
การวิเคราะห์เชิงประจักษ์เกี่ยวกับพฤติกรรมและการประเมิน ผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัด ลำพูนและเชียงใหม่ โดยใช้ บาลานซ์ สคอร์การ์ด

An Empirical Analysis of the Practices and Performance Evaluations of Dried Longan Industry in Lamphun and Chiang Mai Provinces Using the Balanced Scorecard

ณัฐศรินทร์ หอเจริญ^{1/} วินัส ฤาชัย^{2/} และ พิชิต ธาณี^{1/}
Nutsarin Hocharoen^{1/}, Venus Rauechai^{2/} and Pichit Thane^{1/}

Abstract: The balanced scorecard is a management system (not only a measurement system) that enables organizations to clarify their vision and strategy and translate them into action for response to the organization targets in 4 perspectives – financial perspective, customers perspective, Internal-business-process perspective and growth and learning perspective.

The performance evaluation of dried longan industry practitioners by using Balance Scorecard shows the overall performance of the practitioners were overlooked for using in planning for performance shows the indicators that practitioners overlooked for using in planning for performance which cannot arrange in the 1-10 of the BSC ordering because its less percentages of importance and used to practices that the indicators the number of permanent customer is 45.27 % and 43.23 %, customer satisfaction levels is 45.27 % and 41.93 %, market share is 43.97 % and 41.93 %, working environment is 43.23% and 39.15 %, technology in production is 43.97 % and 37.29 % and workers' skill is 43.97 % and 38.22 %. These indicators were actually the main keys to the organization's profit growth in case if the practitioners give more

^{1/} ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ 50200

^{1/} Department of Agricultural Economic, Faculty of Agriculture, Chiang Mai University, Chiang Mai 50200, Thailand.

^{2/} คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ 50200

^{2/} Faculty of Economic, Chiang Mai University, Chiang Mai 50200, Thailand.

importance and use them more practically, they could create most profits to practitioners. When analyze into 3 dimensions (the areas for the business, the type of the ovens used and business size), the practitioners employed the indicators to plan for the performance in similarly level of importance and use. The analysis of the relationship between financial and non-financial performance by using multiple regression methods shows the positive relationship between financial and customer perspective. Another finding reveals the negative relationship between the perspectives of learning and growth, the internal-business-process, and community and society.

The suggestion for help the practitioners to manage perspective balance in theirs business that they should give more importance and use the indicators of customer perspective and learning and growth perspective more practically. For the practitioners who need more returns, capacity of productivity and return on assets is that they should reduce some production cost and manage less time consumed in production.

Keywords: balanced scorecard, dried longan Industry

บทคัดย่อ : บาลานซ์ สคอร์การ์ด เป็นระบบการจัดการ ที่ไม่เป็นเพียงเครื่องมือที่ใช้วัดการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังเป็นระบบการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ตอบสนองต่อเป้าหมายของการบริหารองค์กรใน 4 ด้าน ได้แก่ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

การประเมินผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งโดยใช้บาลานซ์ สคอร์การ์ด พบว่าในภาพรวมตัวชี้วัดที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญและละเลยในการนำไปใช้วางแผนการดำเนินงาน ซึ่งไม่สามารถจัดเรียงอยู่ในลำดับ BSC ตั้งแต่ 1- 10 ลำดับได้ เพราะมีเปอร์เซ็นต์การให้ความสำคัญและการนำไปใช้น้อย ได้แก่ตัวชี้วัดดังต่อไปนี้ ตัวชี้วัดด้านจำนวนลูกค้าประจำซึ่งมีเปอร์เซ็นต์ของการให้ความสำคัญและนำ คือ 45.27 % และ 43.23 % ตัวชี้วัดด้านระดับความพึงพอใจของลูกค้า คือ 45.27 % และ 41.93 % ตัวชี้วัดด้านส่วนแบ่งตลาด คือ 43.97 % และ 41.93 % ตัวชี้วัดด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ 43.23 % และ 39.15 % ตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพในการผลิตของพนักงาน คือ 47.87 % และ 40.82 % เทคโนโลยีการผลิต คือ 43.97 % และ 37.29 % และทักษะของพนักงาน คือ 43.97 % และ 38.22 % หากเพิ่มความสำคัญและนำไปใช้ตัวชี้วัดเหล่านี้ไปใช้ จะช่วยให้ได้รับกำไรสูงสุด และเมื่อวิเคราะห์ในแต่ละมิติ (มิติทางด้านพื้นที่ มิติทางด้านลักษณะเตาอบ และมิติทางด้านขนาดของธุรกิจ) พบว่าจะขาดการให้ความสำคัญและละเลยการนำตัวชี้วัดไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานคล้ายคลึงกัน

