งการพัฒนากระบวนการเหล่านี้นั้นต้องใช้เวลาค่อนข้างนาน (Minahan, 2016) ผู้เขียนขอเสนอแนวคิดในการพัฒนาองค์กรเพิ่มเติมซึ่งคาดว่าเป็นประโยชน์แก่องค์กร ดังนี้



การบริหารต้นทุน (Cost Management – C)

ธุรกิจโดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นธุรกิจซื้อมาขายไป ธุรกิจการผลิต หรือธุรกิจบริการต่างต้องทำการบริหารต้นทุนในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การปรับปรุงและพัฒนาสินค้าและบริการที่มีอยู่ในปัจจุบัน หรือการผลิตหรือออกแบบสินค้าและบริการใหม่ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถกำหนดราคาสินค้า การปรับปรุงผลกำไร และการวางแผนทางการตลาดและช่องทางการจัดจำหน่ายให้เกิดประสิทธิผล (Blocher, Stout, and Cokins, 2010) ต้นทุนของแต่ละธุรกิจประกอบด้วยต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร ต้นทุนคงที่หมายถึงต้นทุนที่ไม่เปลี่ยนแปลงตามระดับของกิจกรรม เช่น เงินเดือนของผู้บริหาร ค่าเช่าสำนักงาน หรือค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์ถาวร เป็นต้น ส่วนต้นทุนผันแปร หมายถึงต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงไปตามระดับของกิจกรรมที่เกิดขึ้น เช่น จำนวนหน่วยที่ผลิต เป็นต้น ผู้เขียนขอเสนอแนวทางการบริหารต้นทุนไว้ 2 แนวทาง ได้แก่ การควบคุมด้านงบประมาณ และการจัดทำต้นทุนมาตรฐาน

การควบคุมด้านงบประมาณ (Budgeting Control): Lanen, Anderson, and Maher (2020) ได้อธิบายไว้ว่า งบประมาณเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ต้องใช้ส่วนใหญ่ใช้ในการวางแผนและควบคุมการดำเนินงาน โดยจัดทำงบประมาณดำเนินงาน เพื่อให้ทราบถึงทรัพยากรที่ใช้ไปในการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ และจัดทำงบประมาณทางการเงิน เพื่อให้ทราบถึงแหล่งที่ได้มาและแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุนขององค์กร การจัดทำงบประมาณในองค์กร ประกอบด้วยงบประมาณขาย งบประมาณการผลิต งบประมาณวัตถุดิบทางตรง งบประมาณค่าแรงทางตรง งบประมาณค่าใช้จ่ายในการผลิต และงบประมาณเงินสด ผู้เขียนขอเสนอขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hillton, and Platt (2020) ดังนี้

1) ให้คำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในปีที่จะถึง และทำการสื่อสารให้แก่ผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดทำงบประมาณทราบเพื่อจะได้ใช้ประกอบในการจัดทำงบประมาณ

2) ให้จัดทำงบประมาณการขายซึ่งเป็นสิ่งที่ยากที่สุด เนื่องจากต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า และผลกระทบจากปัจจัยภายนอก ซึ่งโดยปกติแล้วมักจะพยากรณ์ตามสินค้าแต่ละประเภทและตามเขตการขาย

3) จัดทำงบประมาณย่อยส่วนอื่น ๆ ได้แก่ งบประมาณการผลิต งบประมาณค่าแรงทางตรง งบประมาณค่าใช้จ่ายในการผลิต งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร งบประมาณการลงทุน และงบประมาณเงินสด

4) จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อทำการทบทวนและตรวจสอบงบประมาณแต่ละประเภทว่ามีส่วนใดที่ไม่สอดคล้องหรือขัดแย้งกัน

5) ทำการรวบรวมข้อมูลจากงบประมาณย่อยแต่ละประเภท เพื่อจัดทำเป็นงบประมาณในรูปแบบของงบกำไรขาดทุนและงบแสดงฐานะทางการเงิน

