

อไจล์กับการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์

Agile: Strategic Cost Management

วัชรพงษ์ ยอดราช¹ และ พรรณทิพย์ อย่างกลิ่น²

Wattanapong Yodrach² and Phanthip Yangklan²

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พื้นที่บพิตรพิมุข จักรวรรดิ¹

คณะบัญชี มหาวิทยาลัยศรีปทุม²

Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Bophit Phimuk
Chakkrawat Campus, Thailand¹

Faculty of Accounting, Sripatum University, Thailand²

Corresponding Author, Email: Wattanapong.yod@rmutr.ac.th¹

Received: 2025-04-23; Revised: 2025-10-30; Accepted: 2025-10-31

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาการนำแนวคิดอไจล์มาใช้ในการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจโดยการเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงานหรือวิธีการทำงานที่ ผสานความนิยมและความเป็นไปได้ การสร้างแนวทางการวางแผนงานเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม การใช้ข้ออไจล์อาจ มีผลที่น่าสนใจต่อต้นทุนและความสำเร็จของโครงการ อไจล์เป็นวิธีการทำงานที่เน้นการทำงานร่วมกัน การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการสร้างผลงานที่มีค่าต่อลูกค้า มีหลักการครอบคลุม หลายประการ เช่น "Scrum" ที่จัดการทำงานเป็นรอบสั้น ๆ ที่เรียกว่า "Sprints" และ "Kanban" ที่เน้นการ จัดการกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง อไจล์มีความยืดหยุ่นที่ช่วยให้ทีมทำงานร่วมกันได้มีประสิทธิภาพ และสามารถปรับเปลี่ยนแผนงานได้ตามความเปลี่ยนแปลงของความต้องการและต้นทุนเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ กัน การบัญชีแบบอไจล์เป็นแนวคิดสมัยใหม่ที่น่ามาปรับใช้การจัดการต้นทุนเชิงกลยุทธ์ เพื่อช่วยให้ ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการต้นทุนและตัดสินใจได้ดีขึ้น ช่วยปรับบทบาทของผู้บริหารบัญชีและการเงิน ไปสู่ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ที่สามารถคาดการณ์และปรับตัวเข้ากับความท้าทายในอนาคตได้ การนำอไจล์มา ประยุกต์ใช้เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาบริบทขององค์กรร่วมกันหลายด้านเพราะอไจล์ไม่ได้เหมาะกับทุก องค์กรและทุกโครงการเสมอไป

คำสำคัญ: อไจล์, ความคล่องตัว, การบัญชีแบบอไจล์, การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์

Abstract

This article aims to study the applying agile concept in strategic cost management for responding to business changes by increasing flexibility in implementing or integrating appreciation and possibility. Building the concept of strategic planning which suitable for apply agile may interest for cost and project success. Agile is a mechanism focusing on cooperation, fast response to change and create valuable work for customer. There will cover several issues such as "Scrum", short loop management calls "Sprints" and "Kanban" which focus on continuous flow production. Agile has flexibility to support efficiency of team work and could be able to change plan rely on changing needs and strategic costs. Agile is a new concept which apply for strategic costs management and to support executive for better costs

management and decision makings also help to adjust the roles of accounting and finance director to be a strategic position which able to predict and adapt to future challenges. Agile can be applied for organization but have to consider several dimensions of context because agile is not suitable for every organization or projects.

Keywords: Agile, flexibility, Agile accounting, Strategic management

บทนำ

การบริหารงานในอดีตเน้นที่การควบคุมและการจัดการทรัพยากรองค์กรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เหมาะสมตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร จึงได้มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและการสื่อสารที่ชัดเจน โดยมีการจัดโครงสร้างการทำงานตามหน้าที่ของพนักงาน การบริหารงานองค์กรเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้ขอบเขตของการบริหารงานองค์กรต้องมีการเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวต่อสถานการณ์ดังกล่าว

สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจและความเป็นอยู่ของประชาชน ทำให้การใช้ชีวิตของคนต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย การดำเนินงานของธุรกิจที่ผ่านมามีการดำเนินงานที่เป็นขั้นเป็นตอน มีการกำหนดกระบวนการทำงานเป็นขั้น ๆ ตั้งแต่ขั้นที่ 1 ขั้นที่ 2 ไปจนกระทั่งจบกระบวนการ แต่ด้วยการทำงานในปัจจุบันนั้นมีการแข่งขันที่เร่งรีบ ทำให้ธุรกิจหรือองค์กรต่าง ๆ ต้องปรับวิธีการทำงานหรือวิธีการดำเนินงานให้มีความคล่องตัวและสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ทำให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับความคล่องตัวในการดำเนินงานขึ้น ความคล่องตัว (Agility) ซึ่งกำหนดโดย Goldman ในปี ค.ศ. 1995 ที่ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความสามารถของกิจการที่จะทำให้อุปกรณ์ประสบความสำเร็จในขณะที่มีการแข่งขันกันภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้น ซึ่งสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความไม่แน่นอนในระดับสูงนี้ หากกิจการยังสามารถดำเนินงานได้ และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและบรรลุมิติวัตถุประสงค์ของกิจการได้จะถือว่ากิจการมีความคล่องตัว และสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว (Ramesh, & Devadasan, 2007) ความคล่องตัวเป็นความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและง่ายดาย เป็นกรอบแนวคิดที่มีความโดดเด่นในด้านความยืดหยุ่น ความสามารถในการยืดหยุ่น การตอบสนองและการใช้นวัตกรรมที่คล่องตัว ไม่ผูกติดกับวิธีการเฉพาะ เน้นกระบวนการปรับตัว การทำงานร่วมกันและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการปรับกระบวนการและวิธีการตามข้อเสนอแนะและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป เน้นความสามารถในการเปลี่ยนทิศทาง ทดลองและการเรียนรู้จากประสบการณ์ แม้ว่าทฤษฎีความคล่องตัวจะเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย แต่ก็มีควมยากในการวัดค่า มีการเสนอแนวทางการวัดค่าที่หลากหลายในช่วงระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม หลายแห่งมุ่งเน้นไปที่ลักษณะการปฏิบัติงาน/โครงสร้างขององค์กรเท่านั้น และได้เพิกเฉยต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ หรือตรวจสอบความคล่องตัวของกระบวนการเฉพาะหรือห่วงโซ่อุปทานทั้งหมด แทนที่จะตรวจสอบความคล่องตัวขององค์กรและองค์กรการผลิต การวัดค่าความคล่องตัวอาจมีการวัดผลทางอ้อม ซึ่งรวมถึงระยะเวลาในการนำสินค้าออกสู่ตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า นวัตกรรมที่เกิดขึ้น ความมีส่วนร่วมของพนักงานและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Lindy Quick, 2024)

ความคล่องตัวจะส่งเสริมการทำงานเป็นทีมงานที่มีการข้ามสายงานกัน จะช่วยให้สามารถตัดสินใจและปรับตัวได้ ซึ่งให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และความ