ในการวิเคราะห์ลักษณะความสัมพันธ์ของมุมมองทางด้านการเงิน และไม่ใช่การเงิน โดยใช้การวิเคราะห์แบบ Multiple Regression พบว่า มุมมองทางด้านการเงินมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับด้านลูกค้า ด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต และมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับด้านกระบวนการธุรกิจภายใน และด้านชุมชนและสังคม

ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการเพื่อให้การบริหารงานขององค์กรมีความสมดุลกันทั้ง 5 ด้าน ควรเพิ่มความสำคัญและนำตัวชี้วัดในมุมมองทางด้านลูกค้า และทางด้านกระบวนการธุรกิจภายในให้มากขึ้น สำหรับผู้ประกอบการที่ต้องการให้รายได้ขององค์กรเพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้น และมีอัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์เพิ่มขึ้น ควรจะลดต้นทุนในการผลิต และปรับปรุงระยะเวลาที่ใช้ในการผลิตให้น้อยลง

คำสำคัญ : บาลานซ์ สคอร์การ์ด อุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง

คำนำ

จากการศึกษาเกี่ยวกับระบบการจัดการในอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งที่ผ่านมา พบว่าปัญหาที่สำคัญในการดำเนินงานคือระบบการจัดการข้อมูลภายในของอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งนั้นยังไม่มีดีนัก โดยเฉพาะการเก็บข้อมูลในแต่ละปี เพื่อนำมาวิเคราะห์ทางด้านการเงินหรือ ทางด้านการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งทั้งสองมุมมองนี้มีความสำคัญ ซึ่งใช้ในการประเมินและวางแผนการดำเนินงานขององค์กร ในอนาคต ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จะนำแนวคิดแบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ด มาใช้ประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้ซึ่งมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ อีกอุตสาหกรรมหนึ่ง

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดลำพูนและจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้วิธีบาลานซ์ สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard: BSC)
- 2) เพื่อทราบถึงลักษณะความสัมพันธ์ของมุมมองทางการเงินและมุมมองที่ไม่ใช่การเงิน ซึ่งประกอบด้วย มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองทางด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต และมุมมองทางด้านชุมชนและสังคม ของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดลำพูนและจังหวัดเชียงใหม่

ประโยชน์

- 1) ผู้ประกอบการได้ทราบผลการดำเนินงานโดยรวมในอุตสาหกรรม และนำไปปรับปรุงการดำเนินการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
- 2) เป็นการพัฒนาคำถามความรู้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ทางด้านสาขา บาลานซ์ สคอร์การ์ด ให้ได้รับการรู้จักมากขึ้น

แนวคิดและทฤษฎีของการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรแบบบาลานซ์ สคอร์การ์ด

การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้ บาลานซ์ สคอร์การ์ด เป็นระบบวัดการดำเนินงานที่แตกต่างจากการประเมินผลอื่นๆ เนื่องจากว่า ในการวัดแบบนี้ จะทำการวัดการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่ง สามารถแบ่งออกเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองทางการเงิน (financial perspective) มุมมองทางด้านลูกค้า (customer perspective) มุมมองทางด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร (Internal-business-process perspective) และมุมมองทางการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (learning and growth perspective) (Kaplan and Norton, 1992)

