



การศึกษาอิสระ

ประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร
THE EFFICIENCY OF BALANCED SCORECARD OF COMMUNITY ENTERPRISES
IN CHUMPHON PROVINCE.

นางสาวธัญญลักษณ์ เกิดสุข
รหัสนักศึกษา 63205062

การศึกษาอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารบัณฑิต
หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
วิทยาเขตชุมพรเขตรชุมพรเขตอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร
ปีการศึกษา 2564

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



INDEPENDENT STUDY

THE EFFICIENCY OF BALANCED SCORECARD OF COMMUNITY ENTERPRISES
IN CHUMPHON PROVINCE.

MS. THANYALAK KIRDSOOK

STUDENT ID 63205062

INDEPENDENT STUDY IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENT
FOR THE OF BUSINESS ADMINISTRATION

IN BUSINESS ADMINISTRATION

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

PRINCE OF CHUMPHON CAMPUS

2021

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2021

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

PRINCE OF CHUMPHON CAMPUS

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองการศึกษาอิสระ

การศึกษาอิสระเรื่อง

ประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลของวิสาหกิจชุมชน
จังหวัดชุมพร

THE EFFICIENCY OF BALANCED SCORECARD OF
COMMUNITY ENTERPRISES IN CHUMPHON PROVINCE.

ชื่อนักศึกษา

นางสาวธัญญลักษณ์ เกิดสุข

รหัสนักศึกษา

63205062

ปริญญา

บริหารธุรกิจบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ

อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาอิสระ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชุตินันต์ บุญนวล

อาจารย์ผู้ควบคุมการศึกษาอิสระ	ลายมือชื่อ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุตินันต์ บุญนวล	
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัลลิกา สูงงกฎ	มัลลิกา
ดร.ปิวงนิษา พุทธเกิด	ปิวงนิษา พุทธเกิด

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ 20 มิถุนายน 2565 เวลา 9.30 - 10.00 น.

สถานที่สอบ ณ ห้อง 206 อาคารสำนักวิชา

เห็นชอบ/รับรอง



(ผศ.ดร.ชุตินันต์ บุญนวล)

ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต

วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร

วันที่ 14 เดือน กค พ.ศ. 65

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Independent Study	The Efficiency of Balanced Scorecard of Community Enterprises in Chumphon Province.
Student's Name	Miss. Thanyalak Kirdsook
Student ID	63205062
Degree	Bachelor of Business Administration
Program	Business Administration and Entrepreneurship
Year	2022
Independent Study Advisors	Asst.Prof.Dr. Chutimant Boonuan

ABSTRACT

The objectives of the research were to study The Efficiency of Balanced Scorecard of Community Enterprises in Chumphon Province. The population of this study was community enterprises in Chumphon province, totaling 430 community enterprises. Using the method of calculating the Taro Yamane get a sample, the representative sample consisted of 109 community enterprises. collecting from representatives of each community enterprise used tools It was a questionnaire that passed the quality check and found a confidence coefficient equal to 0.981. The statistics used for the analysis were frequency value, percentage value, mean values, standard deviation.

The results showed that the Efficiency of Balanced Scorecard of community enterprises in Chumphon province. Overall at the highest level it consists of four perspectives, namely, financial perspective. customer perspective internal process perspective and perspective on learning and growing All aspects are at the highest level.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สมดุลของวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดชุมพรได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยการให้คำแนะนำ ดูแล แก้ไข ปรับปรุง และช่วยเหลือจากทุกฝ่าย คณะกรรมการจัดการศึกษาอิสระนี้ขอขอบคุณ ผศ.ดร.ชุตินันต์ บุญนวล ที่ปรึกษาการศึกษาอิสระครั้งนี้ ผู้นำการศึกษาไปในทิศทางที่ถูกต้อง และได้เสียสละเวลาตรวจสอบการศึกษาและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งดูแลและให้กำลังใจในการทำโครงการการศึกษาพิเศษเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณพ่อแม่และเพื่อนๆ ที่คอยสนับสนุนให้ฉันให้การศึกษาเป็นไปด้วยดีเสมอมา และช่วยหาทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยความรักและความเข้าใจ

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณประโยชน์และความดีอันมีค่าจากการศึกษาอิสระเล่มนี้ผู้ศึกษาขอมอบให้แก่ผู้มีพระคุณทุกท่านด้วยความเคารพยั้งที่ให้การศึกษาศิลปะเล่มนี้สำเร็จลงได้ตลอดจนครูบาอาจารย์ทุกท่านซึ่งเป็นผู้มอบวิชาความรู้เป็นพื้นฐานที่สำคัญยิ่งแก่ผู้ศึกษา หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาขออภัยไว้ ณ ที่นี้