รับผิดชอบร่วมกันของทีมงาน ความคล่องตัวนี้ จะมีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับกระบวนการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ ทำให้ปรับเปลี่ยน แก้ไขงานได้อย่างรวดเร็ว สนับสนุนให้ทีมมีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและค้นหาวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้ในการทำงาน เครื่องมือและแนวทางปฏิบัติของความคล่องตัว (Agility) จะประกอบด้วย 1) การคิดแบบลีนซึ่งเป็นกรอบแนวคิดและแนวทางการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการกำจัดของเสีย การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง 2) การพัฒนาและปฏิบัติการซึ่งเป็นแนวทางการทำงานร่วมกันที่มีการประสานช่องว่างระหว่างทีมพัฒนาและทีมปฏิบัติการ ซึ่งจะส่งเสริมระบบการทำงานให้เป็นอัตโนมัติและมีการส่งงานกันอย่างต่อเนื่อง 3) การบูรณาการและการส่งมอบอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติที่ทำให้การบูรณาการ การทดสอบและการเปลี่ยนแปลงการส่งมอบด้วยซอฟต์แวร์ให้เป็นอัตโนมัติเพื่อให้สามารถปรับการใช้งานได้บ่อยครั้งและน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น 4) การเริ่มต้นแบบลีน (Lean Startup) คือ หลักการที่เน้นการทดลองอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้ที่ได้รับการตรวจสอบและคำติชมเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และ 5) การคิดเชิงออกแบบเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เน้นความเห็นอกเห็นใจ การสร้างต้นแบบซ้ำ ๆ และเน้นผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง (Lindy Quick, 2024)

การบริหารองค์กรยุคใหม่ที่ต้องการความคล่องตัวในการทำงาน แนวคิดอจิล (Agile) จึงเป็นแนวคิดที่ผลักดันให้องค์กรมีการทำงานที่รวดเร็ว คล่องตัว โดยการปรับปรุงโครงสร้างการทำงาน ลดขั้นตอนและกระบวนการทำงานลง การดำเนินงานเป็นไปตามกรอบงานที่มีโครงสร้าง เช่น Scrum หรือ Kanban ซึ่งเน้นการปฏิบัติตามกระบวนการและแนวปฏิบัติที่มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า โดยเน้นความสม่ำเสมอและการทำซ้ำตามวิธีแบบอจิลจะใช้ตัวชี้วัดเฉพาะเพื่อประเมินความก้าวหน้าและประสิทธิผลของความพยายามในการพัฒนา สิ่งเหล่านี้อาจรวมถึงความเร็ว รอบระยะเวลางาน แผนภูมิสรุปข้อมูลงานที่ยังไม่เสร็จ และคำติชมจากลูกค้า ซึ่งตามระเบียบวิธีแบบอจิลนั้นสนับสนุนให้มีการตรวจสอบและปรับใช้ตัวชี้วัดเหล่านี้ให้เป็นประจำเพื่อปรับปรุงกระบวนการพัฒนา นอกจากนี้แนวคิดอจิลยังให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม แต่อยู่ในบทบาทและความรับผิดชอบที่มีการกำหนดไว้ เพื่อให้มั่นใจถึงการทำงานร่วมกันและความรับผิดชอบที่มีประสิทธิภาพ มีการทำงานที่ยืดหยุ่นซึ่งจะช่วยให้ทีมตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยยังคงปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ ด้วยแนวคิดแบบอจิลนั้นเป็นที่น่าสนใจ มีการนำแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้ในงานต่าง ๆ เช่น การบัญชีแบบอจิล การบริหารต้นทุนตามแนวคิดของอจิล เป็นต้น (เทรนต์, 2023) ดังนั้นในบทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาการนำแนวคิดอจิลมาใช้ในการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

แนวคิดอจิล

อจิล (Agile) เป็นแนวคิดการทำงานในยุคดิจิทัล เพื่อปรับเปลี่ยนการทำงานให้สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกยุคดิจิทัล อจิลเป็นกระบวนการทำงานที่ลดขั้นตอนการทำงานแบบเป็นขั้นตอน เน้นการทำงานร่วมกันในแนวราบระหว่างทีมและกระจายงานมากขึ้น ทำให้สามารถทำงานต่าง ๆ ได้หลายอย่างในเวลาเดียวกันไม่ต้องรอการอนุมัติการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา ภายใต้รูปแบบการทำงานนี้ยังมีการแบ่งแผนงานเป็นระยะสั้น หลายแผนงาน ซึ่งแนวคิดอจิลเกิดจากทีมผู้พัฒนาซอฟต์แวร์ที่ต้องการกระบวนการทำงานที่รวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และนำมาปรับใช้อย่างแพร่หลายในธุรกิจสตาร์ทอัพ และกระจายไปทั่วโลกในฐานะหนึ่งในกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่สุด (เทรนต์, 2023) ทำให้อจิลมักถูกพูดถึงพร้อม ๆ กับกรอบการทำงาน (Framework) อย่าง Scrum ที่เป็นการลดตำแหน่งภายในทีมงานลง ให้ความสำคัญกับ คนทำงานมากขึ้นและเน้นการส่งงานเร็ว โดยมีผู้ดูแลภาพรวม (Product Owner)



ที่คอยพิจารณาและปรับปรุงประเด็นที่มีปัญหาหาเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปมีความคล่องตัว การทำงานด้วยแนวคิดอจิลส์สามารถปฏิบัติได้ดังนี้

1. การวางแผนการทำงานด้วยทีมงานขนาดเล็ก จุดเริ่มต้นคือการตั้งทีมงานในระดับเล็ก โดยการวางแผนการทำงานที่ไม่เน้นการสั่งการแต่เน้นการแบ่งปันความรู้ การมอบหมายงานเพื่อนำเสนอจากล่างขึ้นบน สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ผู้มีอำนาจควรตัดสินใจในทีมที่มีความรู้และความเข้าใจในผลิตภัณฑ์เพื่อลดขั้นตอนการสั่งการ ทำให้การทำงานเร็วมากยิ่งขึ้น

2. แบ่งเวลาการทำงานให้สั้นลง ซึ่งแนวคิดอจิลส์ ให้ความสำคัญกับการทำงานแบบสั้น ๆ เร็ว ๆ หลาย ๆ ครั้ง เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ทันที่ที่ ดังนั้นการประชุมสั้น ๆ ให้ทุกคนได้รับรู้ว่าต้องทำอะไรจึงเป็นการอัปเดตการทำงานบ่อย เพื่อให้สมาชิกในทีมทราบ

3. ความล้มเหลวเป็นเรื่องปกติ แนวคิดของอจิลท์นั้น คือการยอมรับความผิดพลาด เนื่องจากมีกระบวนการในการตรวจสอบความผิดพลาดและแก้ไขได้รวดเร็วที่สุด เปรียบเสมือนคนล้มและต้องรีบลุก ไมเช่นนั้นจะทำให้ปัญหาในจุดเล็ก ๆ กลายเป็นปัญหาขนาดใหญ่

4. มีความโปร่งใส ซึ่งทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ ให้ความสำคัญกับงาน นอกจากนี้ผู้บริหารต้องดำเนินงานในทิศทางเดียวกับองค์กรและสามารถตรวจสอบการทำงานได้