สำหรับมุมมองทั้ง 4 มุมมองนั้นจะมีตัวชี้วัดแบบไหน ขึ้นอยู่กับการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง โดยจะต้องพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบได้ว่าสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (อัจฉรา, 2545; พสุ, 2545)

ระเบียบวิธีการวิจัย

ขอบเขตการศึกษา

ประชากรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือผู้ประกอบการของอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในพื้นที่จังหวัดลำพูนและเชียงใหม่ ที่ได้ทำการผลิตลำไยอบแห้งในช่วงฤดูกาลลำไยในปี พ.ศ. 2546

การวิเคราะห์ข้อมูล

จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการ จะทำการเก็บข้อมูลโดยการออกแบบสอบถาม การให้ความสำคัญและการนำตัวชี้วัดที่กำหนดไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานขององค์กร โดยจะแบ่งออกเป็นการวิเคราะห์ เชิงพรรณนา และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

1) การวิเคราะห์เชิงพรรณนา

จะแสดงถึงลักษณะทั่วไปของอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดลำพูนและจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งข้อมูลที่ได้มาจากการสอบถามผู้ประกอบการเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานทั่วไป

2) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ

ซึ่งเป็นคะแนน ให้ตัวชี้วัดที่มีคะแนนมากที่สุดได้ลำดับที่ 1 และ ตัวชี้วัดที่มีคะแนนน้อยที่สุดอยู่ลำดับที่ 10 สำหรับลำดับที่ 1 ถึง 5 นั้น จะเป็นตัวชี้วัดที่ผู้ประกอบการได้สนใจและให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในการนำตัวชี้วัดนั้น ๆ ไปใช้ และลำดับที่ 6 ถึง 10 จะเป็นตัวชี้วัดที่ผู้ประกอบการสนใจและนำตัวชี้วัดดังกล่าวไปใช้น้อยแต่สำหรับ ตัวชี้วัดที่ไม่มีคะแนนอยู่ในระหว่าง ลำดับที่ 1 ถึง 10 นั้นแสดงว่าผู้ประกอบการไม่ได้ให้ความสำคัญและใช้ตัวชี้วัดนั้นในการวางแผนการดำเนินการขององค์กรเลย (McWhorter, 2000)

ตัวชี้วัดที่ใช้สำหรับประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในมุมมองต่าง ๆ (อัจนรา, 2545; พสุ, 2545) มีดังนี้

การวิเคราะห์มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)

ผู้ประกอบการได้ให้ความสำคัญและการนำกลยุทธ์ทางการเงินไปใช้ในการดำเนินงานขององค์กรเพียงใด และอาจมีการกำหนดตัวชี้วัดในมุมมองนี้ เช่น กำหนดอัตราเพิ่มขึ้นของรายได้ การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต หรือการเพิ่มอัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์นั้น เป็นต้น

การวิเคราะห์มุมมองทางด้านลูกค้า (customer perspective)

สำหรับการพิจารณาตัวชี้วัดในมุมมองทางด้าน

ลูกค้า นั้น อาจกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้าเดิม ไว้ระดับความพึงพอใจของลูกค้า และส่วนแบ่งตลาด

การวิเคราะห์มุมมองทางด้านการกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร (Internal-business-process perspective)

สำหรับตัวชี้วัดทางด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กรนั้น อาจกำหนดตัวชี้วัดเช่น คุณภาพของสินค้า ระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต ต้นทุนในการผลิตสินค้า การขนส่งสินค้า และการวิจัยและการพัฒนาสินค้า เป็นต้น

การวิเคราะห์มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (learning and growth perspective)

สำหรับมุมมองนี้ องค์กรอาจจะกำหนดวัตถุประสงค์ เช่น การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อสะดวกต่อการปฏิบัติงาน หรือพนักงานมีประสิทธิภาพในการผลิตเพิ่มขึ้น หรือมีการ ปรับปรุงเทคโนโลยีในการผลิตเพื่อเพิ่มจำนวนผลผลิต หรือเพิ่มทักษะให้แก่พนักงาน เป็นต้น