ธัญญลักษณ์ เกิดสุข

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
Abstract.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
สารบัญภาพ.....	VII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามในการวิจัย.....	3
1.3 วัตถุประสงค์การศึกษา.....	3
1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	3
1.5 ขอบเขตการศึกษา.....	3
1.6 กรอบแนวคิดวิจัย.....	4
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน.....	5
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร.....	15
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับ Balance Scorecard.....	16
2.4 วิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	27
2.5 งานวิจัยในประเทศ.....	28
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการศึกษา.....	30
3.1 รูปแบบการศึกษา.....	30
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	30
3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	31
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	31
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	32
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา.....	33

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	35
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	35
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคคล.....	37
และบุคลากรดูแลวิสาหกิจชุมชนต่อการจัดการ	
ประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลงของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร	
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	46
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	46
5.2 อภิปรายผล.....	46
5.3 ข้อเสนอการศึกษา.....	48
บรรณานุกรม.....	50
ภาคผนวก.....	55
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	56
ภาคผนวก ข ค่าคุณภาพของแบบสอบถาม ค่าความเชื่อมั่น (Reliability : R).....	61
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ทางสถิติ.....	63
ประวัติย่อผู้ศึกษา.....	72

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มวิชาชีพในพื้นที่จังหวัดชุมพร.....	31
3.2	แสดงค่า Cronbach's Alpha เปรียบเทียบกับจำนวนข้อคำถาม.....	32
4.1	จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกเพศ.....	35
4.2	จำนวนและร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ.....	35
4.3	จำนวนและร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	36
4.4	จำนวนและร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งวิชาชีพชุมชน.....	66
4.5	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรดูแลวิชาชีพชุมชน ต่อการจัดการประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลของวิชาชีพชุมชน จังหวัดชุมพร.....	37
4.6	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมอง ด้านการเงินประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาชีพชุมชน จังหวัดชุมพร.....	38
4.7	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมอง ด้านลูกค้าประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาชีพชุมชน จังหวัดชุมพร.....	39
4.8	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมอง ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาชีพชุมชน จังหวัดชุมพร.....	41
4.9	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมอง ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาชีพชุมชน จังหวัดชุมพร.....	43
4.10	แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และข้อเสนอแนะของบุคลากร ดูแลวิชาชีพชุมชนชุมชนต่อการจัดการประสิทธิภาพการดำเนินงาน แบบสมดุลของวิชาชีพชุมชน จังหวัดชุมพร.....	45

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	เศรษฐกิจฐานรากแห่งทุนวัฒนธรรมสู่เศรษฐกิจแห่งการแข่งขันอย่างยั่งยืน ฐานเศรษฐกิจพอเพียง.....	8
2.2	เป้าหมายของวิสาหกิจชุมชน.....	14
2.3	กรอบโครงสร้างตามหลักการ Balance Scorecard (BSC).....	19



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วิสาหกิจชุมชน (Community Enterprise) เป็นธุรกิจชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า หรือบริการที่ดำเนินการโดยกลุ่มบุคคลที่ผูกพันวิถีชีวิตร่วมกันและร่วมกันหาเงินและพึ่งตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชนซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการนำแนวทางเศรษฐกิจของประเทศ (พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนพ.ศ. 2548) ในปี 2563 มีวิสาหกิจชุมชน 91,772 แห่งในประเทศไทย และทุกกลุ่มเป็นวิสาหกิจขนาดเล็ก ชุมพรมีวิสาหกิจชุมชนที่ได้จัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับอนุมัติและขึ้นทะเบียน 430 แห่ง โดยแบ่งเป็นธุรกิจการผลิต 400 แห่ง และธุรกิจบริการ 30 แห่ง (กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร พ.ศ. 2563) ปัญหาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนคือ ขาดประสิทธิภาพการจัดการที่ดี การดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่ได้รับการจัดการโดยวิสาหกิจชุมชนโดยไม่คำนึงถึงความสามารถและศักยภาพ ขาดการกลั่นกรอง ขาดการวางแผน ขาดการวิเคราะห์สถานการณ์และการตัดสินใจที่ไม่สมเหตุผล ไม่มีภูมิคุ้มกัน โดยเฉพาะการสะสมเงินออมและการพัฒนาความรู้ วิสาหกิจชุมชนบางแห่งทุจริตและไม่รับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ของตน นอกจากนี้ ปัญหาเร่งด่วนของวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เป็นปัญหาการวางแผน หลายคนไม่มีแผนการจัดการธุรกิจ การจัดการสถานการณ์มีความเสี่ยงและไม่มีแผนรองรับในสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน หลายคนยังคงมีปัญหาเรื่องความรู้และประสบการณ์ และได้ลงทุนเกินศักยภาพและความสามารถของตนเอง (ธีรชาติ เทียมทอง และ เพ็ญณี ฌโรจน์, 2561; อนุรัตน์ อนันตนาธร, 2562) หากวิสาหกิจชุมชนมีความรู้ระบบการจัดการที่ดี ทักษะ และความสามารถของสมาชิกในการผลิต มีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องในการผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการ มีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย ความพร้อมของอุปกรณ์และเครื่องมือ และการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมจะส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน (ทักษยา แสงโยธิน, 2560)