6) นำเสนอคณะกรรมการบริหารเพื่ออนุมัติให้ใช้ในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากการจัดทำงบประมาณเป็นการประมาณการจากปัจจัยต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ในทางปฏิบัติหากมีปัจจัยใดที่เปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดไว้ ควรต้องมีการปรับปรุงงบประมาณฉบับนั้นด้วย



Bedford (2015) ได้อธิบายว่าเมื่อมีการวางแผนทางงบประมาณแล้ว องค์การควรมีการควบคุมงบประมาณด้วย ซึ่งเป็นกระบวนการเปรียบเทียบระหว่างแผนงบประมาณที่จัดทำไว้ล่วงหน้ากับผลการดำเนินงานจริงที่เกิดขึ้น หากปรากฏว่ามีผลต่างเกิดขึ้น องค์การควรวิเคราะห์สาเหตุของผลต่าง และหาแนวทางปรับปรุงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น

การจัดทำต้นทุนมาตรฐาน (Standard Costing): ต้นทุนมาตรฐาน เป็นการกำหนดต้นทุนล่วงหน้าจากการประมาณการทางเทคนิค เกี่ยวกับต้นทุนวัตถุดิบ ค่าแรงทางตรง และค่าใช้จ่ายในการผลิต สำหรับใช้ในระยะเวลาหนึ่ง ภายใต้สภาวะการณ์หนึ่ง (Hillton, and Platt, 2020) เพื่อแก้ไขจุดอ่อนในกรณีที่ต้นทุนสินค้ามีความผันผวนมาก Hussey, and Hussey (2017) ได้อธิบายถึงข้อดีของต้นทุนมาตรฐาน ได้แก่ 1) ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมต้นทุน โดยทำการเปรียบเทียบกับต้นทุนจริงที่เกิดขึ้นเพื่อวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และองค์การควรให้ความสำคัญกับผลต่างที่เกิดขึ้น 2) เป็นการสร้างความตระหนักแก่พนักงานถึงความสำคัญของการบริหารต้นทุน 3) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดราคาขายโดยไม่จำเป็นต้องรอต้นทุนจริงให้เกิดขึ้นจนครบซึ่งในทางปฏิบัติจะได้มาช้า และยังสามารถกำหนดนโยบายการผลิต สินค้าคงเหลือ และการวางแผนกำไรได้ และ 4) ช่วยในการจัดทำงบประมาณและการพยากรณ์ต่าง ๆ ต้นทุนมาตรฐานอาจมีข้อเสียอยู่บ้าง ได้แก่ 1) การสร้างความยุ่งยากให้แก่ผู้ที่ทำหน้าที่รวบรวมหรือประมาณการอัตราการใช้ เวลา หรือ ปริมาณที่จะนำมาใช้ในการคำนวณ และ 2) หากต้นทุนมาตรฐานไม่มีการปรับเป็นระยะเวลานานเพื่อให้สอดคล้องกับต้นทุนที่แท้จริง จะส่งผลต่อมูลค่าสินค้าคงเหลือที่ไม่สะท้อนความเป็นจริง

การบริหารความเป็นเลิศด้านการปฏิบัติการ (Operational Excellence Management – O)

การบริหารความเป็นเลิศด้านการปฏิบัติการ หมายถึง การที่องค์การมีการปรับปรุงการปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในยุคปัจจุบันองค์การไม่เพียงแต่ต้องสร้างผลประกอบการที่ดี ยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจด้วย ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ผู้ถือหุ้น และชุมชน เป็นต้น (Gimenez, Sierra and Rodon, 2012); Paquin, and Prouty (2015) ซึ่งเป็นนักวิจัยจากบริษัท Aberdeen Group ได้ทำการวิจัยโดยเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการที่ผลิตอาหารและเครื่องดื่มจำนวน 170 แห่ง พบว่า ความกดดันที่บริษัทเหล่านั้นต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การลดต้นทุน (68%) การปฏิบัติตามกฎระเบียบของภาครัฐ (54%) สร้างความมั่นใจในคุณภาพสินค้าและความพึงพอใจของลูกค้า (47%) ความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต (38%) และความต้องการลดความแปรปรวนของกระบวนการดำเนินงาน (29%)