การวิเคราะห์มุมมองทางด้านชุมชนและสังคม

ในการวิเคราะห์มุมมองทางด้านชุมชนและสังคมนี้ เป็นมุมมองอีกมุมมองหนึ่งที่ผู้ประกอบการควรคำนึงถึง และให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง วัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดในการประเมินผลการดำเนินงาน อาจคำนึงถึงว่าองค์กรได้มีส่วนร่วมในชุมชนมากน้อยเพียงใด โดยวิธีในการประเมินตัวชี้วัด ของมุมมองนี้

สำหรับการทดสอบลักษณะความสัมพันธ์ของมุมมองทางการเงิน และมุมมองที่ไม่ใช้การเงินโดยใช้ Multiple Regression จะมีสมการพื้นฐานในการประมาณลักษณะความสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้

$$FP_1 = \beta_0 + \beta_1 CP_1 + \beta_2 CP_2 + \beta_3 CP_3 + \beta_4 CP_4 + \beta_5 IP_1 + \beta_6 IP_2 + \beta_7 IP_3 + \beta_8 IP_4 + \beta_9 IP_5 + \beta_{10} LP_1 + \beta_{11} LP_2 + \beta_{12} LP_3 + \beta_{13} LP_4 + \beta_{14} SC + \mu_1 \quad (1)$$

$$FP_2 = \beta_0 + \beta_1 CP_1 + \beta_2 CP_2 + \beta_3 CP_3 + \beta_4 CP_4 + \beta_5 IP_1 + \beta_6 IP_2 + \beta_7 IP_3 + \beta_8 IP_4 + \beta_9 IP_5 + \beta_{10} LP_1 + \beta_{11} LP_2 + \beta_{12} LP_3 + \beta_{13} LP_4 + \beta_{14} SC + \mu_1 \quad (2)$$

$$FP_3 = \beta_0 + \beta_1 CP_1 + \beta_2 CP_2 + \beta_3 CP_3 + \beta_4 CP_4 + \beta_5 IP_1 + \beta_6 IP_2 + \beta_7 IP_3 + \beta_8 IP_4 + \beta_9 IP_5 + \beta_{10} LP_1 + \beta_{11} LP_2 + \beta_{12} LP_3 + \beta_{13} LP_4 + \beta_{14} SC + \mu_1 \quad (3)$$

โดยที่ FP_1 คือ รายได้ในปัจจุบัน FP_2 คือ ประสิทธิภาพ
ในการผลิต FP_3 คือ อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์, CP_1
คือ จำนวนลูกค้าใหม่ CP_2 คือ การรักษาลูกค้าเดิมไว้ CP_3
คือระดับความพึงพอใจของลูกค้า CP_4 คือ ส่วนแบ่งตลาด
 IP_1 คือ คุณภาพของสินค้า IP_2 คือระยะเวลาที่ใช้ในการ
ผลิต IP_3 คือ ต้นทุนในการผลิตสินค้า, IP_4 คือ การขนส่งสิน
ค้า IP_5 คือ การวิจัยและการพัฒนาสินค้า, LP_1 คือ สภาพ
แวดล้อมในการทำงาน LP_2 คือ ประสิทธิภาพการผลิตของ
พนักงาน LP_3 คือ เทคโนโลยีการผลิต LP_4 คือ ทักษะของ
พนักงาน SC คือ ความมีส่วนร่วมขององค์กรในชุมชน μ_1
คือ ค่าความคาดเคลื่อน

ผลการศึกษา

จากการศึกษา ภาพรวมในการประเมินผลองค์กร
ของอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งดังตารางที่ 1 พบว่าผู้
ประกอบการ ได้ให้ความสำคัญ กับต้นทุนในการผลิต ซึ่ง
เป็นตัววัดผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นลำดับที่ 1
ลำดับที่ 2 จะเป็นตัววัดผลการดำเนินงานทางการเงิน
นั่นคือ รายได้ในปัจจุบัน ส่วนลำดับที่ 3 คือ ระยะเวลาที่
ใช้ในการผลิต

Table 1 Results of balanced scorecard and important score ordering, and indicators using by different perspectives for overall organization planning.