จังหวัดชุมพรเป็นจังหวัดหนึ่งที่มีวิสาหกิจจำนวนมากถึง 430 แห่ง ซึ่งได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอย่างกว้างขวางเพื่อสร้างวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจขั้นพื้นฐาน เพราะเป็นการพัฒนาระบบการจัดการชุมชนเพื่อสร้างขีดความสามารถของคนไทยในชุมชนอย่างเป็นระบบ มีเสถียรภาพ และยั่งยืน แต่ยังมีอีกหลายองค์กรที่ไม่สามารถดำเนินการได้และปิดตัวลงเนื่องจากปัญหามากมาย . ด้านต่างๆ เช่น ขาดเงินทุนหมุนเวียน ไม่สามารถกู้เงินในระบบตลาดได้ ทำให้ต้องกู้ยืมเงินนอกระบบซึ่งต้องเสียดอกเบี้ยสูงขาดทักษะการจัดการ การจัดการตลาด ขาดข้อมูลที่ทันสมัย ขาดวัตถุดิบ ขาดการสร้างขีดความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติตามข้อตกลง วินัย คุณภาพของผลิตภัณฑ์และแรงงานไม่ได้มาตรฐานส่งผลให้ผลตอบแทนต่ำซึ่งจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่าวิสาหกิจชุมชนเป็นการกระทำที่รวบรวมโดยชุมชน โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีมาตั้งแต่สมัยโบราณ ปัจจุบันต่าง ๆ เช่น การผลิต นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ให้เป็นนวัตกรรม การตลาด การวางแผนตลาดเป็นมาตรฐาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านการเงินคือการระดมทุนจากสมาชิกเอง โครงสร้างการบริหารการกำหนดเป้าหมาย การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบมีความชัดเจนและโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม อาศัยความร่วมมือ การแบ่งปันความคิด การตัดสินใจร่วมกัน และการแบ่งปันความรับผิดชอบระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งจะส่งผลให้กลุ่มมีความก้าวหน้าในการเป็นผู้นำตลอดจนวิสัยทัศน์กว้างไกลสำหรับการแข่งขันในอนาคต สร้างงาน สร้างรายได้ และลดภาระค่าใช้จ่ายให้ประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศสามารถดำรงชีวิตได้ (ระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชน กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร พ.ศ. 2563)

จากสภาพปัญหาต่าง ๆ ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จะเห็นได้ว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนยังไม่สามารถสะท้อนประสิทธิภาพในการดำเนินงานของตนเอง เนื่องจากยังขาดการประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ประสิทธิภาพการดำเนินงานจะช่วยให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทราบถึงระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน จุดแข็งที่องค์กรควรส่งเสริมให้มีความแข็งแกร่งเหนือคู่แข่ง จุดอ่อนที่องค์กรควรเร่งปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น