Shingo (Shingo Institute, 2021) ได้สรุปแนวคิดในการบริหารความเป็นเลิศด้านการปฏิบัติการไว้ 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ (Cultural Enabler) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Process Continuous Improvement) การสร้างความเชื่อมโยงภายในองค์กร (Enterprise Alignment) และผลลัพธ์ (results)

การสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ (Cultural Enabler): การสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือในองค์กรสามารถเริ่มได้จากการที่ผู้บริหารรับฟังและเรียนรู้ตลอดเวลา และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการ



คิด ผู้บริหารสามารถเริ่มได้จากการสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีความปลอดภัยในการทำงาน การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้สามารถสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจ และการสร้างความเชื่อมั่นในตัวบุคคลทั้งที่เป็นพนักงาน ลูกค้า และคู่ค้า ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าอย่างมากมายแก่องค์กร

การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Process Continuous Improvement): การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องมีเป้าหมายสูงสุดในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าโดยเริ่มจากการค้นหาและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า องค์กรสามารถเริ่มจากการให้ความสำคัญในประเด็นของ 1) กระบวนการในการผลิตสินค้าหรือบริการที่ดี 2) การใช้แนวความคิดทางด้านวิทยาศาสตร์ในการปรับปรุงกระบวนการ เช่น แนวคิด PDCA (การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุง) หรือแนวคิด DMAIC (ระบุ วัด วิเคราะห์ ปรับปรุง ควบคุม) 3) แนวคิดการทำให้กระบวนการรวดเร็วขึ้น ง่ายขึ้น ประหยัดขึ้น และดีขึ้น แต่ได้ผลผลิตที่มีมาตรฐานและคุณภาพตามที่กำหนด 4) การสร้างความมั่นใจในคุณภาพตั้งแต่เริ่มต้น โดยทำการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นก่อนส่งต่อไปยังกระบวนการผลิต เพื่อลดของเสียที่เกิดขึ้น และ 5) พยายามค้นหาความสมบูรณ์ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดโอกาสในการปรับปรุงให้ดีขึ้น

ความเชื่อมโยงภายในองค์กร (Enterprise Alignment): องค์กรควรพัฒนากลยุทธ์การบริหารให้มีความเรียบง่าย สามารถเข้าใจได้ ดำเนินการได้ และมีความเป็นมาตรฐาน ทั้งนี้เพื่อลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยสามารถเริ่มจาก 1) การกำหนดเป้าหมายที่ยั่งยืน เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความคาดหวังของลูกค้า คู่แข่ง ตลาด เทคโนโลยี กระบวนการ และผู้บริหาร เป็นต้น และ 2) การคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องมีรูปแบบการคิดแบบวิเคราะห์และแบบสังเคราะห์

ผลลัพธ์ (results): ผู้บริหารทุกคนในองค์กรควรต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าซึ่งหมายถึงรวมถึงคุณภาพ ราคา การส่งมอบ และความปลอดภัย โดยการรับฟังข้อร้องเรียนจากลูกค้า และแจ้งให้พนักงานที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อการแก้ไขให้ดีขึ้น และผู้บริหารควรมีการหาหรือผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในแนวตั้ง (Vertical Strategic Alliance - V)

การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแนวตั้งเป็นกลยุทธ์การเติบโตของธุรกิจรูปแบบหนึ่ง เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไป ตกลงทำโครงการหรือกิจกรรมร่วมกันโดยมีเหตุผลในการใช้ทักษะและทรัพยากรร่วมกัน ให้เกิดการประหยัดต่อขนาด สร้างโอกาสให้มีรายได้เพิ่ม ให้มีผลประโยชน์ที่ดีขึ้น ให้ลดความเสี่ยงของธุรกิจ และมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นในองค์กร การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในแนวตั้ง สามารถกระทำได้ทั้งการสร้างพันธมิตรไปข้างหน้า (Forward Vertical integration) การสร้างพันธมิตรแบบย้อนกลับ (Backward Vertical Integration) Hill, Schilling, and Jones (2019) ได้อธิบายไว้ว่า การสร้างพันธมิตรไปข้างหน้าทำให้องค์กรได้ช่องทางในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้เกิดการตัดสินใจซื้อสินค้า และการสร้างพันธมิตรแบบย้อนกลับ ทำให้องค์กรได้ประโยชน์ด้านการจัดหาและเป็นการเพิ่มอำนาจการต่อรองกับผู้ขายวัตถุดิบ การควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ และการลดต้นทุนการผลิตของสินค้า



การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจบางครั้งอาจไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ขาดความเข้าใจในหลักการที่ร่วมมือกัน ผลประโยชน์ที่ได้รับไม่เท่าเทียมกัน วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน และขาดการกำกับที่เหมาะสม (Engelbrecht, Shah, Schoen, and Nevin, 2019)

ผู้เขียนขอเสนอแนวทางในการสร้างพันธมิตรในแนวตั้งซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wheelen, Hunger, Hoffman, and Bamford (2018) ดังนี้

1) เลือกพันธมิตรด้วยความระมัดระวัง โดยพันธมิตรนั้นต้องมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน

2) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการสร้างพันธมิตรให้ชัดเจน และให้มีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ขององค์กร ซึ่งไม่ใช่เป็นการเน้นถึงรายได้หรือกำไรเท่านั้น แต่ควรเป็นการลดจุดอ่อนที่แต่ละฝ่ายมีอยู่

3) ทำความเข้าใจกับกระบวนการทางธุรกิจของแต่ละฝ่ายว่ามีจุดใดบ้างที่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน การที่แต่ละฝ่ายจะสร้างคุณค่าและความสำเร็จให้เกิดขึ้นในอนาคตมากขึ้นเพียงใด ขึ้นกับความเชื่อถือระหว่างกัน

4) สร้างความสมดุลของผลประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายได้รับโดยไม่ได้คำนึงว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีขนาดใหญ่กว่ากัน แต่ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับสูงสุดจากการสร้างพันธมิตร

5) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรพันธมิตรทั้งสองฝ่ายต้องให้การสนับสนุน และสื่อสารให้สมาชิกภายในของแต่ละองค์กรเข้าใจ เพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้

การสร้างนวัตกรรม (Innovation – I)

Zawislak et al. (2011) ได้จำแนกนวัตกรรมออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ นวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยธุรกิจ ซึ่งสามารถสรุปเป็นตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ประเภทของนวัตกรรม

ประเภทของนวัตกรรม	สาระสำคัญ
นวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี	
นวัตกรรมทางเทคโนโลยี	การพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบใหม่ วัสดุดิบใหม่ และผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งประกอบด้วยเครื่องจักร อุปกรณ์ และส่วนประกอบใหม่
นวัตกรรมทางการปฏิบัติการ	กระบวนการใหม่ การปรับปรุงกระบวนการเดิม การนำเทคนิคที่ทันสมัยมาใช้ และผังโรงงานใหม่ เป็นต้น เพื่อให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และมีความยืดหยุ่น ด้วยต้นทุนการผลิตที่ต่ำเท่าที่เป็นไปได้



ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเภทของนวัตกรรม	สาระสำคัญ
นวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยธุรกิจ	
นวัตกรรมทางการจัดการ	การพัฒนาทักษะทางการจัดการ เพื่อลดแรงเสียดทานภายในองค์กร ได้แก่ รูปแบบการบริหารใหม่ กลยุทธ์ใหม่ การปรับปรุงการตัดสินใจ และการประสานงานระหว่างหน่วยงาน เป็นต้น
นวัตกรรมทางรายการธุรกิจ	พัฒนาวิธีการในการลดต้นทุนของรายการที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การกับผู้ขายวัตถุดิบหรือลูกค้า