Indicators		Priority of Importance (BSC)	Priority of Application (BSC)
FP1	Actual Income	70.69, (2)	67.35, (2)
FP2	Production Efficiency	64.75, (4)	63.45, (4)
FP3	Return of Assets	55.84, (6)	53.99, (6)
CP1	New Customers	48.42, (8)	44.34, (9)
CP2	Old Customers	45.27, (-)	43.23, (10)
CP3	Customers Satisfaction	45.27, (-)	41.93, (-)
CP4	Market Share	43.97, (-)	41.93, (-)
IP1	Production Quality	57.14, (5)	57.51, (5)
IP2	Production Time Use	68.27, (3)	65.49, (3)
IP3	Production Cost	72.73, (1)	67.9, (1)
IP4	Transportation Cost	47.87, (9)	46.2, (7)
IP5	Research and Development	47.31, (10)	43.23, (10)
LP1	Work Conditions	43.23, (-)	39.15, (-)
LP2	Employee Production Efficiency	47.87, (9)	40.82, (-)
LP3	Production Technology	43.97, (-)	37.29, (-)
LP4	Skill of labor	43.97, (-)	38.22, (-)
SC	Organization Contribution	52.13, (7)	45.64, (8)

Source: Survey of 77 sample business firms

สำหรับตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ไม่มีลำดับความสำคัญซึ่งหมายความว่าผู้ประกอบการ ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดนั้น ๆ ในการนำตัวชี้วัดนั้น ๆ ไปเป็นตัววัดผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ การรักษาลูกค้าเดิมไว้ ระดับความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด สภาพแวดล้อมในการทำงาน เทคโนโลยี และทักษะของพนักงาน

สำหรับการนำตัววัดผลการดำเนินงานขององค์กรไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานนั้น พบว่าผู้ประกอบการได้นำตัวชี้วัดด้านต้นทุนในการผลิต ไปใช้เป็นลำดับที่ 1 ลำดับที่ 2 คือรายได้ในปีปัจจุบันและลำดับที่ 3 คือ ระยะเวลาในการผลิต สำหรับตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ไม่มีลำดับความสำคัญ ได้แก่ ระดับความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประสิทธิภาพการผลิตของพนักงาน เทคโนโลยีและทักษะของพนักงาน

นอกจากนี้ยัง ทำการศึกษาโดยพิจารณาออกเป็น มิติทางด้านพื้นที่ มิติทางด้านขนาดของธุรกิจ และมิติทางด้านลักษณะเตาอบ อีกด้วย ซึ่งจากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดลำพูนจำนวน 51 ราย คิดเป็นร้อยละ 66.20 และ กลุ่มตัวอย่างในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 26 ราย คิดเป็นร้อยละ 33.80 พบว่า ผู้ประกอบการลำโอบแห้งในจังหวัดลำพูนได้ให้ความสำคัญและนำตัวชี้วัดไปใช้มากที่สุด ลำดับที่ 1-5 คือ ต้นทุนในการผลิต รายได้ในปีปัจจุบัน ระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต ประสิทธิภาพในการผลิต และคุณภาพสินค้า ส่วนผู้ประกอบการลำโอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ ได้ให้ความสำคัญและนำตัวชี้วัดไปใช้มากที่สุด ลำดับที่ 1-5 คือ ต้นทุนในการขายได้ ในปีปัจจุบัน ระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต ประสิทธิภาพในการผลิต และควมมีส่วนร่วมขององค์กรในชุมชน

จากการสำรวจลักษณะเตาที่ผู้ประกอบการใช้เตาอบทั้งเปลือก จำนวน 53 ราย คิดเป็นร้อยละ 68.8 และเตาอบเฉพาะเนื้อ 24 ราย คิดเป็นร้อยละ 31.5 พบว่าผู้ประกอบการที่ใช้เตาอบทั้งเปลือก ได้ให้ความสำคัญและนำตัวชี้วัดไปใช้มากที่สุด ลำดับที่ 1-5 คือ ตัวชี้วัดทางด้านต้นทุนการผลิต ด้านรายได้ในปีปัจจุบัน ระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต ประสิทธิภาพในการผลิต คุณภาพสินค้า และอัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ตามลำดับ