ภายใต้แนวคิดอจิลส์ วิธีสกรัม (Scrum) เป็นวิธีการทำงานที่นิยมมากที่สุด เป็นการทำงานแบบทีม มีตำแหน่งงานที่สำคัญ 3 ตำแหน่งคือ 1) ผู้ดูแลหลัก (Product Owner) ที่ทำหน้าที่ประเมินงานให้กับทีมงาน และสามารถประสานงานกับทุกฝ่ายได้ 2) ผู้แก้ปัญหา (Scrum Master) ทำหน้าที่กำจัดอุปสรรคที่เข้ามาขัดขวางการทำงานของทีม ทำให้ทีมสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 3) ทีม (Team) จะทำงานเป็นทีม โดยประกอบด้วย 3-9 คน และในทีมนี้จะมีตำแหน่งงานทุกตำแหน่งเพื่อให้ทีมสามารถทำงานได้จนสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งวิธีการทำงานแบบสกรัม (Scrum) นั้นจะอยู่ภายใต้กรอบเวลาที่เรียกว่า Sprint โดยในแต่ละ Sprint จะมีระยะเวลา 2-4 สัปดาห์ ขั้นตอนการทำงานแต่ละขั้นตอนจะสามารถตรวจสอบและปรับปรุงการทำงานได้อย่างสม่ำเสมอ วิธีการของสกรัม (เทรนต์, 2023) มีดังนี้

1. การกำหนดรายละเอียดงาน (Sprint) จะเป็นการกำหนดรายละเอียดของงาน ข้อกำหนดที่คนในทีมต้องทำร่วมกัน โดยในขั้นตอนนี้เรียกว่า Sprint Backlog คนที่ทำหน้าที่ในการจัดการ คือ Product Owner เพื่อเลือกงานเข้า Sprint และจัดลำดับความสำคัญของงานและจะมอบหมายงานขึ้นต่อไปให้กับทีม

2. วางแผนสปринท์ (Sprint Planning) เป็นการวางแผนงานให้สามารถจัดส่งงานได้ตามกำหนดเวลา เพื่อให้ทีมได้เห็นแนวทางการทำงานแบบภาพรวม

3. การติดตามงานประจำวัน (Daily stand-up) เป็นการอัปเดตการทำงานของแต่ละทีม ผ่านการประชุมกลุ่มย่อย ใช้เวลา 10-15 นาที โดยใช้รูปแบบการประชุมแบบสบาย ๆ เสมือนเป็นการพูดคุยกันมากกว่า

4. ตรวจสอบผลลัพธ์ของสปринท์ (Sprint Review) เป็นช่วงที่ Scrum Master จะจัดขึ้นเพื่อให้ทุกทีมได้อัปเดตความก้าวหน้าในการทำงาน พร้อมรับฟังความเห็นของคนในทีมงาน เพื่อนำไปพัฒนาสินค้าหรือบริการและการทำงาน

5. ตรวจสอบการดำเนินงานของสปринท์ (Sprint Retrospective) เป็นขั้นตอนการสรุปงานที่ได้ทำมาทั้งหมด และการหาจุดที่ควรเพิ่มเติมใน Sprint รอบถัดไปเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ประโยชน์ของอจิลส์สามารถทำให้องค์กรมีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น พร้อมปรับตัว เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการให้มีคุณภาพที่เร็วขึ้น พร้อมตอบสนองความต้องการของลูกค้าในเวลาอันรวดเร็ว การมีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกันทั้งองค์กร จะทำให้รู้ถึงความต้องการแท้จริงและปัญหาต่าง ๆ ทำให้สามารถแก้ไขปัญหา ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และ

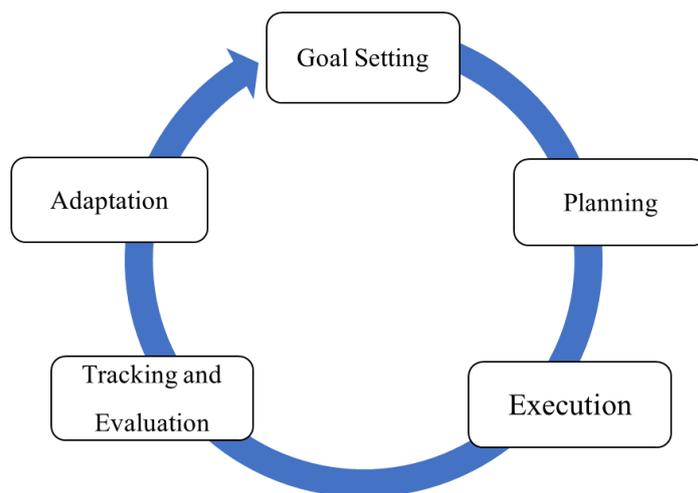
การทำงานแบบบอโจล์จะทำให้พนักงานจากหลายทีมงานมาช่วยกันทำงานให้สามารถพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง ช่วยส่งเสริมศักยภาพการทำงานและประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานมากยิ่งขึ้น

การบัญชีตามแนวคิดบอโจล์

ระบบดิจิทัลส่งผลให้การทำงานทุกอย่างต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเพื่อให้เข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ แม้นในสายงานด้านบัญชีก็เช่นเดียวกัน และเพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดบอโจล์ จึงมีการบัญชีแบบบอโจล์ (Agile Accounting) ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่ที่ถูกนำเสนอเพื่อให้การบัญชีและการเงินของธุรกิจมีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็วขึ้น (กัญธนา ดิษฐ์แก้ว, 2565) โดยมีจุดมุ่งหมายให้บัญชีเป็นเครื่องมือที่สนับสนุนกระบวนการพัฒนาธุรกิจ แบบบอโจล์ (Agile Business Development) ซึ่งเป็นกระบวนการที่รวดเร็วและยืดหยุ่นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการด้วยมาตรฐานที่สูงขึ้นและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว โดยส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นการทำงานที่ใช้หลักการและแนวคิดของ Agile Manifesto ในการจัดการกับงาน ดังนั้นการบัญชีแบบบอโจล์จึงมุ่งเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนและการปรับตัวอย่างรวดเร็วในการสร้างรายได้และสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าในระยะสั้น โดยใช้ข้อมูลการเงินและบัญชีเป็นเครื่องมือในการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการตามความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ในการบัญชีแบบบอโจล์ ข้อมูลการเงินและบัญชีจะถูกนำเสนออย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้บริหารและทีมสามารถตัดสินใจอย่างรวดเร็วและแน่นอนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที โดยการบัญชีแบบบอโจล์นั้นเน้นไปที่ความยืดหยุ่นและการสร้างความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการการเงินและการบัญชีในธุรกิจ

การบัญชีแบบบอโจล์ (Agile Accounting) มีกระบวนการทำงานที่แตกต่างจากการบัญชีทั่วไปในแง่ของความยืดหยุ่นและความรวดเร็วของการปรับตัวตามเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ดีขึ้น ขั้นตอนหลักของการบัญชีแบบบอโจล์มีดังนี้

1. การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) คือการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถวัดค่าได้ เช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้ในรอบปีที่ผ่านมาหรือมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นหรือไม่ หรือจำนวนเท่าไร
2. การวางแผนการทำงาน (Planning) โดยใช้วิธีบอโจล์ ซึ่งรวมถึงการสร้างสิ่งที่เรียกว่า “Sprint” หรือรอบการทำงานที่มีระยะเวลาในการดำเนินโครงการที่รวดเร็วและยืดหยุ่น
3. การดำเนินการ (Execution) โดยทีมงานจะดำเนินการตามแผนการทำงานที่กำหนดไว้ซึ่งมุ่งเน้นการทำงานเป็นรอบ และทำการปรับปรุง ประสานงานในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้งาน สินค้าหรือบริการที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า
4. การติดตามและประเมินผล (Tracking and Evaluation) เป็นการติดตามความก้าวหน้าของการทำงานในแต่ละรอบ โดยใช้วิธีการสรุปผลตามตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เพื่อประเมินผลและวิเคราะห์ความสำเร็จของโครงการ
5. การปรับปรุง (Adaptation) เป็นการปรับปรุงแผนการทำงานตามข้อเสนอแนะและความต้องการของลูกค้าหรือการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
6. การสื่อสาร (Communication) เป็นการสื่อสารระหว่างทีมงานและผู้เกี่ยวข้องที่เป็นส่วนสำคัญของกระบวนการบัญชีแบบบอโจล์ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจและมุ่งหวังในการทำงานอย่างเดียวกัน

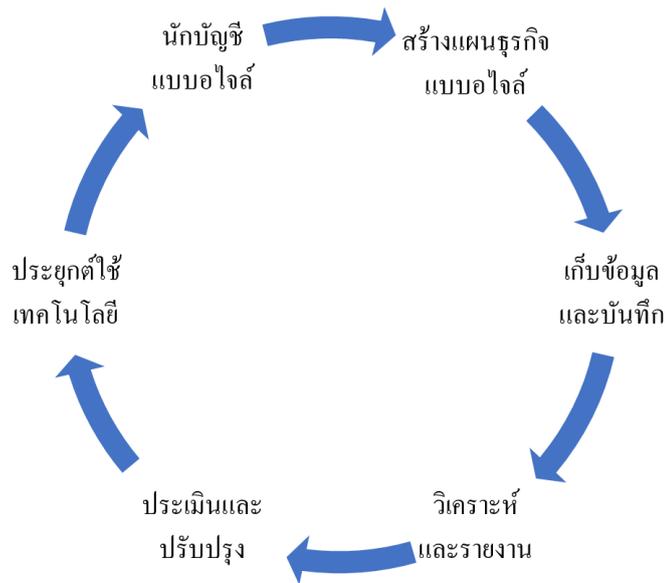


ภาพที่ 1 ขั้นตอนการสื่อสารการบัญชีแบบอไจล์

โดยทั้งหมดนี้ทำให้การบัญชีแบบอไจล์มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานทำให้ผลลัพธ์สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การบัญชีแบบอไจล์ (Agile Accounting) มีกระบวนการทำงานที่เน้นการปรับเปลี่ยนและการปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาธุรกิจแบบอไจล์ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่ความยืดหยุ่นและความรวดเร็วในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและสภาพแวดล้อมธุรกิจ ดังนั้น กระบวนการทำงานของการบัญชีแบบอไจล์จึงมีขั้นตอนดังนี้

1. การสร้างแผนธุรกิจแบบอไจล์ ที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับปรุงได้อย่างรวดเร็ว โดยใช้กระบวนการอไจล์ เช่น Scrum หรือ Kanban เพื่อวางแผนงานและประมวผลอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
2. การเก็บข้อมูลการเงินและการบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องในระบบบัญชี โดยใช้เครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
3. การวิเคราะห์ข้อมูลการเงินเพื่อให้เข้าใจสถานะปัจจุบันของธุรกิจ และจัดทำรายงานการเงินอย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้บริหารและทีมสามารถตัดสินใจอย่างมีเหตุผลตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที
4. การประเมินผลและการปรับปรุงตลอดเวลา เพื่อให้สามารถปรับปรุงแผนการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือที่เป็นมาตรฐาน เช่น การใช้ซอฟต์แวร์บัญชีออนไลน์หรือระบบบัญชีคลาวด์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นในการทำงาน
6. การสร้างทีมหรือนักวิเคราะห์บัญชีที่มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการบัญชีแบบอไจล์ ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างทีมและผู้บริหาร



ภาพที่ 2 กระบวนการทำงานของการบัญชีแบบอใจล์

กระบวนการบัญชีแบบอใจล์จะช่วยทำให้ธุรกิจสามารถปรับเปลี่ยนและปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การบัญชีแบบอใจล์สามารถปรับแนวคิดของนักบัญชีได้ โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดและมุ่งมั่นที่จะเน้นมูลค่าต่อลูกค้าและองค์กร นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงความคิดของนักบัญชีให้เข้าใจและนำแนวคิดอใจล์มาใช้ในการดำเนินงานบัญชีและการเงินย่อมมีประโยชน์อย่างมาก โดยนักบัญชีควรมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เช่น การปรับเปลี่ยนแผนการทำงานหรือการรายงานการเงินเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมธุรกิจ การบัญชีแบบอใจล์ต้องการทีมที่มีความสามารถและความหลากหลาย เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาสิ่งที่ดีขึ้นได้อย่างรวดเร็ว นักบัญชีควรแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ โดยการใช้ข้อมูลการเงินและบัญชีเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจในทุกขั้นตอนของการพัฒนาธุรกิจ ซึ่งการนำหลักการอใจล์มาใช้ในการบัญชีจะช่วยให้นักบัญชีมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้กับลูกค้าและองค์กร โดยการให้บริการและสินค้าที่ตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้ ดังนั้น การบัญชีแบบอใจล์จะสามารถช่วยให้นักบัญชีปรับแนวคิดและมุ่งมั่นที่จะสร้างค่าต่อลูกค้าและองค์กรของพวกเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวัดผลการปฏิบัติงานตามหลักการบัญชีแบบอใจล์จะเน้นการวัดผลที่เกี่ยวข้องกับความคุ้มค่าและความพึงพอใจของลูกค้าและองค์กร ซึ่งสามารถทำได้โดยการใช้ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมูลค่าและการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ โดยตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมีดังนี้ (Charlene, 2011)

1. ระยะเวลาในการรอสินค้า (Lead Time) คือ ช่วงเวลาดังแต่ลูกค้าสั่งซื้อสินค้า จนกระทั่งสินค้ามีการส่งมอบให้แก่ลูกค้า การลดระยะเวลา Lead Time จะช่วยลดความล่าช้าในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2. ระยะเวลาในการผลิตสินค้า (Cycle Time) คือ ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานจริงในแต่ละรอบ (Sprin) หรือการทำงานที่จำเป็นในการผลิตสินค้าหรือบริการ การลดระยะเวลา Cycle Time จะช่วยให้ทีมสามารถส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าได้เร็วขึ้น



3. ประสิทธิภาพในการผลิต (Throughput) คือการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าในจำนวนและระยะเวลาที่กำหนดไว้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการส่งมอบสินค้าและบริการได้

4. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) การวัดความพึงพอใจของลูกค้าต่อสินค้าหรือบริการอาจวัดโดยใช้แบบสำรวจหรือการรับข้อร้องเรียนหรือความคิดเห็นจากลูกค้า

5. คุณภาพ (Quality) การวัดคุณภาพของสินค้าหรือบริการ โดยใช้ตัวชี้วัด เช่น อัตราการส่งคืนสินค้าหรืออัตราสินค้าเสียหาย เพื่อให้มั่นใจว่าสินค้าหรือบริการมีคุณภาพที่สูงและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

6. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) การวัดความพึงพอใจของพนักงานที่ทำงานในทีม จะส่งผลต่อสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงาน

7. อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) การวัดผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนในการพัฒนาสินค้าหรือบริการ โดยการเปรียบเทียบรายได้ที่ได้รับกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในกระบวนการพัฒนาสินค้าหรือบริการ

การวัดผลการปฏิบัติงานตามหลักการบัญชีแบบบอโจล์ เน้นการสร้างคุณค่าและความพึงพอใจของลูกค้า การทำงานร่วมกันในทีม การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถสร้างสินค้าหรือบริการที่มีคุณค่าและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การนำการบัญชีแบบบอโจล์ไปใช้ จะทำให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและองค์กร ซึ่งจะทำให้การนำเสนอการบัญชีแบบบอโจล์มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งการนำเสนอการบัญชีแบบบอโจล์จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมการทำงานที่ต้องมีการสร้างความเข้าใจและการสนับสนุนจากลูกค้าเพื่อช่วยส่งเสริมให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นอกจากนี้จะทำให้การทำงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ทีมที่มีความยืดหยุ่นและอิสระมักจะเห็นคุณค่าในการใช้การบัญชีแบบบอโจล์และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานแบบบอโจล์โดยการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่เหมาะสม เช่น การนำซอฟต์แวร์การบัญชีมาใช้ในการทำงาน การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการให้การสนับสนุนหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์กร การทำงานเป็นทีมจะช่วยในการพัฒนาทักษะและความรู้ของทีมงานทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบัญชีแบบบอโจล์สามารถทำควบคู่ไปพร้อมกับวิธีการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบัญชีเพื่อเสริมสร้างความเป็นไปได้และประสิทธิภาพของการทำงานได้ดังนี้ (Lindy Quick, 2024)

1. การบัญชีแบบลีน (Lean Accounting) เน้นการลดสิ่งที่ไม่มียูทิลิตี้เพื่อเพิ่มความคุ้มค่าแก่ลูกค้า โดยใช้หลักการของการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing) เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและลดการสูญเสียในด้านเวลาและทรัพยากร

2. การคิดออกแบบ (Design Thinking) เน้นการเริ่มต้นด้วยการเข้าใจความต้องการและปัญหาของลูกค้าเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยการนำเสนอการบัญชีแบบบอโจล์และการคิดออกแบบ ซึ่งจะช่วยให้อาจเน้นการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การนำการบัญชีแบบบอโจล์มาใช้ร่วมกับหลักการของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) จะช่วยส่งเสริมการพัฒนากระบวนการทำงานและคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการในทุก ๆ กระบวนการทำงาน

4. การทำงานร่วมกัน (Scrum) เป็นวิธีการจัดการโครงการแบบกะทันหันที่ใช้การทำงานในรูปแบบ Sprint ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการจัดทำงานของทีมการบัญชีแบบบอโจล์ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เป็นไปได้และส่งมอบได้อย่างเป็นระบบ

5. กัมบัง (Kanban) เป็นเทคนิคการจัดการงานที่ใช้กระดานตระกร้า (Kanban Board) เพื่อติดตามความคืบหน้าของงาน การนำการบัญชีแบบโจลส์มาใช้ร่วมกับ Kanban จะช่วยให้ทีมสามารถจัดการงานและสั่งงานในรูปแบบที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพได้ การใช้วิธีการเหล่านี้กับการบัญชีแบบโจลส์จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลให้สามารถสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Jobsdb, 2023)

อโจลส์กับการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์

การประยุกต์การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์สร้างผลการดำเนินงานให้องค์กรได้จริง ซึ่งจากการศึกษา งานวิจัยได้มีการยืนยันผลเกี่ยวกับการนำการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์กรและสามารถสร้างผลการดำเนินงานให้กับองค์กรได้ดังนี้

1. อโจลส์กับเทคโนโลยีดิจิทัล การนำเทคโนโลยีแบบดั้งเดิมมาใช้ในองค์กรที่มีการดำเนินงานในปัจจุบันที่มีสภาพแวดล้อมในการแข่งขันกันค่อนข้างสูง อาจทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในองค์กรจะทำให้องค์กรมีความคล่องตัวและรวดเร็วและสามารถแข่งขันองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ ในปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนผู้บริโภค เช่น โทรศัพท์มือถือ โซเชียล และคลาวด์ จะช่วยเพิ่มความคาดหวังในการส่งมอบสินค้าและบริการของลูกค้า จึงเป็นการบังคับให้องค์กรต่าง ๆ นำกลยุทธ์ทางธุรกิจดิจิทัลมาใช้ องค์กรที่ไม่ปรับตัวให้เข้ากับสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปอาจพบว่าองค์กรกำลังจะล้มเลิกไปด้วยความสามารถปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ทันเวลา (Nunes, & Downes, 2013) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในปัจจุบันทำให้การพัฒนาาระบบข้อมูลมีขนาดใหญ่ขึ้น โปรแกรมการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ที่สูงขึ้นและความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้น แต่ในองค์กรแบบอโจลส์ ที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางและจัดทำโครงการทำงานแบบขนาดเล็กนั้น มีการพบหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อการดำเนินโครงการขนาดเล็ก ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างคล่องตัวหรือการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัลแบบอโจลส์ (Mikalsen et al., 2018) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่ค่อนข้างเร็วประกอบกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าและตลาดอย่างต่อเนื่อง ทำให้ต้องมีการพัฒนาระบบสารสนเทศ (ISD) ที่ให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง มีการทำซ้ำ และทดลองการผลิตสินค้าด้วยระยะเวลาที่รวดเร็วเพื่อให้สินค้าและบริการออกสู่ตลาด องค์กรต่าง ๆ ใช้วิธีการแบบอโจลส์กับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเพื่อให้องค์กรตอบสนอง ยอมรับ และเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงพร้อมทั้งเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้า (Conboy, 2009). ด้วยการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลแบบอโจลส์ ทำให้เข้าใจว่าวิธีการแบบอโจลส์มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์มากขึ้นและจำเป็นต้องปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนมากขึ้น (Khan et al., 2016) ทำให้ผู้บริหารด้านสารสนเทศ (CIO) และผู้มีอำนาจตัดสินใจจำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นมากมายที่สามารถทำให้เกิดนวัตกรรมการดำเนินธุรกิจแบบใหม่ (Heller, 2013) และช่วยให้องค์กรต่าง ๆ สามารถแข่งขันกันได้ในโลกดิจิทัล ดังนั้น CIO จึงต้องทำการตัดสินใจในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กรในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่คล่องตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

2. อโจลส์กับการผลิตแบบลีน มีงานวิจัยของ Wickramasinghe, & Wickramasinghe (2017) ได้ทำการนำแนวทางปฏิบัติด้านการผลิตแบบลีนไปใช้และประสิทธิภาพการผลิต โดยได้ทำการตรวจสอบผลกระทบของวิธีปฏิบัติในการผลิตแบบลีนและระยะเวลาแบบลีน (ระยะเวลาที่มีการผลิตแบบลีน) ต่อประสิทธิภาพการผลิตของบริษัทสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มเพื่อการส่งออกในประเทศศรีลังกา ผลการวิจัยพบว่า แนวทางปฏิบัติด้านการผลิตแบบลีนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตได้อย่างมาก และให้ความสำคัญของระยะเวลาของการผลิตแบบลีนในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพการผลิตในระดับที่สูงขึ้นซึ่งบริษัทผู้ผลิตกำลังนำวิธีการผลิต