แนวคิดของประสิทธิภาพการทำงานที่สมดุล (Balance Scorecard) (Kaplan & Norton, 1992) มีการใช้กันอย่างแพร่หลายในการจัดการองค์กรในปัจจุบัน แนวคิดครอบคลุมการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งในมุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) และมุมมองที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non – Financial Perspective) ซึ่งการประเมินผลลัพธ์ทางการเงิน เป็นการประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานในรูปของผลตอบแทนจากผลงานที่มีกำไร หรืออัตราส่วนทางการเงินอื่นๆ นอกจากนี้ ผลลัพธ์สามารถประเมินได้จากมุมมองที่ไม่ใช่ด้านการเงิน จะช่วยให้เห็นประสิทธิภาพและความสำเร็จของการดำเนินงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและครอบคลุมในทุกส่วนจะช่วยให้ในการแก้ไขและพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการเรียนรู้และการเติบโตประกอบด้วย: การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ การพัฒนาอุปกรณ์และเทคโนโลยีในองค์กรและการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ สามารถใช้เพื่อวางรากฐานที่สำคัญในกิจกรรมทางธุรกิจ (Nielsen & นีลเสน 2015). ควบคุมมาตรฐานสินค้าและบริการ การจำหน่ายสินค้าและบริการ และการบริหารความปลอดภัยในการทำงาน จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Niven, 2003) ทั้งการเรียนรู้และการเติบโต และกระบวนการภายในองค์กรจะส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกค้า ซึ่งประเมินได้จากความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลตอบแทนจากการลงทุนผู้วิจัยจึงใช้วิธีการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่สมดุลในจังหวัดชุมพรเพื่อให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งหน่วยงานของรัฐได้อีกด้วย นำผลการวิจัยมาพัฒนาสนับสนุนและส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในด้านนโยบายด้วย

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดชุมพรและมีความสนใจในการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่สมดุลในจังหวัดชุมพร เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการวิสาหกิจชุมชนและประสิทธิภาพการทำงานที่สมดุลของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดชุมพร เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชนในภาพรวมต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 คำถามการวิจัย

ประสิทธิผลการดำเนินงานที่สมดุลของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดชุมพร อยู่ในระดับใด?

1.3 วัตถุประสงค์การศึกษา

เพื่อศึกษาการจัดการที่มีประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่สมดุลของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดชุมพร

1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1.4.1 ทราบระดับความคิดเห็นของบุคลากรวิสาหกิจชุมชนเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สมดุลขององค์กร ในชุมพร

1.4.2 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถใช้ผลการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนได้อย่างเหมาะสม

1.4.3 สามารถใช้เป็นข้อมูลเพื่อกำหนดแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดชุมพร

1.5 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาอิสระเรื่อง ประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร มีขอบเขตการวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ประสิทธิภาพการดำเนินแบบสมดุล ได้แก่ มุมมอง 4 ด้าน การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.5.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือบุคลากรวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลวิสาหกิจในพื้นที่ชุมชนจังหวัดชุมพร แต่ละกลุ่มประกอบด้วย 8 อำเภอ วิสาหกิจชุมชน 430 ราย ชุมชนละ 1 คน

1.5.2.2 กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรวิสาหกิจชุมชนที่รับผิดชอบดูแลวิสาหกิจในเขตชุมชนจังหวัดชุมพร จำนวน 109 คน ต่อวิสาหกิจ 1 คน

1.5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจังหวัดชุมพร ในแต่ละอำเภอ

1.5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการศึกษาในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ช่วงเดือน มกราคม - พฤษภาคม 2565

1.6 กรอบแนวคิดวิจัย

การศึกษาอิสระ ประสิทธิภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร มีกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาคือ คราวนี้ใช้แนวคิด Balance Scorecard ของ Kaplan & Norton ซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมอง ดังนี้ มุมมองทางการเงิน มุมมองลูกค้า มุมมองกระบวนการภายใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และมุมมองการเรียนรู้และการเติบโต

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

การดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard) หมายถึง เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนภารกิจ (Mission) และ Strategy (กลยุทธ์) คือชุดของการวัดประสิทธิภาพที่นำไปสู่กรอบของระบบการวัดและการจัดการกลยุทธ์ที่ครอบคลุม ตัวเลขที่ได้จากการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ครอบคลุมพื้นที่ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด (Kaplan & Norton, 1996) มี 4 มุมมอง การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และเติบโต

การดำเนินงานแบบสมดุลมุมมองด้านการเงิน หมายถึง มีการจัดสรรต้นทุนที่ดี มีอุปกรณ์และสื่อที่ทันสมัยเพียงพอที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

การดำเนินงานแบบสมดุลมุมมองด้านลูกค้า หมายถึง ประเมินว่าวิสาหกิจชุมชนได้ขยายความกระตือรือร้นในการจัดสรรสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า และมีส่วนร่วมในความก้าวหน้าขององค์กร

การดำเนินงานแบบสมดุลมุมมองด้านกระบวนการภายใน หมายถึง เป็นการวัดประสิทธิภาพภายในองค์กร ดำเนินการจัดทำกลุ่มเพื่อสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

การดำเนินงานแบบสมดุลมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง อบรมตัวแทนวิสาหกิจชุมชน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการทำงานและให้ข้อเสนอแนะแก่สมาชิกกลุ่มที่ทำผลงานดีเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ

การดำเนินงานแบบสมดุล (BSC) หมายถึง การดำเนินงานและประสิทธิภาพของชุมชน และไม่ใช่แค่ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเท่านั้น จะมีการดำเนินการวิสัยทัศน์ และดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ วิสาหกิจชุมชน สามารถกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงานวิสาหกิจชุมชนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละแผนกและรายบุคคลได้โดยการปรับสมดุลการดำเนินงาน มีแผนการปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกที่ใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เมื่อองค์กรได้เปลี่ยนมาใช้ระบบ Balanced Scorecard เต็มรูปแบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับแผนกลยุทธ์ขององค์กรออกจากระบบ จากระบบ "การฝึกหัดทางวิชาการ" สู่ระบบ "ศูนย์กลางประสาทขององค์กร"

วิสาหกิจชุมชน หมายถึง กิจการชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการกระทำอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีผลผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและมาร่วมกันดำเนินธุรกิจดังกล่าว ไม่ว่าจะนิติบุคคลรูปแบบใดหรือไม่ใช่นิติบุคคลเพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งตนเองของชุมชนครอบครัวและระหว่างชุมชน ดังนั้นความหมายของวิสาหกิจชุมชนใน สรุปลือธุรกิจเพื่อการจัดการ สร้างสรรค์ "ทุนชุมชน" เพื่อการพึ่งตนเอง "ทุนชุมชน" ไม่เพียงแต่หมายถึงเงินเท่านั้น แต่ยังหมายถึงทรัพยากร ผลิตภัณฑ์ ความรู้ ปัญญาด้วย ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคมในการศึกษานี้หมายถึงวิสาหกิจ ในชุมชน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาอิสระเรื่อง เรื่องประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลงของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร ผู้ศึกษาได้ศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางการทำการศึกษา โดยมีรายละเอียดแต่ละประเด็น ตามลำดับ

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับ Balance Scorecard
- 2.4 วิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน

การรวมกลุ่มของชุมชนในท้องถิ่นเกี่ยวกับการผลิต การบริโภคและการแลกเปลี่ยนสินค้าบริการ มีมาช้านานตั้งแต่มีการนำสินค้ามาแลกเปลี่ยนจนมีการพัฒนาการซื้อขายด้วยการเงินเป็นสื่อกลางแห่งการแลกเปลี่ยนทำให้การรวมกลุ่มกัน ช่วยเหลือและพึ่งพาในแต่ละพื้นที่มาการหลอมเป็นฐานแห่งวัฒนธรรม ภูมิปัญญาการบริโภคและผลิตด้วยการใช้ทรัพยากรจากท้องถิ่นมาเป็นปัจจัยการผลิต อย่างไรก็ตามการรวมตัวในลักษณะธุรกิจชุมชนในท้องถิ่นเป็นลักษณะไม่เป็นรูปแบบขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถในแต่ละท้องถิ่นและชุมชนนั้น ๆ แต่การเกิดธุรกิจชุมชนอย่างเป็นรูปธรรมเกิด จากการเปลี่ยนเศรษฐกิจภายในประเทศที่เกิดวิกฤติ ในช่วงปี พ.ศ.2540 ที่เรียกว่า “วิกฤติต้มยำกุ้ง” ทำให้เกิดผลกระทบทั้งระดับจุลภาคและระดับมหภาคทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงตั้งนั้นทางภาครัฐบาลจึงพิจารณาถึงการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนต่อการดำรงอยู่ทางเศรษฐกิจของประเทศที่เน้นการพึ่งตนเองเป็นหลักโดยมองไปที่ฐานดั้งเดิมของเศรษฐกิจประเทศไทยคือ ภาคการเกษตรและชุมชน จากการสร้างแผนแม่บทชุมชนเพื่อเตรียมความพร้อมของคน ทรัพยากร เครือข่าย และการพึ่งพาตนเอง ดังนั้น จึงมีการตั้งคณะกรรมการชุดหนึ่ง (เพ็ญพราว พิมสอน,2557) ที่ดำเนินการพิจารณาหาแนวทางในช่วงปี พ.ศ.2546-2548 เป็นเวลาทั้งสิ้น 3 ปีเพื่อร่างพระราชบัญญัติที่เรียกว่า “พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน” โดยการมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐบาล ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมทำให้เกิดแรงผลักดันเป็นพระราชบัญญัติที่สามารถตราเป็นกฎหมายและมีการประกาศในพระราชกิจจานุเบกษา ในวันที่ 18 มกราคม พ.ศ.2548 และมีผลบังคับเมื่อ วันที่ 19 มกราคม พ.ศ.2548 ทำให้วิสาหกิจชุมชนเป็นองค์กรภาคประชาชนที่มีสิทธิและอำนาจในการรับการสนับสนุนอย่างเป็นระบบต่อการส่งเสริมและพัฒนา เศรษฐกิจชุมชนตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ที่สามารถนำมาพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนภายใต้การพึ่งตนเองเป็นกิจการของชุมชนร่วมกับการน้อมนำเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาล ที่ 9 ในการสร้างภูมิคุ้มกันและขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากเพื่อพัฒนาจากความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดเป็นการผลิตสินค้าและบริการรวมทั้งสร้างพลังแห่งชุมชน เครือข่ายขององค์กรชุมชนให้เข้มแข็งที่ก่อให้เกิดความสามัคคีการช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อกัน ความร่วมมือร่วมใจความเป็น อันหนึ่งอันพึ่งพาตนเองให้ได้มากที่สุด (อภิสิทธิ์ พรหมชัยและศุภลักษณ์ สุวรรณชญา, 2554)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความหมายของวิสาหกิจชุมชน

นิยามวิสาหกิจชุมชน คือ วิสาหกิจที่เป็นกลุ่มชุมชนที่มีแนวคิดและการดำเนินธุรกิจ การเปรียบเทียบเป็นแนวทางหนึ่งในเศรษฐกิจชุมชนที่ใช้เพื่อตอบสนองต่อแนวทางดังกล่าว สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนซึ่งเปรียบเสมือนฐานที่มั่นหรือฐานเศรษฐกิจเพราะว่า ชุมชนได้ร่วมกันทำธุรกิจหลายอย่างแต่เนื่องจากธุรกิจดังกล่าวยังเล็กอยู่ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหรือสหกรณ์เป็นธุรกิจที่ขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจ รากหญ้าทำให้ชุมชนมีความมั่นคงในการผลิตและการบริโภค และมีกำลังซื้อที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต

สถาบันกองทุนพัฒนาธุรกิจ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (พ.ศ. 2551: ออนไลน์) หมายถึง “วิสาหกิจชุมชน” หมายความว่า กลุ่มลูกค้าที่เป็นเกษตรกร เป็นกลุ่มหรือชมรมที่เกิดจากการรวมตัวกันของเกษตรกร บุคคลในครัวเรือนของเกษตรกรหรือประชาชนทั่วไป มีสมาชิกอย่างน้อย 5 คน และรวมถึงสมาคมธุรกิจหรือชมรม เช่น เกษตรกรรม การแปรรูปผลิตผลทางการเกษตร กิจกรรมเกี่ยวกับการเกษตร อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม การบริการ กิจกรรมหัตถกรรม การพัฒนาความรู้ การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการฟื้นฟูอาชีพ เช่น วิสาหกิจชุมชน กลุ่มโรงสีข้าว การเลี้ยงสัตว์ ร้านค้าในชุมชน กลุ่มรวบรวมสินค้า กลุ่มค้าส่งและค้าปลีก กลุ่มบริการเกษตร กลุ่มโฮมสเตย์ เป็นต้น

ขณะที่นักวิชาการหลายท่านได้นิยามวิสาหกิจชุมชนไว้ดังนี้ ทวีศักดิ์ นพเกษตร (2001) อธิบายว่า “วิสาหกิจชุมชน” ดำเนินการบนพื้นฐานของทรัพยากร กระบวนการคิด และภูมิปัญญาท้องถิ่นผ่านการจัดการครอบครัว องค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนเพื่อตอบสนองต่อการพึ่งพาตนเองและการพึ่งพาตนเอง

กันยามล อินวัง และคณะ (2554) อธิบายว่า วิสาหกิจชุมชนเป็นรากฐานของเศรษฐกิจชุมชนที่ช่วยสร้างความมั่นคงในรูปแบบชีวิตขั้นพื้นฐาน ที่เพียงพอมีกลไกกระตุ้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง รู้จักแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาสู่ระดับ สินค้าและบริการตั้งอยู่บนหลักการสามัคคีที่สร้างประโยชน์ร่วมกันทั้งสมาชิกและชุมชน บูรณาการเข้าสู่การเป็นผู้ประกอบการที่เชื่อมโยงกับวงจรชีวิตของชุมชนเพื่อให้คนในชุมชนบรรลุเป้าหมายการพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืนในที่สุด