จากการสำรวจ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งมีจำนวนเตาอบ 1 - 2 เตา จำนวน 42 ราย คิดเป็นร้อยละ 54.55 ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลาง ที่มีจำนวนเตาอบ 3-4 เตา มีจำนวน 17 ราย คิดเป็นร้อยละ 22.08 และผู้ประกอบการธุรกิจขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนเตาอบมากกว่า 5 เตาขึ้นไปมีจำนวน 18 ราย คิดเป็นร้อยละ 23.38 พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก ได้ให้ความสำคัญและนำตัวชี้วัดไปใช้มากที่สุด ลำดับที่ 1 - 5 คือ ต้นทุนในการผลิตมากที่สุด รายได้ในปีปัจจุบัน ระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต ประสิทธิภาพในการผลิต คุณภาพสินค้า และควมมีส่วนร่วมขององค์กรในชุมชน ส่วนผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลาง ได้ให้ความสำคัญและนำตัวชี้วัดไปใช้มากที่สุด ลำดับที่ 1 - 5 คือ ต้นทุนในการขายได้ ในปีปัจจุบัน ประสิทธิภาพในการผลิต ระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต และคุณภาพสินค้า

ส่วนผู้ประกอบการธุรกิจขนาดใหญ่ ได้ให้ความสำคัญและนำไปใช้มากที่สุด ลำดับที่ 1-5 คือ ต้นทุนในการขายได้มากที่สุด รายได้ในปีปัจจุบัน ระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต ประสิทธิภาพในการผลิต อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์จำนวนลูกค้าใหม่ และระดับความพึงพอใจของลูกค้า

$$FP_1 = -563.720 + (642.037)CP_2 + (3.522E - 05)CP_4 - (156.261)IP_1 - (331.120)IP_2 - (81.306)IP_3 + (2.332E - 02)LP_2 - (283.382)SC \quad (4)$$

$$R^2 = 0.877, F - test = 78.064, p - value = 0.000$$

$$FP_2 = -1724.333 + (3770.898)CP_2 + (1.278E - 02)CP_4 - (3278.575)IP_1 - (2944.381)IP_2 - (660.707)IP_3 + (0.305)LP_2 - (24498.871)SC \quad (5)$$

$$R^2 = 0.458, F - test = 10.166, p - value = 0.000$$

$$FP_1 = -820.912 + (0.636)CP_2 + (1.115E - 06)CP_4 - (0.102)IP_1 - (3.916)IP_2 - (0.500)IP_3 + (1.171E - 03)LP_2 - (16.347)SC \quad (6)$$

$$R^2 = 0.298, F - test = 5.614, p - value = 0.000$$

สำหรับผลการวิเคราะห์ Multiple Regression จากสมการที่ (1) (2) และ (3) ในภาพรวมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง พบว่า สำหรับมุมมองด้านลูกค้า นั้น ตัวชี้วัดด้านการรักษาลูกค้าเดิมไว้ (CP2) มีระดับนัยสำคัญและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับตัวชี้วัดของมุมมองทางการเงินด้านรายได้ในปีปัจจุบัน (FP1) แต่ไม่มีนัยสำคัญ กับ ตัวชี้วัดของมุมมองทางการเงิน ด้านประสิทธิภาพในการผลิต (FP2) และอัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ (FP3) สำหรับตัวชี้วัดด้านส่วนแบ่งตลาด (CP4) นั้นมีระดับนัยสำคัญ และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการผลิต (FP2) แต่ไม่มีนัยสำคัญ กับ ตัวชี้วัดของมุมมองทางการเงินตัวอื่น ๆ

