

ผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจและแนวทางการพัฒนาองค์การภายหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019: กรณีศึกษาของธุรกิจในจังหวัดปทุมธานี

Impacts of Covid 19 Pandemic on Business Performance and Guidelines for Organizational Development in the Post Pandemic: A Study of Businesses in Pathum Thani Province

พรमित กุลกาลยีนยง¹, เมธิน ชูกันหอม², กุสุมา ศิลป์วิเศษสรณ์³ และ กมลชนก เขียวแก้ว⁴

Pornmit Kulkalyuenyong, Methin Chookanhom, Kusuma Sinwisetson and Kamonchanok Khiawkaew

Corresponding author, E-mail : pornmitku@gmail.com

Received : January 17, 2023

Revised : April 1, 2023

Accepted : May 25, 2023

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่มีต่อผลการดำเนินงาน 2) ความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 3) ความแตกต่างของลักษณะองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อผลกระทบที่มีต่อผลการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 4) ความแตกต่างของลักษณะองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการการพัฒนาผลการดำเนินงานภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 5) ผลกระทบของผลการดำเนินงานส่งผลกระทบต่อความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และ 6) เสนอแนวทางการพัฒนาองค์การภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 งานวิจัยนี้เป็นการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการในจังหวัดปทุมธานีจำนวน 314 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่าการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบต่อผลการ

ดำเนินงานในระดับปานกลาง 2) ความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานภายหลังจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อยู่ในระดับมาก 3) คุณลักษณะองค์กรที่แตกต่างกันด้านประเภทธุรกิจ สถานที่ตั้ง อายุของบริษัท และจำนวนพนักงานส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในภาพรวมที่แตกต่าง 4) คุณลักษณะองค์กรที่แตกต่างกันด้านประเภทธุรกิจ อายุของบริษัท ทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน และจำนวนลูกค้าส่งผลกระทบต่อความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานในภาพรวมที่แตกต่าง 5) ผลกระทบของผลการดำเนินงานส่งผลกระทบต่อความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานหลังจากภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผู้วิจัยทำการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการพัฒนาองค์การภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทั้งด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

^{1,2,3,4} คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
Faculty of Business Administration, North Bangkok University

คำสำคัญ: ผลการดำเนินงาน, การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019, ด้านการเงิน, ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน, ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

Abstract

The objectives of this research were to study 1) the impacts of coronavirus outbreak on business performance, 2) the need to develop business performance after the pandemic, 3) the effects of differences in organizational characteristics on business performance 4) the effects of differences in organizational characteristics on the need to develop business performance 5) the impacts of business performance affected to the need of performance development after the pandemic, and 6) the proposed guidelines for organizational development in the post pandemic. Questionnaires were used to collect data from 282 entrepreneurs in Pathum Thani Province.

The results revealed that 1) coronavirus outbreak had a moderate impacts on business performance, 2) the need to develop business performance after the pandemic was high, 3) differences of organizational characteristics in terms of type of business, location, age of the company, and number of employees affected overall business performance differently, 4) differences of organizational characteristics in terms of type of business, location, age of the company, registered capital, and number of employees affected the need to develop overall business performance differently, and 5) the impacts of business performance had an influence toward the need to develop its performance after the pandemic. All hypotheses were tested at a statistical significance level of .05.

The author recommended guidelines for organizational development in the post pandemic in the aspects of finance, customers, internal processes, and learning and development.

Keywords: Business Performance, Coronavirus Outbreak, Finance Aspect, Customer Aspect, Internal Process Aspect, Learning and Development Aspect

บทนำ

การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เกิดขึ้นครั้งแรกที่เมืองอู่ฮั่น ประเทศจีนเมื่อเดือนธันวาคม 2562 มีการระบาดได้แพร่ไปทั่วโลก 230 ประเทศ จากข้อมูล ณ วันที่ 17 ธันวาคม 2565 มีผู้ติดเชื้อสูงถึง 656.9 ล้านคน มีผู้เสียชีวิตจำนวน 6.7 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 1.0 ส่วนในประเทศไทยมีผู้ติดเชื้อสูงถึง 4.7 ล้านคน มีผู้เสียชีวิตจำนวน 33,392 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7 (กระทรวงสาธารณสุข, 2565) การแพร่ระบาดในครั้งนี้ได้ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization – UNESCO, 2017)

ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ : ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยขับเคลื่อนด้วยภาคการส่งออกและการท่องเที่ยวโดยมีมูลค่าในปี 2562 สูงถึงร้อยละ 70 และ 16 ตามลำดับ (ธนาคารกรุงไทย, 2563) จากตารางที่ 1 เป็นการสรุปข้อมูลจากสถิติของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2565) ซึ่งแสดงถึงผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลต่อเศรษฐกิจไทยอย่างมาก ซึ่งเป็นผลจากการลดลงของนักท่องเที่ยวต่างชาติจาก 39.9 ล้านคนในปี 2562 เหลือ 0.4 ล้านคนในปี 2564 ส่วนเศรษฐกิจในปี 2565 มีการขยายตัวที่ระดับร้อยละ 3.2 เป็นผลจากการขยายตัวของทั้งมูลค่าสินค้าส่งออกและบริการ และจำนวนนักท่องเที่ยว สำหรับในปี 2566 สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติคาดว่าเศรษฐกิจจะขยายตัวร้อยละ 3-4 ขับเคลื่อนโดยภาคการท่องเที่ยว

ตารางที่ 1 สถิติเปรียบเทียบอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ การส่งออกสินค้าและบริการ และจำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศ ระหว่างปี 2562 ถึง 2566

รายการ	2562	2563	2564	2565f	2566f
GDP (%)	2.3	-6.2	1.5	3.2	3-4
มูลค่าการส่งออกสินค้าและบริการ (%)	-3.0	-6.5	19.2	7.5	1.0
จำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศ (ล้านคน)	39.9	6.7	0.4	10.2	23.5
อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)	4.2	-83.2	-93.6	2,450	130.4

ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565.