สัญญา เคนภูมิ (2558) อธิบายว่า วิสาหกิจชุมชนเป็นรูปแบบการดำเนินการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนที่เอื้อกับชาวบ้านดำรงชีวิตได้มั่นคงและเข้มแข็ง ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนมิใช่ว่าจะทำได้ง่ายตายต้องอาศัยความร่วมมือของคนในชุมชน วิสาหกิจชุมชนเน้นเรื่องการบริหารจัดการเป็นกิจกรรม สร้างรายได้รูปแบบหนึ่งที่มีขนาดเล็กกว่าวิสาหกิจขนาดย่อมโดยผลผลิตจะเกิดจากสินทรัพย์ชุมชน

ศิริวรรณ เจนการและคณะ (2545) อธิบายว่า วิสาหกิจชุมชนเป็นแนวคิดที่มุ่งเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติหรือสร้างผลิตภัณฑ์โดยครอบครัวในชุมชน โดยองค์กรชุมชนหรือเครือข่ายองค์กรชุมชน เพื่อการบริโภคและรายได้ของชุมชน หลักสำคัญ คือ การสร้างผลผลิตและผลิตภัณฑ์ในชุมชนที่หลากหลายเพื่อการบริโภคแบบพอเพียง ลดรายจ่ายเพื่อครอบครัว สร้างสุขภาพที่ดีให้ตนเอง มีคุณธรรม รับผิดชอบต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ที่อยู่ด้วยกันในชุมชน ไม่แสวงหาผลกำไรสูงสุดและเอาเปรียบผู้บริโภค

สมศักดิ์ ขอบตรง (2549) อธิบายว่า วิสาหกิจชุมชนเป็นกิจกรรมของชุมชน โดยชุมชนเพื่อชุมชน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ณรงค์ เพชรประเสริฐ และ พิทยา วงษ์กุล (2554) อธิบายว่าวิสาหกิจชุมชนเป็นวิสาหกิจชุมชนที่เน้นการดำเนินการเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน เป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งบางส่วนอยู่ในระดับที่ไม่พร้อมเข้าอยู่ เพื่อส่งเสริมการแข่งขันทางการค้าควบคู่ไปกับการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสร้างรายได้และช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการและพัฒนาารูปแบบวิสาหกิจชุมชนให้เกิดเศรษฐกิจ หลากหลายวิธี

เสรี พงศ์พิศ และ สุภาส จันทร์หงส์ (2548) อธิบายว่า วิสาหกิจชุมชน คือ การประกอบการโดยคนในชุมชนเพื่อการจัดการ“ทุน”ของชุมชนอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองการพึ่งตนเองและความพอเพียงของครอบครัวและชุมชน

จากนิยามของทั้งนิยามเชิงสถาบันและวิชาการของวิสาหกิจชุมชน สรุปได้ว่า กระบวนการประกอบด้วยสี่ขั้นตอนของวิสาหกิจชุมชน

ขั้นตอนที่ 1 ข้อมูลที่ป้อน ได้แก่ ผู้คน ครอบครัว ชุมชนที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรต่างๆ ทุน เช่น ทุนมนุษย์ ทุนด้านสิ่งแวดล้อม ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางปัญญา ทุนทรัพยากร ทุนทางการเงิน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 ปัจจัยกระบวนการ ก้าวแรกในการสร้างสรรค์กิจกรรมชุมชนต่างๆ ภายใต้การแลกเปลี่ยนการมีส่วนร่วมร่วมกันเพื่อผลิตสินค้าและบริการภายใต้ภูมิปัญญาและความรู้

ขั้นตอนที่ 3 ปัจจัยผลลัพธ์ ผลลัพธ์ของกระบวนการเน้นการพึ่งพาตนเอง จะสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมรวมถึงไม่เน้นผลกำไรเพราะเน้นความเอื้ออาทร สนับสนุนซึ่งกันและกันตามกฎหมายพึ่งพาอาศัยกัน

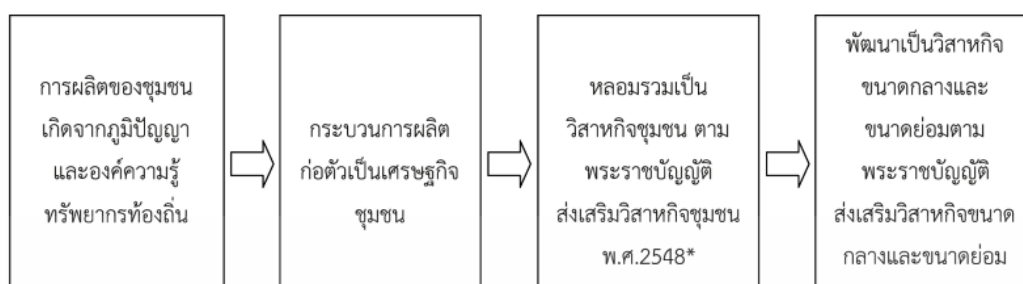
ขั้นตอนที่ 4: ปัจจัยการผลิต (ผลลัพธ์) สร้างความยืดหยุ่นอย่างยั่งยืนของชุมชนบนพื้นฐานของการพึ่งพาตนเอง