ส่วนมุมมองทางด้านกระบวนการธุรกิจภายใน นั้น ตัวชี้วัดทางด้านคุณภาพสินค้า (IP1) มีนัยสำคัญ และมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน กับ รายได้ในปีปัจจุบัน (FP1) แต่ไม่มีนัยสำคัญกับตัวชี้วัดของมุมมองทางการเงินตัวอื่น ๆ สำหรับ ตัวชี้วัดทางด้านระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต (IP2) และ ต้นทุนในการผลิต (IP3) นั้น มีนัยสำคัญ และมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกันกับตัวชี้วัดของมุมมองทางการเงินทั้ง 3 ตัว

ทางด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต ตัวชี้วัด คือ ประสิทธิภาพการผลิตของพนักงาน (LP2) นั้น มีระดับนัยสำคัญ และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับตัวชี้วัดด้านอัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ (FP3) แต่ไม่มีนัยสำคัญกับตัวชี้วัดของมุมมองทางการเงินตัวอื่น ๆ

สำหรับมุมมองทางด้านชุมชนและสังคมนั้น จะพิจารณาจากความร่วมมือส่วนร่วมขององค์กรในชุมชน (SC) ซึ่ง จะพิจารณาจาก ระดับการที่องค์กรมีกิจกรรมเพื่อประโยชน์ต่อชุมชน มีการจ้างแรงงานในชุมชน มีการพัฒนาสาธารณสมบัติของชุมชน ได้ช่วยเหลือชุมชนในการรักษาสภาพแวดล้อมในชุมชนและองค์กรมีความสัมพันธ์อันดีกับคนในชุมชน นั้น มีระดับนัยสำคัญ และมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน กับ ตัวชี้วัดของมุมมองทางการเงิน ด้านประสิทธิภาพในการผลิต (FP2) แต่ไม่มีนัยสำคัญกับ ตัวชี้วัดของมุมมองทางการเงินตัวอื่น ๆ สำหรับการแบ่งมิตินั้น พบว่า มีลักษณะความสัมพันธ์คล้ายคลึงกับในภาพรวม

สรุปและข้อเสนอแนะ

สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ในภาพรวม ผู้ประกอบการ ได้ให้ความสำคัญและนำตัวชี้วัดด้านต้นทุนในการผลิต ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ และด้านระยะเวลาในการผลิต ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งนั้น ได้ให้ความสำคัญและมีการนำตัวชี้วัดในมุมมองทางการเงินและมุมมองทางด้านกระบวนการธุรกิจภายใน ไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรเพียง 2 มุมมองเท่านั้น เนื่องจากมุมมองทั้งสองนี้เป็น มุมมองที่เห็นการเปลี่ยนแปลงชัดเจนกว่ามุมมองอื่น ๆ

สำหรับตัวชี้วัดที่ผู้ประกอบการในภาพรวม และผู้ประกอบการที่แยกพิจารณาตาม พื้นที่ ลักษณะเตาที่ผู้ประกอบการใช้ และขนาดของธุรกิจ ให้ความสำคัญน้อยและไม่ให้ความสำคัญ ส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดที่อยู่ในมุมมองทางด้านลูกค้า และมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต สำหรับตัวชี้วัดที่อยู่ในมุมมองอื่น ๆ ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านอัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ ซึ่งอยู่ในมุมมองทางการเงิน ตัวชี้วัดด้านการขนส่ง และตัวชี้วัดด้านการวิจัยและพัฒนา ซึ่งอยู่ในมุมมองทางด้านกระบวนการธุรกิจภายใน ตัวชี้วัดที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญน้อยและไม่ให้ความสำคัญอาจเนื่องมาจากลักษณะในการดำเนินธุรกิจ และการกำหนดเป้าหมายในการผลิตของผู้ประกอบการที่แตกต่างจากธุรกิจอื่น ๆ เช่น เทคโนโลยีการผลิตนั้น ผู้ประกอบการจะมีเทคนิคในอบของตนเอง แต่ไม่มีกรคิดค้นพัฒนาเตาอบลำไยด้วยตนเอง ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าจะต้องใช้เงินทุนในการพัฒนาจำนวนมาก จึงทำให้เป็นอุปสรรคในการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตของผู้ประกอบการ สำหรับตัวชี้วัดที่อยู่ในมุมมองทางด้านลูกค้า เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการหาลูกค้าใหม่เนื่องจากมุ่งเป้าหมายในการขายสินค้าให้กับรัฐบาล มากกว่าจะขายในท้องตลาด เนื่องจากราคาจำนำนั้นมีราคาสูงกว่าราคาท้องตลาด เป็นต้น