ผลกระทบด้านสังคม : O’Riordan (2013) ได้อธิบายว่าการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืนหมายถึงการพัฒนาด้านสุขภาพ การศึกษา และการจ้างงาน จากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ผ่านมา ทางรัฐบาลมีการสั่งปิดสถานประกอบการหลายประเภท ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน และการห้ามการเดินทาง เป็นต้น ตัวอย่างของผลกระทบที่เกิดขึ้น ได้แก่ 1) มีคนว่างงานจำนวนมาก โดยเฉพาะผู้ที่ทำงานในธุรกิจการท่องเที่ยว สถานบันเทิง ธุรกิจอุตสาหกรรมขนส่งและก่อสร้าง ซึ่งอัตราการว่างงานสูงถึง 8.4 ล้านคนในไตรมาสที่ 2 ของปี 2563 (United Nations, 2020) 2) สถาบันการศึกษาถูกสั่งปิดชั่วคราว ทำให้นักเรียนต้องหยุดเรียน เลื่อนการเปิดภาคเรียน และการเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ 3) ประชาชนมีความกังวลและหวาดระแวงซึ่งกันและกันเกี่ยวกับการติดเชื้อ (สำนักงานผู้ประสานงานสหประชาชาติประจำประเทศไทย, 2563) เป็นต้น

ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม : Babxicky (2012) ได้อธิบายไว้ว่า คุณภาพอากาศเป็นดัชนีหนึ่งในการวัดความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม จากสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้มีมาตรการห้ามเดินทาง การทำงานจากบ้าน และการสั่งระงับการจัดกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรม ถึงแม้จะส่งผลดีทำให้มลพิษอากาศที่ลดลง แต่ในทางตรงข้าม การที่ประชาชนให้ความร่วมมือในการใช้หน้ากากอนามัย ทำให้เกิดขยะจำนวนมากและเป็นขยะที่มีเชื้อโรคอยู่ และเป็นแหล่งแพร่เชื้อในอากาศได้ระดับหนึ่ง

จะเห็นได้ว่าธุรกิจต่าง ๆ ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อย่างมาก ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของบริษัทต่าง ๆ ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มีกำไรลดลงร้อยละ 38 ในปี 2563 แต่ได้ปรับเพิ่มขึ้นร้อยละ 80 ในปี 2564 ซึ่งเป็นผลจากการแพร่ระบาดของโควิดได้ลดความรุนแรงลง และฐานกำไรของปี 2563 ที่นำมาคำนวณอยู่ในระดับที่ต่ำ (ประชาชาติธุรกิจ, 2565) จังหวัดปทุมธานีนับเป็นจังหวัดที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ มีผลิตภัณฑ์มวลรวมจำนวน 403.8 ล้านบาทในปี 2561 สูงเป็นอันดับ 6 ของประเทศ โดยเป็นผลิตภัณฑ์มวลรวมจากภาคอุตสาหกรรมร้อยละ 53.4 ภาคบริการร้อยละ 44.9 และภาคเกษตรร้อยละ 1.7 (สำนักงานจังหวัดปทุมธานี, 2562) ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจและแนวทางในการพัฒนาองค์การภายหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของธุรกิจในจังหวัดปทุมธานี

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่มีต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา
2. เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา
3. เพื่อศึกษาความแตกต่างของลักษณะองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อผลกระทบที่มีต่อผลการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019
4. เพื่อศึกษาความแตกต่างของลักษณะองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019
5. เพื่อศึกษาผลกระทบของผลการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019
6. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาองค์การภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

สมมติฐานการวิจัย

1. คุณลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกันส่งผลกระทบต่อผลกระทบต่อผลการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่แตกต่างกัน
2. คุณลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกันส่งผลกระทบต่อความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่แตกต่างกัน
3. ผลกระทบของผลการดำเนินงานส่งผลกระทบต่อความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ขอบเขตของการศึกษา

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร: สถานประกอบการในจังหวัดปทุมธานีที่จดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรมกระทรวงอุตสาหกรรมในปี 2564 จำนวน 3,054 บริษัท
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา: ศึกษาผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจและแนวทางในการพัฒนาผลการดำเนินงานภายหลังจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของธุรกิจในจังหวัดปทุมธานี

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา: การวิจัยนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในระหว่างวันที่ 16 ตุลาคม 2565 ถึงวันที่ 30 พฤศจิกายน 2565

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ตัวแบบดุลภาพ (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ใช้ในการสื่อสารกับทั้งพนักงานและผู้เกี่ยวข้องภายนอกของธุรกิจถึงผลการดำเนินงานขององค์กรว่าบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ Balanced Scorecard ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และ ด้านการเรียนรู้และการเติบโตของพนักงาน (Kaplan, 2012: 539-545) ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ พสุ เดชะรินทร์ (2546: 20) ที่กล่าวถึงการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือการประเมินผลที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้ยังเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ให้บุคลากรจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับปฏิบัติการ ทำให้ทุกคนทราบถึงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ตนเองจะต้องปฏิบัติเพื่อช่วยให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ

มีนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดดัชนีชี้วัดผลการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดของตัวแบบดุลภาพ (Balanced Scorecard) ได้ดังนี้ (Niven, 2012; Kaplan, 2012; Cano, Vergara, & Puerta, 2017; Dudic, Dudic, Gregus, Novackova, and Djakovic, 2020;)

มิติด้านการเงิน เป็นมิติที่บ่งบอกถึงองค์กรสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ต่าง ๆ สำเร็จหรือไม่ ซึ่งจะสะท้อนในผลกำไรขององค์กร ดัชนีตัวบ่งชี้ที่ชี้วัด ได้แก่ สินทรัพย์รวมต่อพนักงาน ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน รายได้ต่อสินทรัพย์ การเติบโตของรายได้ อัตรากำไรขั้นต้น อัตรากำไรสุทธิ อัตราส่วนของรายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ รายได้ต่อพนักงาน กำไรต่อพนักงาน ราคาหุ้น สัดส่วนของผู้ถือหุ้น ความภักดีของผู้ถือหุ้น อัตราหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น จำนวนวันที่สินค้าอยู่ในคลังสินค้า และกระแสเงินสด เป็นต้น