ผู้เขียนขอเสนอว่าองค์การควรสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมภายใน ดังนี้

ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์: ผู้นำทุกระดับในองค์การต้องมีแนวคิดและสนับสนุนให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา

การยอมรับในคุณค่าของพนักงาน: ความคิดสร้างสรรค์ในองค์การจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานรู้สึกว่าการปฏิบัติกับตนอย่างยุติธรรมและให้ค่าตอบแทนที่สมเหตุผล องค์การที่มีความยืดหยุ่น รับฟังความคิดเห็นพนักงานและให้คตินอกกรอบในสายงานตนเองเป็นการสร้างบรรยากาศของการสร้างนวัตกรรมที่ดี (Hay Group, 2005)

ทีมงานที่มีความหลากหลาย: การทำโครงการหรือกิจกรรมใด ๆ ก็ตามควรประกอบด้วยสมาชิกจากหลาย ๆ ส่วนงาน เพื่อให้เกิดมุมมองที่หลากหลายและร่วมแก้ปัญหาให้เกิดประสิทธิภาพ

การให้ความเชื่อถือและความอิสระในการทำงาน: องค์การที่มีชื่อเสียงทางด้านการสร้างนวัตกรรมมักจะกำหนดให้พนักงานใช้เวลาบางส่วนหนึ่งในการคิดและทำโครงการใหม่ ๆ ให้แก่องค์การ เช่น บริษัท 3M อนุญาตให้พนักงานใช้เวลาร้อยละ 15 ของเวลางานปกติในการคิดโครงการใหม่ได้ และหากพนักงานต้องการเงินทุนเริ่มแรกในการพัฒนา ทางบริษัทจะสนับสนุนให้ในวงเงินสูงถึง 50,000 ดอลลาร์สหรัฐ (Kulkalyuenyong, 2018)

ในการสร้างนวัตกรรมขององค์การบางครั้งอาจไม่ประสบความสำเร็จ Crawford, and Di Benedetto (2020) ได้ให้เหตุผลในกรณีที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจาก ผู้บริโภคไม่ได้รับรู้ว่ามีอะไรใหม่ ไม่มีงบประมาณเพียงพอในการวางตลาดสินค้าใหม่ ไม่ได้สอบถามความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง พนักงานไม่มีความสามารถและประสบการณ์ในเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์นั้น และการเปลี่ยนแปลงในรสนิยมที่ไม่ได้คาดหวังของลูกค้า เป็นต้น

การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management)

Ely and Roberts (2008) ได้อธิบายไว้ว่าสมาชิกในองค์การมีความหลากหลายในคุณลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา และสถานะทางสังคม เป็นต้น การบริหารความหลากหลายในองค์การเป็นกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้เข้าใจและยอมรับในคุณค่าของความแตกต่างของพนักงานแต่ละคน และองค์การมีโอกาสดึงประโยชน์จากความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Stoner,



and Russell, 1997) เช่น องค์การสามารถสร้างพนักงานที่เก่งได้ เนื่องจากมีความหลากหลายของพนักงานให้เลือก องค์การสามารถเข้าสู่ตลาดที่หลากหลายได้ เนื่องจากพนักงานสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายเช่นกัน และองค์การมีประสิทธิผลในการทำงานที่ดี เนื่องจากมีทีมงานที่มีความสามารถที่หลากหลาย ช่วยกันสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมายได้

ภายหลังจากการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 องค์การจะต้องบริหารความหลากหลายทางด้านความคิดและพฤติกรรมของพนักงานในประเด็น 1) พนักงานมีความรู้สึกที่โดดเดี่ยว เป็นผลจากการสูญเสียคนในครอบครัว การขาดเพื่อนร่วมงานที่รู้ใจเนื่องจากถูกให้ออกจากงาน ซึ่งเป็นผลจากการที่้องค์การมีผลประโยชน์ที่ไม่ดี การที่ต้องปฏิบัติตามมาตรการระยะห่างทางสังคม โดยที่พนักงานไม่สามารถทำกิจกรรมที่เป็นการรวมกลุ่มกันเป็นระยะเวลาอีกหลายปีจนกว่าการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จะหมดไป (Brooks et al. 2020) การที่พนักงานเกิดความโดดเดี่ยวใน้องค์การ ส่งผลให้มีความผูกพันต่อ้องค์การลดลง (Ozcelik, and Barsade, 2018) ้องค์การจึงควรหาวิธีการให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อ้องค์การด้วยการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ การจัดนักจิตวิทยาให้คำปรึกษาออนไลน์ หรือการเปิดโอกาสให้พนักงานได้พบปะผู้บริหารระดับสูงเดือนละครั้ง เป็นต้น 2) พนักงานมีความกังวลเกี่ยวกับการติดเชื้อ พนักงานมีความคาดหวังว่าจะได้รับสวัสดิการเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพที่เพิ่มขึ้นจาก้องค์การ ในส่วนของ้องค์การต้องพยายามหาแบบการทำงานที่ทำให้พนักงานมั่นใจในความปลอดภัย อาจให้พนักงานทำงานจากบ้านบางส่วน และจัดหาอุปกรณ์ในการประชุมสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อลดการรวมคนจำนวนมาก (Oprea et al. 2020) จากการสำรวจของ Shellenback, and Polovina (2020) โดยสอบถามความเห็นจากผู้บริหารจำนวน 1,188 แห่ง พบว่า ้องค์การวางแผนจัดการในประเด็น 1) ทำความสะอาดสำนักงานให้ปลอดภัย (87%) จัดหน้ากากอนามัยให้พนักงาน (63%) มีนโยบายเว้นระยะห่าง (54%) จัดหาอุปกรณ์ป้องกันให้ เช่น ถุงมือ และเสื้อคลุม (33%) และจัดให้มีระบบระบายอากาศที่ดี (21%) และ 3) พนักงานมีความกังวลเกี่ยวกับผลตอบแทน ความมั่นคงในงาน รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง (Schwartz, Hatfield, Scoble-Williams, and Volini, 2020) ้องค์การควรสื่อสารแผนงานและเกณฑ์การประเมินผลและการปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่ชัดเจนแก่พนักงานและให้ความเห็นย้อนกลับตลอดเวลา เพื่อให้พนักงานรับทราบถึงผลการดำเนินงานและความก้าวหน้าของแผนงานและเกิดความเชื่อมั่นใน้องค์การ

สรุป

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศอย่างมาก ้องค์การต้องปรับตัวกับผลประโยชน์ที่ลดลง พนักงานต้องเผชิญกับการติดเชื้อ การสูญเสีย การถูกให้ออกจากงาน หรือการปิดกิจการของบางธุรกิจ ในทางกลับกัน้องค์การได้เรียนรู้รูปแบบของการทำงานแบบใหม่ การใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสารใหม่ ๆ เป็นต้น การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ไม่รู้ว่าจะจบเมื่อไร แต่้องค์การต้องพัฒนาต่อไปทันทีที่การแพร่ระบาดได้บรรเทาลง และสามารถควบคุมได้ระดับหนึ่งแล้ว การพัฒนา้องค์การสามารถกระทำได้ในหลายระดับ ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ระดับ้องค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ หรือกลยุทธ์

ระดับหน้าที่ ผู้เขียนได้เสนอแนวทางใน 5 ด้าน ได้แก่ การบริหารต้นทุน การบริหารความเป็นเลิศด้านการปฏิบัติการ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในแนวตั้ง การสร้างนวัตกรรม และการบริหารความหลากหลาย