ในการวิเคราะห์ลักษณะความสัมพันธ์ของมุมมองทั้ง 5 มุมมองในภาพรวม และแยกตามมิติต่าง ๆ

พบว่า มุมมองทางการเงินมีความสัมพันธ์กับมุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองทางด้านกระบวนการธุรกิจภายใน มุมมองทางการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และมุมมองทางด้านชุมชนและสังคม โดยความสัมพันธ์นั้นจะขึ้นอยู่กับ ตัวชี้วัดของแต่ละมุมมอง เช่น มุมมองทางการเงิน ประกอบด้วยตัวชี้วัดด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ ตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพในการผลิต และตัวชี้วัดด้านอัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ นั้นในแต่ละตัวชี้วัดอาจมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองไม่ครบทุกตัว เช่น ตัวชี้วัดด้านอัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดของมุมมองทางด้านลูกค้า และ ตัวชี้วัดของมุมมองทางด้านชุมชนและสังคม เป็นต้น

เนื่องจากการศึกษานี้พบว่า ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดลำพูนและจังหวัดเชียงใหม่ ได้ให้ความสำคัญกับมุมมองทางการเงิน และมุมมองทางด้านกระบวนการธุรกิจภายในมากกว่ามุมมองอื่น ๆ ดังนั้น ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับมุมมองทางด้านอื่น ๆ เช่น มุมมองทางด้านลูกค้า และมุมมองทางการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เนื่องจากทั้งสองมุมมองมีส่วนช่วยให้ รายได้หรือกำไร ในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นด้วย โดยมีข้อเสนอแนะ คือ ผู้ประกอบการควรหาลูกค้ากลุ่มใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะได้ขยายการตลาดจากเดิมให้กว้างขึ้น ซึ่งจะเป็นลดต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าที่ยังไม่สามารถจำหน่ายได้ เนื่องจากไม่มีลูกค้ามาติดต่อซื้อสินค้า หรือประสบปัญหาในการจำหน่ายกับรัฐบาล และควรจะมีมาตรฐานในการผลิตเพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่ตรงตามความต้องการ และ เป็นแรงจูงใจในการติดต่อซื้อขายครั้งต่อไป นอกจากนี้ควรมีการปรับปรุงสถานประกอบการให้ถูกสุขลักษณะ เนื่องจากจะช่วยให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีสำหรับลูกค้าที่มาติดต่อสั่งซื้อสินค้า และทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรทำการศึกษาและทดลองใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ใน

การผลิตด้วย เพื่อลดต้นทุนในการผลิต ให้ต่ำลง และเพิ่มปริมาณในการผลิต ให้มากขึ้น ซึ่งอาจทำให้สินค้ามีคุณภาพมากขึ้นกว่าเดิม อีกทั้งควรคำนึงถึง ทักษะและความรู้ของพนักงานด้วยเนื่องจากจะทำให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และลดจำนวนสินค้าเสียหายระหว่างการผลิต

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐศรินทร์ หอเจริญ. 2546. การวิเคราะห์เชิงประจักษ์เกี่ยวกับพฤติกรรมและการประเมินผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดลำพูนและเชียงใหม่ โดยใช้ บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พสุ เดชะรินทร์. 2545. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. 2545. สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดทำ BSC (Balanced scorecard). พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review 70 (January/February): 71-79.
- McWhorter, Laurie Burney. 2000. The Balance Scorecard: An Empirical Analysis of its Effect on Managers' Job Satisfaction and Performance Evaluations. Doctoral Dissertation. The University of Kentucky.