มิติด้านลูกค้า องค์กรควรตอบคำถามให้ได้ว่าใครคือลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย บริษัทส่งมอบคุณค่าอะไรแก่ลูกค้าบ้าง และลูกค้าคาดหวังอะไรบ้างจากบริษัท ทั้งนี้เพื่อให้บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้แตกต่างจากคู่แข่งได้ ดัชนีตัวชี้วัดที่นิยม ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความภักดีของลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด ข้อร้องเรียนของลูกค้า

ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหาลูกค้า ราคาเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง รายได้เฉลี่ยต่อลูกค้า อัตราการปิดการขายได้สำเร็จ อัตราการเพิ่มและการสูญเสียของลูกค้า ระยะเวลาที่ใช้ไปจนกระทั่งลูกค้าตัดสินใจซื้อ อัตราส่วนค่าใช้จ่ายทางการตลาด ต่อยอดขาย การรับรู้ในตราสินค้า ยอดขายของแต่ละช่องทาง จำนวนลูกค้าต่อพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการให้บริการลูกค้าต่อคน และความถี่ในการสั่งซื้อของลูกค้า เป็นต้น

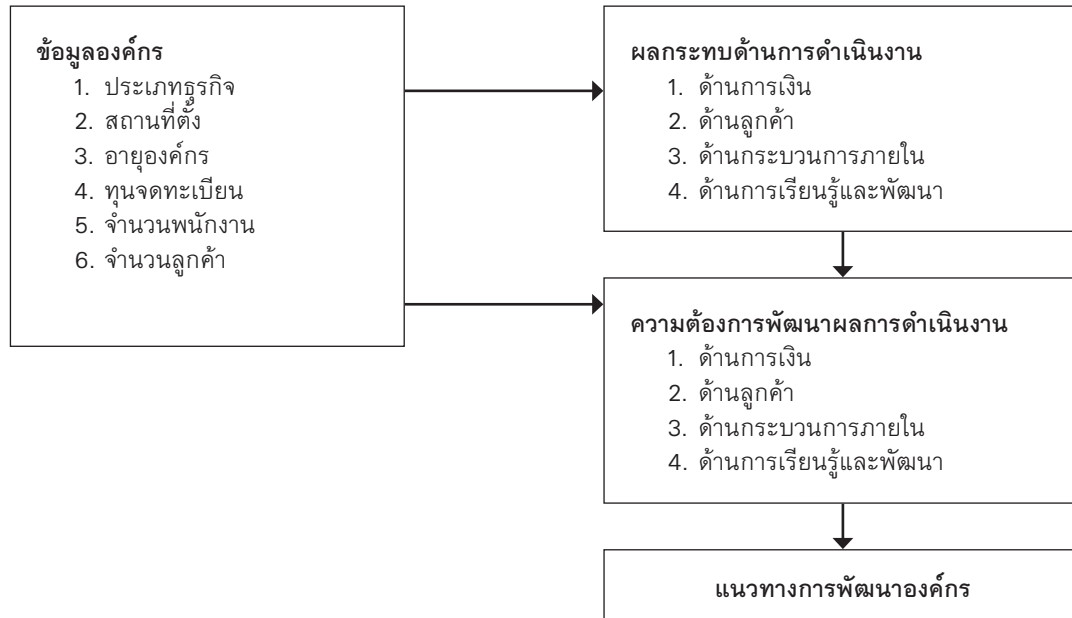
มิติด้านกระบวนการภายใน องค์กรควรพิจารณากระบวนการภายในใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น มากกว่าการพิจารณาเฉพาะกระบวนการปรับปรุงเพิ่มเติมสำหรับกิจกรรมที่มีอยู่ เช่น กระบวนการพัฒนาสินค้าใหม่ การผลิต การส่งมอบสินค้าและบริการ และการบริการหลังการขาย เป็นต้น ตัวอย่างดัชนีชี้วัด ได้แก่ ต้นทุนเฉลี่ยต่อรายการ การส่งมอบที่ตรงเวลา ระยะเวลาเฉลี่ยของการสั่งซื้อจนกระทั่งได้รับวัตถุดิบ จำนวนคนงานในการผลิต อัตราของเสียในการผลิต งานที่ต้องแก้ไข ระยะเวลาการทำงานที่ลดลง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การชดเชยแก่ลูกค้า อัตราการใช้งานของพื้นที่ การพัฒนาเทคโนโลยี และการวางแผนงานที่ถูกต้อง เป็นต้น

มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา องค์กรควรค้นหาช่องว่างที่เกิดขึ้นในปัจจุบันของทักษะพนักงาน ระบบข้อมูล และสภาพแวดล้อมที่ต้องการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ดัชนีชี้วัด ได้แก่ จำนวนพนักงานที่เข้าเป็นสมาชิกในสมาคมวิชาชีพ หรือการค้า อายุงานโดยเฉลี่ยของพนักงาน จำนวนขาดลา มาสาย อัตราการลาออก ความพึงพอใจของพนักงาน อัตราการเกิดอุบัติเหตุในงาน จำนวนพนักงานดีเด่น คุณภาพของงานที่ทำ อัตราการสื่อสารภายใน จำนวนชั่วโมงการอบรม อัตราการบรรลุเป้าหมายของพนักงาน การพัฒนาภาวะผู้นำ อัตราการเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการทำนิติจริยธรรม เป็นต้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้พัฒนาแนวคิดจากทฤษฎีและงานวิจัยของ นักวิชาการหลายท่าน (Niven, 2012; Kaplan, 2012; Cano, Vergara, & Puerta, 2017; Dudic, Dudic, Gregus,

Novackova, and Djakovic, 2020;) ซึ่งสามารถสรุปเป็น กรอบแนวคิดได้ ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย
ที่มา: ภาพโดยผู้วิจัย พรมิตร กุลกาลยีนยง

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือ สถานประกอบการใน จังหวัดปทุมธานีที่จดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมในปี 2564 จำนวน 3,054 บริษัท (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2564) ซึ่งเป็นสถานประกอบการที่ตั้งอยู่ในอำเภอเมืองจำนวน 359 แห่ง อำเภอคลองหลวง จำนวน 1,002 แห่ง อำเภอธัญบุรีจำนวน 215 แห่ง อำเภอหนองเสือจำนวน 72 แห่ง อำเภอลาดหลุมแก้วจำนวน 409 แห่ง อำเภอลำลูกกาจำนวน 716 แห่ง และอำเภอสамโคก จำนวน 281 แห่ง

ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการคำนวณ จากสูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1973:727-728) ซึ่งเป็นสูตรที่ใช้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยทราบจำนวน ประชากรที่แน่นอน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 354 แห่ง โดยใช้หลักความน่าจะเป็นในการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ซึ่งเป็นสถานประกอบการที่ตั้งอยู่ใน อำเภอเมืองจำนวน 42 แห่ง อำเภอคลองหลวงจำนวน 116

แห่ง อำเภอธัญบุรีจำนวน 25 แห่ง อำเภอหนองเสือจำนวน 8 แห่ง อำเภอลาดหลุมแก้วจำนวน 47 แห่ง อำเภอลำลูกกา จำนวน 83 แห่ง และอำเภอสамโคกจำนวน 33 แห่ง ผู้ วิจัยสุ่มตัวอย่างสถานประกอบการในแต่ละอำเภอโดยวิธีการ สุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ที่มีการ เรียงลำดับชื่อประกอบการในฐานข้อมูลและใช้คอมพิวเตอร์ สุ่ม เพื่อให้ทุกสถานประกอบการมีโอกาสถูกเลือกเท่า ๆ กัน

2. เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม โดยสร้างจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบบสอบถาม มี 4 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โควิด 2019 ต่อผลการดำเนินงาน 3) ความต้องการพัฒนา ผลการดำเนินงานภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของ เชื้อไวรัสโควิด 2019 และ 4) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ สำหรับ ข้อคำถามในส่วนที่ 2 และ 3 เป็นแบบมาตราวัดประมาณ ค่าของลิเคิร์ต

ผู้วิจัยทำการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบจำนวน 3 คน พบว่าข้อคำถามในแบบสอบถามทุกข้อมีค่า IOC มากกว่า 0.5 ข้อคำถามในแบบสอบถามมีการทดสอบหาค่าอำนาจจำแนกโดยวิธี Item Total Correlation ได้ค่าระหว่าง .483-.727 ซึ่งสูงกว่า 0.3 นับว่าเป็นข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำทุกข้อ (Pallant, 2007 : 180-181) และผู้วิจัยทำการทดสอบความเชื่อมั่นโดยวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1951 : 299) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นที่ .949 จึงถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสูง

ผู้วิจัยได้แบบสอบถามกลับคืนมาและมีความสมบูรณ์จำนวน 314 ชุด คิดเป็นร้อยละ 88.7 โดยเป็นแบบสอบถามที่เก็บจากสถานประกอบการในจังหวัดปทุมธานีซึ่งมีผู้บริหารของแต่ละสถานประกอบการเป็นผู้ให้ข้อมูล

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นสถานประกอบการในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และผลิตภัณฑ์จากพืช (ร้อยละ 30.6) ตั้งอยู่ในอำเภอคลองหลวง (ร้อยละ 34.1) ดำเนินธุรกิจมากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 36.6) มีทุนจ

ทะเบียนน้อยกว่า 20 ล้านบาท (ร้อยละ 44.3) มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 50 ราย (ร้อยละ 36.6) และมีจำนวนลูกค้ามากกว่า 100 ราย (ร้อยละ 51.9)

2. ผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019ที่มีต่อผลการดำเนินงาน

ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่าการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในภาพรวมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านการเงินได้รับผลกระทบในระดับมาก ส่วนด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนาได้รับผลกระทบในระดับปานกลาง ดังตารางที่ 2

3. ความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่ามีความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานภายหลังจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในภาพรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และด้านการเงินในระดับมากเรียงตามลำดับ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความคิดเห็นต่อผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานภายหลังการแพร่ระบาด

ด้าน	ผลกระทบ			ความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงาน		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความหมาย
การเงิน	3.71	.955	มาก	3.57	.893	มาก
ลูกค้า	3.32	.939	ปานกลาง	4.05	.830	มาก
กระบวนการภายใน	3.21	.962	ปานกลาง	4.02	.853	มาก
การเรียนรู้และการพัฒนา	3.34	.953	ปานกลาง	3.89	.908	มาก
ภาพรวม	3.39	.824	ปานกลาง	3.88	.759	มาก

4. ความแตกต่างของคุณลักษณะองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานภายใต้

สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

สมมติฐานการวิจัย: คุณลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกันส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่แตกต่างกัน

ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะองค์กรที่แตกต่างกันด้านประเภทธุรกิจ สถานที่ตั้ง อายุของบริษัท และจำนวนพนักงานส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในภาพรวมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความแตกต่างของคุณลักษณะองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ด้าน	ค่า F ของการทดสอบ ANOVA					
	ประเภทธุรกิจ	สถานที่ตั้ง	อายุของบริษัท	ทุนจดทะเบียน	จำนวนพนักงาน	จำนวนลูกค้า
การเงิน	14.410* (.000)	1.381 (.222)	3.750* (.011)	2.475 (.086)	4.087* (.007)	.367 (.693)
ลูกค้า	10.416* (.000)	3.076* (.006)	2.059 (.106)	2.314 (.101)	6.136* (.000)	1.129 (.325)
กระบวนการภายใน	9.394* (.000)	2.011 (.064)	1.900 (.130)	.741 (.478)	3.401* (.018)	1.215 (.298)
การเรียนรู้และพัฒนา	8.944* (.000)	4.088* (.001)	2.752* (.043)	2.299 (.102)	5.501* (.001)	.762 (.468)
ภาพรวม	13.819* (.000)	3.034* (.007)	3.375* (.019)	1.080 (.341)	5.802* (.001)	.403 (.669)

*ค่า F ที่มี P-value < .05 และตัวเลขในวงเล็บหมายถึงค่า P-value

5. ความแตกต่างของคุณลักษณะองค์กรที่ส่งผลต่อความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

สมมติฐานการวิจัย: คุณลักษณะขององค์กรที่ต่างกันส่งผลต่อความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่แตกต่างกัน

ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะองค์กรที่ต่างกันด้านประเภทธุรกิจ อายุของบริษัท ทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน และจำนวนลูกค้าส่งผลต่อความต้องการพัฒนาองค์กรด้านผลการดำเนินงานในภาพรวมที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ความแตกต่างของคุณลักษณะองค์กรที่ส่งผลต่อความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร

ด้าน	ค่า F ของการทดสอบ ANOVA					
	ประเภทธุรกิจ	สถานที่ตั้ง	อายุของบริษัท	ทุนจดทะเบียน	จำนวนพนักงาน	จำนวนลูกค้า
การเงิน	8.933* (.000)	4.010* (.001)	2.960* (.033)	1.783 (.170)	7.077* (.000)	2.913 (.056)
ลูกค้า	6.978* (.000)	2.377* (.030)	3.755* (.011)	5.018* (.007)	6.401* (.000)	5.172* (.006)
กระบวนการภายใน	5.688* (.000)	1.453 (.195)	1.352 (.258)	1.595 (.205)	4.868* (.003)	7.005* (.001)
การเรียนรู้และพัฒนา	7.041* (.000)	.869 (.518)	4.158* (.007)	4.687* (.010)	7.499* (.000)	4.745* (.009)
ภาพรวม	8.021* (.000)	2.121 (.051)	3.703* (.012)	3.476* (.032)	8.078* (.000)	5.655* (.004)

*ค่า F ที่มี P-value < .05 และตัวเลขในวงเล็บหมายถึงค่า P-value

6. ผลกระทบของผลการดำเนินงานที่ส่งผลต่อความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

สมมติฐานการวิจัย: ผลกระทบของผลการดำเนินงานส่งผลต่อความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานหลังจากภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

Hair et al. (2018 : 314) ได้อธิบายไว้ว่าในการวิเคราะห์ถดถอยนั้น ตัวแปรอิสระต้องมีความสัมพันธ์กันน้อย โดยสามารถพิจารณาได้จากค่า TOL (Tolerance) และค่า VIF (Variance Inflation Factor) ถ้าค่า TOL มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก หรือถ้าค่า VIF มีค่ามากกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันมาก ผู้วิจัยได้ทำการประมวลผลค่า TOL และค่า VIF ตามตารางที่ 5

ผู้วิจัยได้ประมวลผลข้อมูลโดยการวิเคราะห์ถดถอยด้วยวิธี Stepwise เนื่องจากศึกษาเฉพาะตัวแปรที่ส่งผลเท่านั้น พบว่า 1) ผลกระทบของผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านลูกค้า ส่งผลต่อความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานด้านการเงิน 2) ผลกระทบของผลการดำเนินงานด้านการเงิน ส่งผลต่อความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานด้านลูกค้า 3) ผลกระทบของผลการดำเนินงานด้านการเงิน ส่งผลต่อความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน และ 4) ผลกระทบของผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านลูกค้า ส่งผลต่อความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผลการวิจัยนี้เป็นการทดสอบอิทธิพลของผลกระทบของผลการดำเนินงานที่มีต่อความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ถดถอยเพื่อหาปัจจัยผลกระทบการดำเนินงานที่ส่งผลต่อความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	TOL.	VIF	t	P-value
ตัวแปร	B	S.E	B				
ความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานด้านการเงิน							
ค่าคงที่	.842	.160				5.265	.000*
ด้านการเงิน	.389	.059	.416	.421	2.377	6.588	.000*
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	.195	.053	.208	.532	1.888	3.699	.000*
ด้านลูกค้า	.192	.070	.202	.373	2.683	2.144	.033*
R ² = .533, SEE = .613, F = 105.906, Sig. of F. = .000							
ความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานด้านลูกค้า							
ค่าคงที่	2.656	.179				14.797	.000*
ด้านการเงิน	.377	.047	.433	1.000	1.000	8.045	.000*
R ² = .188, SEE = .750, F = 64.728, Sig. of F. = .000							
ความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน							
ค่าคงที่	2.528	.183				13.842	.000*
ด้านการเงิน	.403	.048	.451	1.000	1.000	8.465	.000*
R ² = .204, SEE = .763, F = 71.663, Sig. of F. = .000							
ความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา							
ค่าคงที่	2.237	.204				10.943	.000*
ด้านการเงิน	.349	.078	.367	.420	2.378	4.476	.000*
ด้านกระบวนการภายใน	.320	.074	.339	.454	2.203	4.296	.000*
ด้านลูกค้า	.201	.096	.208	.285	3.513	2.087	.038*
R ² = .215, SEE = .809, F = 25.354, Sig. of F. = .000							