และแนวทางการจัดการมาใช้เพื่อให้มีความคล่องตัวและเหมาะสมมากขึ้น เพื่อสร้างรูปแบบการผลิตที่ต้องใช้แรงงานเข้มข้นรูปแบบใหม่ สร้างความสามารถภายในที่โดดเด่นเพื่อความอยู่รอดและการเติบโตในตลาดต่างประเทศ นอกจากนี้ การนำแนวคิดแบบลีนมาเป็นส่วนหนึ่งในระบบการผลิตจะช่วยให้การกำจัดของเสียปรับปรุงกระบวนการผลิตและกระบวนการตัดสินใจโดยการระบุและกำจัดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์

การผลิตแบบคล่องตัว โดย Katayama & Bennett (1999) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการผลิตแบบคล่องตัว การผลิตแบบปรับเปลี่ยนได้ และการผลิตแบบลีน ซึ่งแนวคิดเหล่านี้เป็นแนวคิดที่บริษัทใหญ่ในประเทศญี่ปุ่นนำมาใช้ในองค์กรเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ โดยบริษัทต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของความคล่องตัวเป็นอย่างมาก ดังนั้นกลยุทธ์ที่เน้นความคล่องตัวจึงมีส่วนสำคัญและเป็นกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสนใจเกี่ยวกับต้นทุนการผลิตขององค์กรจากที่เคยมุ่งเน้นความสนใจไปที่ต้นทุนผันแปรเพียงอย่างเดียว แต่เมื่อมีแนวคิดเกี่ยวกับความคล่องตัวเข้าทำให้องค์กรมีการนำกลยุทธ์ความคล่องตัวมาใช้และปรับกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนขององค์กรลดลง

3. อัจฉริยะห่วงโซ่อุปทาน ในอุตสาหกรรมอาหารเนื้อสัตว์ในสหราชอาณาจักรมีการนำห่วงโซ่อุปทานมาใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการผลิตพบว่าแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุดกับภาคอุตสาหกรรมนั้นคือการทำงานที่มีลักษณะผสมผสาน เพื่อให้การทำงานได้ดีที่สุดในภาคอุตสาหกรรม และมีการเสนอให้มีการนำลีนเข้ามาใช้ในอุตสาหกรรม นอกจากนี้ได้เสนอแนวคิดต้นทุนโคเซ็นนำมาบูรณาการสำหรับการจัดการต้นทุนรวมและการกำหนดราคาระหว่างประเทศ (Hines et al., 2007) บทบาทตามแนวคิดแบบลีนคือการจัดการต้นทุนเกี่ยวกับวัตถุดิบ การควบคุมกระบวนการผลิตเพื่อเป็นรากฐานสำหรับการผลิตสินค้า (Kocamis, 2015) นอกจากนี้ Ariadi, Surachman, Sumiati, & Rohman (2021) ได้ศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์ห่วงโซ่อุปทานแบบลีนและแบบความคล่องตัวต่อผลการดำเนินงานทางการเงินผ่านการบูรณาการเชิงกลยุทธ์ของซัพพลายเออร์และลูกค้า หลักฐานจากการอุตสาหกรรมการผลิตขวดน้ำดื่มในประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งพบว่ากลยุทธ์ห่วงโซ่อุปทานแบบลีนและแบบความคล่องตัวสามารถเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงินให้กับบริษัทผลิตขวดน้ำดื่มในอินโดนีเซียได้ ซึ่งกลยุทธ์แบบคล่องตัวนั้นจะให้ประสิทธิภาพที่มากกว่าในภาวะที่มีโดนามิกมากกว่า ในขณะที่กลยุทธ์แบบลีนนั้นให้ประสิทธิภาพมากกว่าในกรณีที่มีภาวะมั่นคง และเมื่อนำการบูรณาการเชิงกลยุทธ์ของซัพพลายเออร์และลูกค้าเข้ามาเป็นตัวแปรส่งผ่านเพื่อเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ห่วงโซ่อุปทานแบบลีนและแบบคล่องตัวแล้วจะทำให้กลยุทธ์ห่วงโซ่อุปทานแบบลีนส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการเงินมากกว่าแบบคล่องตัว ซึ่งแนวทางนี้มีแนวโน้มที่จะมีการบูรณาการเชิงกลยุทธ์ของลูกค้ามากขึ้น เนื่องจากการทำงานร่วมกันและนโยบายการประสานงานนั้นค่อนข้างง่ายในเรื่องการส่งมอบและจัดหาสินค้าให้กับลูกค้า การให้กรอบการทำงานสำหรับการนำห่วงโซ่อุปทานที่คล่องตัวไปใช้ตามข้อมูลขนาดใหญ่" ผลการวิจัยให้กรอบการทำงานที่ระบุความต้องการความคล่องตัวขององค์กรอย่างชาญฉลาดและมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายซึ่งจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับ บริษัท และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและขยายส่วนแบ่งการตลาดขององค์กรกรอบงานนี้สามารถเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการใช้ห่วงโซ่อุปทานที่คล่องตัวและสะอาดโดยใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ นอกจากนี้ยังให้เส้นทางที่ชัดเจนในกระบวนการความคล่องตัวตั้งแต่การป้อนข้อมูลไปจนถึงการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินและการเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อความคล่องตัวที่มากขึ้นซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมผู้บริโภคที่เคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว (Nozari et al., 2021) มีการนำเสนอห่วงโซ่อุปทานแบบลีนและคล่องตัวเป็นสองกลยุทธ์ที่องค์กรใด ๆ อาจเลือกใช้สำหรับการตั้งค่าการดำเนินงานของตน กลยุทธ์ทั้งสองมักถูกมองว่าเป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน นักวิจัยหลายคนระบุว่าการใช้กลยุทธ์แบบลีนเพียงอย่างเดียวนั้นไม่ใช่ห่วงโซ่อุปทานที่เหมาะสมที่สุด เนื่องจากการมุ่งเน้นไปที่สินค้าคงคลังขั้นต่ำและการจัดกำหนดการที่เข้มงวดมากขึ้น และแม้แต่การนำความคล่องตัวไปใช้เพียงอย่างเดียวก็อาจไม่

คุ่มค่าสำหรับบริษัท ดังนั้น Naylor. et al. (1999) จึงได้นำเสนอแนวคิดของการบูรณาการทั้งสองกลยุทธ์เข้าด้วยกัน

ห่วงโซ่อุปทาน คือ กลยุทธ์ห่วงโซ่อุปทานแบบลือใจท์ การใช้กลยุทธ์แบบลือใจท์จะทำให้เกิดประโยชน์จากทั้งสองกลยุทธ์ (Krishnamurthy & Yauch, 2007) Ambe. et al. (2010) ยังได้กล่าวว่าการนำกลยุทธ์ทั้งสองไปปฏิบัติช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุน ปรับปรุงคุณภาพ ความยืดหยุ่น และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้