References

- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30.
- Blocher, E.J., Stout, D.E., Juras, P.E. and Cokins, E. (2019). *Cost management: A strategic emphasis*. (7th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Brooks, S. K. et al. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: Rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395, 912–920.
- Crawford, C.M., & Di Benedetto, C.A. (2020). *New Products Management*. (12th ed.). Ohio: McGraw-Hill Education.
- Ely, R.J., & Roberts, L.M. (2008). *Shifting frames in team-diversity research: From difference to relationships*. In A.P. Brief, Diversity at work. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Engelbrecht, W., Shah, T., Schoen, A., & Nevin, M. (2019). *Strategic alliances: An essential weapon in the growth arsenal*. Retrieved October 19, 2021, from <https://www2.deloitte.com>.
- Gimenez, C., Sierra, V., & Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 149–159.
- Hay Group. (2005). *The innovative organization: Lessons learned from most admired companies*. Hay Insight Selections. Retrieved October 22, 2021, from <http://www.haygroup.com>.
- Hill, C.W.L., Schilling, M.A., & Jones, G.R. (2019). *Strategic Management: Theory & Cases*. (13th ed.). Mason: Cengage Learning.
- Hillton, R., & Platt, D. (2020). *Managerial accounting: Creating value in a dynamic business environment*. (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Hussey, J., & Hussey, R. (2017). *Cost and management accounting*. (2nd ed.). Basingstoke: Macmillan Press.
- Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E*, 136, 1-14.



- KPMG. (2021). *COVID-19: A guide to maintaining Enterprise Resilience*. Retrieved November 13, 2021, from <https://assets.kpmg>.
- Kulkalyuenyong, P. (2018). Strategies in Building Corporate Entrepreneurship. *Journal of Humanities Social Sciences*, 4(1), 1-11.
- Lanen, W.N., Anderson, S.W., & Maher, M.W. (2020). *Fundamentals of cost accounting*. (6th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Minahan, M. (2016). OD: Sixty years down, and the future to go. *OD Practitioner*, 48(1), 5-10.
- Ministry of Public Health, Department of Disease Control. (2022). *Coronavirus Disease (COVID-19): Thailand Situation*. Retrieved February 13, 2022, from <https://ddc.moph.go.th>.
- Oprea, B. T. et al. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: a meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 723-741.
- Ozcelik, H., & Barsade, S. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and employee performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343-2366.
- Paquin, R., & Prouty, K. (2015). *Achieving operational excellence in food & beverage*. Retrieved October 23, 2021, from <http://justfooderp.com>.
- Schwartz, J., Hatfield, S., Scoble-Williams, N., & Volini, E. (2020). *Workforce strategies for post-covid recovery*. Retrieved October 23, 2021, from <https://www2.deloitte.com>.
- Shellenback, K., & Polovina, S. (2020). *The design of work post COVID-19*. Retrieved October 23, 2021, from <https://www.mercer.com>.
- Shingo Institute. (2021). *The Shingo model: for operational excellence*. Retrieved October 18, 2021, from <https://www.academia.edu/15998513/>.
- Steimer, S. (2020). *How marketers are working during the pandemic*. *Marketing News*, Spring. Retrieved November 13, 2021, from <https://www.ama.org>.
- Stoner, C.R., & Russell, L.A. (1997). Creating a culture of diversity management: moving from awareness to action. *Business Forum*, 22(2-3), 6-12.
- Thailand Business News. (2021). *Thailand's Stock Exchange (SET)-listed companies' 2020 earnings drop*. Retrieved November 13, 2021, from <https://www.thailand-business-news.com>.
- UNDP, & UNICEF. (2020). *Socio-economic impact assessment of COVID-19 in Thailand*. Retrieved October 17, 2021, from <https://www.unicef.org/thailand/media>.
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D., Hoffman, A.N., & Bamford, C.E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability*. (15th ed.). New Jersey: Prentice Hall.



Zawislak, P.A. et al. (2011). *Innovation capabilities of the firm: The Brazilian experience*. In: 9th Globelics International Conference, November, 2011, Buenos Aires, Argentina. Proceedings of the GLOBELICS, 2011.