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

อภิปรายผล

ผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อผลการดำเนินงาน

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการในจังหวัดปทุมธานีทั้ง 4 ด้านมากน้อยแตกต่างกันไป ผลกระทบในระดับมากประกอบด้วย 1) ด้านการเงินในประเด็นของรายได้และกำไรสุทธิลดลงมากกว่าร้อยละ 20 ต้นทุนในการดำเนินงานสูงขึ้น และมีสภาพคล่องทางการเงินที่ลดลง 2) ด้านลูกค้าเกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของลูกค้ารายใหม่ ๆ มีไม่มาก และ 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนาเกี่ยวกับการที่พนักงานมีอัตราการขาด ลา มาสายเพิ่มขึ้น ส่วนผลกระทบในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านกระบวนการภายในเกี่ยวกับระยะเวลาการสั่งซื้อจนกระทั่งได้รับวัตถุดิบหรือสินค้ามากกว่าที่กำหนด การขาดแคลนแรงงานในกระบวนการผลิต บริษัทต้องหยุดการผลิตหรือการขายเพื่อลดการแพร่ระบาด และการให้บริการหลังการขายทำได้ลำบาก จากการวิเคราะห์รายละเอียดข้อมูลที่ได้รับบริหารได้ให้ไว้ เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบมากกว่าค่าเฉลี่ยในภาพรวมได้แก่ผู้ประกอบการเกี่ยวกับธุรกิจเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี ผลิตภัณฑ์พลาสติก ผลิตภัณฑ์กระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษ ผลิตภัณฑ์ท่อโลหะและโลหะ และธุรกิจอาหาร เครื่องดื่ม และผลิตภัณฑ์จากพืช เนื่องจากคำสั่งซื้อจากต่างประเทศลดลงมากจากมาตรการปิดประเทศของแต่ละประเทศ และผลกระทบดังกล่าวเกิดกับผู้ประกอบการที่มีจำนวนพนักงานในระดับ 101-200 คนเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดปานกลางและมีค่าใช้จ่ายการดำเนินงานด้านพนักงานสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของนักวิชาการในต่างประเทศหลายคนที่สรุปผลการวิจัยไว้ว่าการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลต่อผลประกอบการของบริษัทประเภทการขนส่ง บ้านเพิง อุตสาหกรรมอาหาร และสิ่งทอและเครื่องแต่งกายในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นอย่างมาก (Cho and Saki, 2022:1637) กำไรสุทธิของบริษัทต่าง ๆ ของประเทศโรมาเนียในภาพรวมลดลงร้อยละ 37 บริษัทส่งออกขนาดเล็กและขนาดกลางในเมืองเบอร์ลินประเทศเยอรมนีมีรายได้ลดลงเฉลี่ยร้อยละ 53.31 ในแต่ละไตรมาสในปี 2563 (Chabossou et al., 2022:828) แต่บริษัทขนาดเล็กที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการเกษตร การค้าปลีก ก่อสร้าง การขนส่งและคลังสินค้ามีกำไรสุทธิที่ลดลงน้อยกว่าค่าเฉลี่ย (Achim et al., 2021:1807)

ความต้องการพัฒนาผลการดำเนินงานภายหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ผู้ประกอบการทุกประเภทธุรกิจในจังหวัดปทุมธานีมีความต้องการในการพัฒนาผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้านในระดับมากเรียงตามลำดับ ได้แก่ 1) ด้านลูกค้า ได้แก่ สร้างภาพลักษณ์บริษัทให้ดีขึ้นเพื่อให้อยู่ในใจของลูกค้า เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้นด้วยการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการให้ดีขึ้น พยายามหาลูกค้าใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และขายสินค้าให้ลูกค้าเดิมเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cortez and Johnston (2020:129) ได้กล่าวไว้ว่าภายหลังจากการเกิดวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 องค์กรธุรกิจควรสร้างภาพลักษณ์และความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าด้วยแนวคิดด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบวนการแก้ไขปัญหาลูกค้าให้เกิดความรวดเร็ว และการควบคุมอารมณ์และความเครียด ตลอดจนภาวะความเป็นผู้นำของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า 2) ด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ ลดอัตราของเสียในกระบวนการผลิตลง ส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าเร็วขึ้น นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน และปรับปรุงกระบวนการบริการหลังการขายให้ดีขึ้น 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ จัดหลักสูตรอบรมพนักงานให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น จัดให้มีช่องทางการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานมากขึ้น และจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hamouche, (2021:3-7) ที่กล่าวไว้ว่าภายหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 องค์กรต่าง ๆ ควรเน้นการพัฒนาทักษะในการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานใหม่ ๆ และเน้นกระบวนการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และยังสอดคล้องกับงานของ Ashton (2018:183) ที่ได้สรุปว่าองค์กรต่าง ๆ ต้องพยายามสร้างให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และ 4) ด้านการเงิน ได้แก่ เร่งการสร้างรายได้เพิ่มขึ้นด้วยการออกสินค้าใหม่ เร่งการเก็บหนี้จากลูกค้า และลดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนสินค้าลง

แนวทางการพัฒนาองค์กรภายหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ผู้วิจัยเสนอแนวทางการพัฒนาผลการดำเนินงานแก่ผู้ประกอบการใน 4 ด้าน ประกอบด้วยด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ด้านการเงิน

1. เร่งสร้างรายได้ให้เพิ่มขึ้น

สืบเนื่องจากการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ในช่วงปี 2563-2565 ที่ผ่านมา ผู้ประกอบการเผชิญกับต้นทุนการดำเนินงานที่สูงจากการได้ลงทุนในทรัพยากรต่างๆ ซึ่งเป็นต้นทุนคงที่ ในขณะที่ลูกค้าใหม่ ๆ ของบริษัทไม่ได้เพิ่มขึ้น ผู้ประกอบการสามารถประยุกต์แนวคิดของ Ansoff (1957:114) เพื่อสร้างรายได้ให้เพิ่มขึ้นโดย 1) การขายสินค้าเดิมให้แก่ลูกค้าเดิม (Market Penetration) โดยใช้กลยุทธ์การตลาดรูปแบบต่าง ๆ 2) การพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ ขายให้แก่ลูกค้าเดิม (Product Development) เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการใช้สินค้าในโอกาสอื่น ๆ และ 3) การขายสินค้าเดิมให้แก่ลูกค้ากลุ่มใหม่ (Market Development) ที่มีความแตกต่างจากลูกค้ากลุ่มเดิมทางด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะทางภูมิศาสตร์ พฤติกรรมการใช้ในรูปแบบต่าง ๆ หรือการเปิดตลาดใหม่ในต่างประเทศ

2. ลดต้นทุนการผลิตสินค้า

ผู้ประกอบการควรจัดทำต้นทุนมาตรฐาน (Standard Costing) ซึ่งประกอบด้วยต้นทุนของวัตถุดิบทางตรง ค่าแรงงานทางตรง และค่าใช้จ่ายในการผลิต เพื่อใช้ในการควบคุมต้นทุนการผลิตไม่ให้เกิดความผันผวน (Hillton and Platt, 2020) เนื่องจากต้นทุนของวัตถุดิบทางตรงเป็นองค์ประกอบหลักของต้นทุนการผลิต หากองค์กรใดบริหารต้นทุนส่วนนี้ให้เกิดประสิทธิภาพ จะส่งผลให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้น (Arnold, Chapman, and Clive, 2022 : 11) การบริหารต้นทุนวัตถุดิบสามารถดำเนินการโดยการมีแผนการผลิตใบสั่งเบิกวัตถุดิบ ระบบการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ การพยากรณ์ความต้องการสินค้า และการบริหารกิจกรรมการผลิตที่ดี เป็นต้น

3. การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ผู้ประกอบการควรนำระบบงบประมาณมาใช้ในการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อไม่ให้เกิดค่าใช้จ่ายที่เกินกว่าที่คาดการณ์ไว้ ค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่มีสัดส่วนสูง ได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง ควรมีการควบคุมให้เกิดประสิทธิภาพ ส่วนค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าความเสียหายจากภัยพิบัติ ควรทำการบริหารความเสี่ยงโดยทำประกันกับบริษัทประกันภัย และขอความร่วมมือจากพนักงานให้ช่วยลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็น

ด้านลูกค้า

1. การสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้ดีขึ้น

ผู้ประกอบการควรเน้นพันธกิจให้ชัดเจนและทำการสื่อสารกิจกรรมขององค์กรซึ่งมักจะเป็นกิจกรรมด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ ให้เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายโดยเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม จากงาน

วิจัยของศศิธร ยวโกศล และพัชสิรี ชมพุดำ (2564) พบว่ากลุ่มเป้าหมายที่เป็นเจนเนอเรชันซี นิยมใช้ Youtube มากที่สุด รองลงมาเป็น Google, และ Facebook ในขณะที่กลุ่มเจนเนอเรชันวายและเอ็กซ์นิยมใช้ Google และ Facebook เป็นต้น เมื่อลูกค้ารับรู้ถึงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้าและบริการที่เหนือคู่แข่ง (Lievens, 2017:3) การสร้างภาพลักษณ์องค์กรสามารถเริ่มจากการให้ข้อมูลลูกค้าอย่างชัดเจนเมื่อลูกค้าโทรศัพท์เข้ามาที่บริษัท การแก้ปัญหาลูกค้าด้วยความเต็มใจและรวดเร็ว เป็นต้น

2. การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

ผู้ประกอบการควรพัฒนาคุณภาพของการให้บริการแก่ลูกค้าต่อไปนี้ 1) ลูกค้าสามารถติดต่อสอบถามข้อมูลกับบริษัทได้ตลอด 24 ชั่วโมง อาจด้วยการให้บริการ call center 2) การให้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและง่ายต่อความเข้าใจแก่ลูกค้า 3) พนักงานทุกคนต้องรู้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการเพื่อสามารถอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจ 4) พนักงานให้บริการด้วยความสุภาพ 5) บริการลูกค้าตามที่สัญญาเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ และ 6) แก้ปัญหาให้ลูกค้าด้วยความรวดเร็ว

ด้านกระบวนการภายใน

การลดความสูญเสียในกระบวนการผลิต : ผู้ประกอบการควรนำระบบลีนมาใช้ในกระบวนการผลิต (Lean Manufacturing System) เพื่อช่วยลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นซึ่งประกอบด้วย 1) การผลิตมากเกินความต้องการของลูกค้า (Overproduction) 2) การผลิตแล้วเสีย (Defect) 3) วัตถุดิบและสินค้าคงเหลือมากเกินไป (Inventory) 4) การขนย้ายที่ไม่จำเป็นระหว่างแต่ละฐานการผลิต (Transportation) 5) การรอคอย (Waiting) ที่เกิดขึ้นในแต่ละฐานการผลิต เนื่องจากการไหลของวัตถุดิบหรือแรงงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ 6) การเคลื่อนที่ (Motion) ซึ่งเกิดจากการเสียเวลาที่พนักงานต้องเคลื่อนที่ไปนำอุปกรณ์หรือเครื่องมือจากที่อื่น หรือความไม่เป็นระเบียบของการติดตั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ และ 7) ขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน (Over-processing) (International Labour Organization, 2017) ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น ต้นทุนการผลิตลดลง การส่งมอบสินค้ามีความถูกต้องตรงตามที่ลูกค้าสั่ง และองค์กรมีกำไรที่เพิ่มขึ้น (Prabowo, Farida, and Adesta, 2022:93) นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังสามารถนำแนวคิดต่อไปนี้มาใช้ 1) การผลิตแบบทันเวลา (Just in Time) โดยทำการผลิตและส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าในระยะเวลาอันสั้น เพื่อลดการเก็บสินค้าคงคลัง 2) การกำหนดมาตรฐานของงานแต่ละ

ระบบ (Work Standardization) โดยกำหนดเป็นลำดับการทำงานของแต่ละงาน ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานให้เสร็จ และการรายงานความก้าวหน้าของงาน 3) การจัดประเภทการเรียง หรือการจัดอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสะดวกในการนำมาใช้หรือการเคลื่อนย้ายต่าง ๆ (Sztorc, 2020 : 228-229)

ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

1. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

ผู้ประกอบการควรสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร โดยเริ่มจากการจัดให้มีประชุมเพื่อชี้แจงผลการดำเนินงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

เกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงาน การให้ความคิดเห็นย้อนกลับสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การยอมรับและชื่นชมซึ่งกันและกัน ซึ่งสามารถสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Vorina, Simonin, and Vlasova, 2017 : 247)

2. การพัฒนาทักษะใหม่ ๆ

ผู้ประกอบการควรพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้แก่พนักงาน ด้วยการจัดหลักสูตรที่เกี่ยวกับการบริหารต้นทุน คุณภาพบริการ การแก้ไขปัญหาลูกค้าให้เกิดความประทับใจ การบริการหลังการขาย และทักษะการทำงานด้วยเทคโนโลยียุคใหม่ เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงสาธารณสุข. (2565). รายงานสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019. สืบค้นเมื่อ 17 ธันวาคม 2565, จาก <https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/ffile/situation/situation.pdf>.

กรมโรงงานอุตสาหกรรม, กระทรวงอุตสาหกรรม. (2564). รายชื่อโรงงานในจังหวัดปทุมธานี. สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2565, จาก <https://www.diw.go.th/dataservice&tabid=1>

ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน). (2563). ประเมินเราไปด้วยกัน. Research Note, Krungthai Compass. ฉบับวันที่ 20 กรกฎาคม 2563.