4. อัจฉริยะกับโคเซน ต้นกำเนิดของโคเซนอยู่ที่ประเทศญี่ปุ่น มีหลายประเทศได้นำแนวคิดโคเซนไปใช้เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานและการขับเคลื่อนเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน ทำทายและโอกาสในการดำเนินธุรกิจ เพื่อประเมินการมีส่วนร่วมในการแข่งขันในองค์กร โดยโมเดลโคเซนทำให้องค์กรมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จึงขับเคลื่อนองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันได้สูงโดยไม่จำเป็นต้องมีการลงทุนในจำนวนเงินมาก ๆ ทำให้องค์กรไม่ยึดติดกับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน Al Smadi, S. (2009) ทำให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน นอกจากนี้มีการนำโคเซนไปใช้ในประเทศมาเลเซีย ซึ่งพบว่าแนวคิดโคเซนสามารถเข้ากับกระบวนการทำงานของมาเลเซียได้ ทำให้สร้างขีดความสามารถแบบไดนามิกขององค์กร ข้อได้เปรียบหลายประการสามารถได้รับจากความพยายามของประชาชนในด้านโคเซน ซึ่งมักต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการใช้งาน รวมถึงการเน้นย้ำถึงการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการ เอกลักษณ์ของ Kaizen คือการพัฒนาความสามารถของบุคลากร การจัดการแนวคิด และการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องอย่างไม่หยุดยั้ง เอกลักษณ์นี้สามารถมีประสิทธิผลมากในฐานะทรัพยากรภายในของบริษัทเพื่อเสริมกรอบการทำงานเชิงกลยุทธ์ (Zailani, Shaharudin, & Saw, 2015)

บทสรุป

การดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และความท้าทายที่ไม่หยุดนิ่ง การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจจึงเป็นสิ่งสำคัญ การเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงานหรือวิธีการทำงานที่सानความนิยมและความเป็นไปได้ การสร้างแนวทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการใช้อัจฉริยะ อาจมีผลที่น่าสนใจต่อต้นทุนและความสำเร็จของโครงการ อัจฉริยะเป็นวิธีการทำงานที่เน้นการทำงานร่วมกัน การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการสร้างผลงานที่มีค่าต่อลูกค้า มีหลักการครอบคลุมหลายประการ เช่น "Scrum" ที่จัดการทำงานเป็นรอบสั้นๆ ที่เรียกว่า "Sprints" และ "Kanban" ที่เน้นการจัดการกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง อัจฉริยะ (Agile) มีความยืดหยุ่นที่ช่วยให้ทีมงานร่วมกันได้มีประสิทธิภาพ และสามารถปรับเปลี่ยนแผนงานได้ตามความเปลี่ยนแปลงของความต้องการและต้นทุนเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งจะทำให้ 1) ลดความขัดแย้งในโครงการเพราะจะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างทีมงานและกลุ่มลูกค้าโดยการให้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและการปรับปรุงในระหว่างการพัฒนาช่วยลดต้นทุนที่อาจเกิดจากการแก้ไขข้อผิดพลาดในภายหลัง 2) สร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่า เพราะจะช่วยให้อุรกิจสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความคุ้มค่าและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้านี้ช่วยลดความเสี่ยงในการลงทุนที่ไม่ได้รับความพึงพอใจจากตลาด 3) เพิ่มความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน เพื่อช่วยให้ธุรกิจสามารถทำการปรับเปลี่ยนและปรับปรุง ในขณะที่โครงการกำลังดำเนินไปนี้ช่วยลดความเสี่ยงทางการเงินที่อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของความต้องการ และ 4) การทำงานร่วมกันและโปร่งใส โดยสนับสนุนการทำงานร่วมกันและการสื่อสารที่โปร่งใส ทำให้ทีมงานได้มีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยง ดังนั้น วิธีการแบบอัจฉริยะ (Agile Methodology) และต้นทุนเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์และส่งเสริมกัน อัจฉริยะช่วยให้ธุรกิจมีความคล่องตัวและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว



จากข้อมูลข้างต้นจะพบว่า ในภาคธุรกิจมีการนำการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในหลายอุตสาหกรรมและในหลาย ๆ ประเทศ ซึ่งพบว่าสามารถนำไปใช้ได้โดยไม่มีข้อแตกต่างในเรื่องของสถานที่ การบัญชีแบบบอโจล์เป็นการปรับแนวปฏิบัติทางบัญชีให้สอดคล้องกับการทำธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในเรื่องการวางแผนและการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้เกิดความคล่องตัวในระบบการเงินเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการคาดการณ์ทางการเงิน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การตัดสินใจที่ดีขึ้น (Better decisions) ซึ่งการบัญชีแบบบอโจล์ ช่วยในการวางแผนทางการเงินแบบไดนามิกและต่อเนื่อง โดยเปลี่ยนการวางแผนทางการเงินจากรอบปีแบบเดิมไปเป็นรอบที่ต้องการประเมินและการปรับเปลี่ยนบ่อยครั้งมากขึ้น แนวทางนี้สอดคล้องกับความไม่แน่นอนและสภาวะตลาด แนวทางการปฏิบัติแบบบอโจล์จะช่วยให้สามารถประเมินทางการเงินได้อย่างรวดเร็ว ทำให้มีข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น

2. การบริหารจัดการต้นทุนที่ดีขึ้น (Better Cost Management) ซึ่งการบัญชีแบบบอโจล์จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการต้นทุนได้อย่างมาก ผ่านการตรวจสอบทางการเงินแบบทันเวลาและสามารถจัดทำงบประมาณแบบไดนามิก ซึ่งช่วยให้สามารถระบุและแก้ไขปัญหาด้านต้นทุนได้อย่างรวดเร็ว และส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการเงินและต้นทุนได้ดียิ่งขึ้น ทำให้กระบวนการมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. การจัดการกระแสเงินสด (Managing Cash Flow) ซึ่งการบัญชีแบบบอโจล์จะช่วยเพิ่มการจัดการกระแสเงินสดโดยเปลี่ยนวิธีการใช้เงินทุนหมุนเวียนแบบเดิมมาเป็นแนวทางปฏิบัติที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลแบบทันที (Real Time) ซึ่งจะช่วยให้ตรวจสอบกระแสเงินสดขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้องค์กรใช้เครื่องมือทางการเงินระยะสั้นที่ให้องค์กรมีกระแสเงินสดไว้ใช้ในการดำเนินงาน

4. การปฏิบัติตามระเบียบที่ดีขึ้น (Better Regulatory Compliance) ซึ่งการบัญชีแบบบอโจล์จะช่วยเพิ่มการจัดการด้านกฎระเบียบและการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรได้ วิธีการแบบบอโจล์จะส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกการเงิน กฎหมายและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ กระจายความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และบูรณาการมุมมองที่หลากหลาย แนวทางนี้รวมถึงการปรับปรุงกลยุทธ์การปฏิบัติตามกฎระเบียบเพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์เหล่านี้มีประสิทธิภาพ

5. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้อำนวยการบัญชีและการเงิน (Changing Role CFOs) ซึ่งบทบาทของผู้อำนวยการบัญชีและการเงิน (CFO) กำลังพัฒนาไปสู่ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ที่กว้างขึ้น ซึ่งเรียกว่า “Chief Future Officer” การเปลี่ยนแปลงนี้ขยายไปไกลกว่าการจัดการทางการเงินแบบเดิม ๆ โดยครอบคลุมความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรมทางเทคโนโลยี และการบริหารความเสี่ยง ผู้อำนวยการบัญชีและการเงินมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและท่ามกลางการหยุดชะงักทางเทคโนโลยี กระบวนทัศน์นี้บังคับให้คนทำงานรุ่นใหม่มีความคิดก้าวหน้า สามารถคาดการณ์และปรับตัวเข้ากับความท้าทายในอนาคตได้