ประชาชาติธุรกิจ. (2565). บจ. ไทยฟีนิตัวเท้าช่วงก่อนโควิด กำไรปี'64 เติบโตรวม 9.86 แสนล้าน. สืบค้นเมื่อ 13 กันยายน 2565 จาก <https://www.prachachat.net/finance/news-884820>

พสุ เดชะรินทร์. (2544). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศศิธร ยุกโกศล และ พัทธ์ธีร์ ชมพุดา. (2564). เจเนอเรชันกับความคิดเห็นและพฤติกรรมการใช้สื่อในยุคดิจิทัล. วารสารวิชาการนวัตกรรมสื่อสารสังคม. 9(2), 10-25.

สำนักงานจังหวัดปทุมธานี. (2562). บรรยายสรุปจังหวัดปทุมธานี. สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2565 จาก http://www.pathumthani_news/attach_file/pathum_summary.pdf

สำนักงานผู้ประสานงานสหประชาชาติประจำประเทศไทย. (2563). การประเมินผลกระทบรวมด้านเศรษฐกิจและสังคมจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ในประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 13 กันยายน 2565 จาก <http://www.UNDP>.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ไตรมาสที่ 3/2565. สืบค้นเมื่อ 13 ธันวาคม 2565 จาก <https://www.nesdc.go.th>.

- สำนักงานหนังสือสารณะ กระทรวงการคลัง. (2565). **क्रम. อนุมัติ 4 มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ บรรเทาผลกระทบจากโควิด-19**. สืบค้นเมื่อ 13 กันยายน 2565 จาก <https://www.pdmo.go.th/pdmomedia/2021/Jun.pdf>
- Achim, M.V., Safta, I.L., Vaidean, V.L., Muresan, G.M., & Borlea, N.S. (2021). The Impact of COVID-19 on Financial Management: Evidence from Romania. **Economic Research-Ekonomika Istraživanja**. 35(1), 1807–1832.
- Ansoff, H.I. (1957). Strategies of Diversification. **Harvard Business Review**. September-October: 113-124.
- Arnold, T.K., Chapman, S., Clive, L.M., & Gatewood, A.K. (2022). **Introduction to Materials Management**. (9th Ed). New Jersey: Pearson Education.
- Ashton, A. S. (2018). How Human Resources Management Best Practice Influence Employee Satisfaction and Job Retention in the Thai Hotel Industry. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**. 17(2), 175-199.
- Babicky, P. (2012). Rethinking the Foundations of Sustainability: The Limitations of the Environmental Sustainability Index. **Social Indicators Research**. 113, 133-157.
- Cano, J.A., Vergara, J.J., & Puerta, F.A. (2017). Design and Implementation of a Balanced Scorecard in a Colombian Company. **Espacios**. 38(31), 19-30.
- Chabossou, A.F.C., Nonvide, G.M.A., Lokonon, B.O.K., Amegnaglo, C.J., & Akpo, L.G. (2022). COVID-19 and the Performance of Exporting Companies in Benin. **The European Journal of Development Research**. 34(2), 828–842.
- Cho, B., & Saki, Z. (2022). Firm Performance under the COVID-19 Pandemic: The Case of the U.S. Textile and Apparel Industry. **The Journal of the Textile Institute**. 113(8), 1637-1647.
- Cortez, M.R., & Johnston, W.J. (2020). The Coronavirus Crisis in B2B Settings: Crisis Uniqueness and Managerial Implications Based on Social Exchange Theory. **Industrial Marketing Management**. 88(1), 125-135.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. **Psychometrika**. 16(3), 297-334.
- Dudic, Z., Dudic, B., Gregus, M., Novackova, D., & Djakovic, I. (2020). The Innovativeness and Usage of the Balanced Scorecard Model in SMEs. **Sustainability**. 12(8), 3221 (22 pages).
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2018). **Multivariate data analysis**. (8th Ed). Hampshire: Cengage Learning.
- Hamouche, S. (2021). Human Resource Management and the COVID-19 Crisis: Implications, Challenges, Opportunities, and Future Organizational Directions. **Journal of Management & Organization**. 27(3), 1-16.
- Hillton, R., & Platt, D. (2020). **Managerial accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment**. (12th Ed). New York: McGraw-Hill Education.
- International Labour Organization. (2017). **Lean Manufacturing Techniques**. Cairo: ILO.
- Lievens, F. (2017). Organizational Image/Reputation. In S.Rogelberg & C.L. Reeve (Eds.) **The Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology**. (pp.1116-1118) 2nd Ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Kaplan, R.S. (2012). The Balanced Scorecard: Comments on Balanced Scorecard Commentaries. **Journal of Accounting and Organizational Chang.** 8(4), 539–545.
- Niven P.R. (2012). **Balanced Scorecard Step-by-step : Maximizing Performance and Maintaining Results.** New Jersey : John Wiley & Sons.
- O’Riordan, T. (2013). Sustainability for Wellbeing. **Environmental Innovation and Societal Transitions.** 6(1), 24-34.
- Pallant, J. (2007). **SPSS Survival Manual: A Step-by-step Guide to Data Analysis Using SPSS Version 15.** Nova Iorque: McGraw Hill.
- Prabowo, A.H., Farida, F., & Adesta, E.Y. (2022). The Effect of Lean Waste Reduction Technique to Business Results: a Confirmatory Study. **Management and Production Engineering Review.** 13(2), 92-101.
- Sztorc, M. (2020). Lean Management as a Method for Improving Selected Processes at Hotels. In A. Ujwary-Gil & M. Gancarczyk (Eds.), **New Challenges in Economic Policy, Business, and Management** (pp. 223-247). Warsaw: Institute of Economics, Polish Academy of Sciences.
- Yamane, T. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis.** (3rd Ed). New York : Harper and Row Publications.
- Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). An Analysis of the Relationship between Job Satisfaction and Employee Engagement. **Economic Themes.** 55(2), 243–262.
- UNESCO. (2017). **Education for Sustainable Development.** Retrieved December 15, 2022, from <http://en.unesco.org/themes/education-sustainabledevelopment>.
- United Nations. (2020). **Social Impact Assessment of Covid-19 in Thailand.** Oxford: Oxford Policy Management.