ดังนั้นการบัญชีแบบบอโจล์เป็นแนวคิดสมัยใหม่ในบางครั้งอาจเรียกว่าการบัญชีบริหาร ซึ่งการบัญชีแบบ บอโจล์ที่เน้นกระบวนการทำงานด้านการเงินหรือกระบวนการทางบัญชี เพื่อลดความล่าช้าและอุปสรรคของกระบวนการทำงาน (ของเสีย) ทำให้กระบวนการทำงานดีขึ้น รวดเร็วขึ้น โดยการมองไปข้างหน้าและเน้นการปรับปรุง ซึ่งการบัญชีแบบบอโจล์นั้นจะลดต้นทุนการดำเนินงานของกระบวนการทางการเงินและปรับปรุงคุณภาพไปพร้อม ๆ กัน ดังนั้นองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงการทำงานเป็นแบบบอโจล์ได้ด้วยการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับหนึ่งและลูกค้าเป็นศูนย์กลางของทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรทำ การลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออก มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อทำให้การทำงานง่าย สะดวก รวดเร็วและพร้อมตอบสนองความต้องการของลูกค้าและองค์กร ซึ่งจะให้องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี พร้อมส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน การแสดงความคิดเห็น ไอเดียใหม่ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ข้อเสนอแนะ

แนวคิดอโงะไม่มีสูตรสำเร็จหากองค์กรพิจารณาแล้วอยากจะทดลองนำแนวคิดแบบอโงะไปใช้กับองค์กรควรทดลองกับทีมหรือโครงการเล็ก ๆ ก่อน ช่วยกันปรับความคิดของพนักงานให้สอดคล้องกับอโงะ ซึ่งการทำงานครั้งแรกย่อมมีปัญหาเกิดขึ้น เนื่องจากเป็นวิธีการทำงานที่ไม่คุ้นเคย ดังนั้นต้องมีการสื่อสารกันบ่อย ๆ เพื่อค้นหาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หากมีแนวโน้มที่ดีขึ้นจึงขยายผลทดลองใช้กับองค์กรหรือโครงการที่ใหญ่ขึ้น แต่ถ้าหากไม่มีการทดลองใช้แล้วประกาศเป็นนโยบายให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติตามเลยอาจจะทำให้เกิดการต่อต้านและไม่เปิดรับแนวคิดนี้ในการทำงานเลยก็ได้ ซึ่งแนวคิดการทำงานแบบอโงะนั้นสามารถกระตุ้นให้คนทำงานสร้างสรรค์นวัตกรรมออกมาได้ก็จริง แต่หากองค์กรจะนำไปประยุกต์ใช้นั้น เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาบริบทขององค์กรประกอบด้วย เพราะอโงะไม่ได้เหมาะกับทุกองค์กรและไม่ได้เหมาะกับทุกโครงการเสมอไป

เอกสารอ้างอิง

- กัญฐณา ดิษฐ์แก้ว. (2565). *การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิล กรุ๊ป.
- เทรนด. (2023). *Agile คืออะไร? เจาะลึกแนวคิดการทำงานแบบใหม่ในยุคดิจิทัล*. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2567 จาก <https://truevirtualworld.com/th/article/agile-working>
- Al Smadi, S. (2009). Kaizen strategy and the drive for competitiveness: Challenges and opportunities. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 19(3), 203–211.
- Ambe, I. M., & Badenhorst-Weiss, J. A. (2010). Strategic supply chain framework for the automotive industry. *African Journal of Business Management*, 4(10), 2110–2120.
- Ariadi, G., Surachman, Sumiati, & Rohman, F. (2021). The effect of lean and agile supply chain strategy on financial performance with mediating of strategic supplier integration & strategic customer integration: Evidence from bottled drinking-water industry in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1930500.
- Conboy, K. (2009). Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information Systems Research*, 20(3), 329–354. <https://doi.org/10.1287/isre.1090.0236>
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer* (Vol. 8). New York: Van Nostrand Reinhold.
- JobsDB. (2023). *Agile คืออะไร แนวคิดการทำงานในองค์กรรุ่นใหม่ ดีจริงหรือไม่?* สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2567 จาก <https://th.jobsdb.com/th/career-advice/article/>
- Katayama, H., & Bennett, D. (1999). Agility, adaptability and leanness: A comparison of concepts and a study of practice. *International Journal of Production Economics*, 60–61, 43–51. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00129-7](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00129-7)
- Khan, M. R., Fernandez, W. D., & Jiang, J. J. (2016). Is there such a thing as agile IT program management? *International Journal of Project Management*, 34(7), 1324–1337.
- Kocamiş, T. U. (2015). Lean accounting method for reduction in production costs in companies. *International Journal of Business and Social Science*, 6(9), 6–13.

- Krishnamurthy, R., & Yauch, C. A. (2007). Leagile manufacturing: A proposed corporate infrastructure. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(6), 588–604.
- Lindy, Q. (2024). *Agility vs Agile: What are the differences and how are they similar?* สืบค้นเมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2567 จาก <https://www.knowledgehut.com/blog/agile/agility-vs-agile>
- Mikalsen, M., Moe, N. B., Stray, V., & Nyrud, H. (2018). Agile digital transformation: A case study of interdependencies. In *Proceedings of the 39th International Conference on Information Systems (ICIS)*. Association for Information Systems (AIS).
- Naylor, J. B., Naim, M. M., & Berry, D. (1999). Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International Journal of Production Economics*, 62(1–2), 107–118. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00223-0](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00223-0)
- Nozari, H., & Ghahremani-Nahr, J. (2021). Provide a framework for implementing agile big data-based supply chain (Case study: FMCG companies). *Innovation Management and Operational Strategies*, 2(2), 128–136. <https://doi.org/10.22105/IMOS.2021.294906.1137>
- Nunes, P. F., & Downes, L. (2013). Big bang disruption. *Harvard Business Review*, 91(3), 44–56.
- Padayachee, R., Matthee, M., & van der Merwe, A. (2017, September). Disruptive technologies and IT decision making in an agile business environment. In *2017 IEEE AFRICON Conference Proceedings* (pp. 843–848). IEEE.
- R. Venkatakrisnan. (2024). *Agile accounting is the new norm in finance*. *The Hindu BusinessLine*. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2567, จาก <https://www.thehindubusinessline.com/on-campus/agile-accounting-is-the-new-norm-in-finance/article67785518.ece>
- Ramesh, G., & Devadasan, S. R. (2007). Literature review on the agile manufacturing criteria. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(2), 182–201.
- Wickramasinghe, G. L. D., & Wickramasinghe, V. (2017). Implementation of lean production practices and manufacturing performance: The role of lean duration. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 28(4), 531–550.
- Yauch, C. A. (2011). Measuring agility as a performance outcome. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(3), 384–404.
- Zailani, S., Shaharudin, M. R., & Saw, B. (2015). Impact of kaizen on firm's competitive advantage in a Japanese-owned company in Malaysia. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 16(2), 183–210.