ความสำคัญของวิสาหกิจชุมชน

ภาวะวิกฤติเศรษฐกิจในช่วงปี พ.ศ.2540 ทำให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงตั้งแต่ระดับฐานรากจนถึงระดับฐานบนก็ให้เกิดการบริโภครวมการผลิตการลงทุนทั้งในและต่างประเทศเกิดการชะลอตัวอย่างรุนแรงและเกิดผลกระทบเป็นวงกว้างจำนวนมากกลายเป็นปัญหาทางเศรษฐกิจในช่วงหลายสิบปีที่เกิดขึ้น ทำให้การกลับมาทบทวนถึงพื้นฐานที่แท้จริงของ การแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนดังนั้นการพิจารณาถึงฐานรากที่สำคัญที่เป็นจุดแข็งของคนในชาติที่สำคัญ คือ “ทุนวัฒนธรรมไทย” ที่เกิดวัฒนธรรมไทยดั้งเดิม (วิวัฒน์ เมฆอรุณ, 2556) อันเกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นแล้วก่อตัวเป็นการผลิต ขนบธรรมเนียม มิตรภาพ ความสัมพันธ์แห่งท้องถิ่น ดังนั้นการทำรากเหง้าของตนในการสร้างเป็นฐานรากเพื่อใช้ในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจจากภูมิประเทศภูมิศาสตร์ความหลากหลายทางทรัพยากรรอบตัว สร้างลักษณะเด่นในเรื่องภูมิปัญญาองค์ความรู้ความเป็นชุมชนใส่เข้าไปต่อการสร้างภูมิคุ้มกันในการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนในการดำรงเศรษฐกิจที่สวนกระแสหลักที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในปัจจุบัน

ทุนทางวัฒนธรรมถือเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาความยากจนที่ยั่งยืนอย่าง ในแต่ละชุมชนท้องถิ่นเพื่อสร้างเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมของชุมชนในบริบทนั้น ๆ ดังนั้น การแก้ปัญหาเศรษฐกิจและปัญหาความยากจนในประเทศจึงต้องเริ่มต้นโดยนำเศรษฐกิจชุมชนขึ้นพื้นฐานมาเป็นแนวทางในการพัฒนาเศรษฐกิจ ความพอเพียงตามพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 และพระราชทานพระราชดำริให้เป็นเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) จนกระทั่งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม จึงมีความสำคัญต่อการสร้างแนวคิดเรื่อง วิสาหกิจชุมชนเพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับการผลิตธุรกิจชุมชน ในระดับต่อไปด้วยกระบวนการดังกล่าวสามารถอธิบายดังรูปภาพ 2.1



รูปภาพ 2.1 เศรษฐกิจฐานรากแห่งทุนวัฒนธรรมสู่เศรษฐกิจแห่งการแข่งขันอย่างยั่งยืนฐานเศรษฐกิจ พอเพียง

* พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ ดังนั้นจึงมีความเชื่อมโยงในระดับหนึ่งโดยการ สร้างความพร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าที่ยั่งยืน

รูปที่ 2.1 แสดงว่าวิสาหกิจชุมชนมีความเชื่อมโยงระหว่างรากฐานทางเศรษฐกิจของทุนวัฒนธรรม ด้วยการพัฒนาแบบลำดับขั้น จัดตั้งกลุ่มเศรษฐกิจชุมชนภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมในแต่ละสถานที่แห่ง ปัญหา สร้างกลุ่มความรู้ที่เหนียวแน่น ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พัฒนาการมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร การตลาด การจัดการและประสิทธิภาพ (พรเพ็ญ ทับเปล, 2546) เพื่อสร้างเครือข่ายกับชุมชนอื่นๆ ภายใต้การ สนับสนุนอย่างเป็นทางการของกรมส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 โดยเพิ่มสิทธิในการดำรงชีวิตทั้งในด้าน เศรษฐกิจและเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม (ทุ่ง จำรีศ, 2543) ที่สามารถผลิตสินค้าและบริการที่สร้างสรรค์ที่ ผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือรากเหง้าวัฒนธรรมเพื่อสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัวให้กับชุมชนนั้นๆ ซึ่งจะทำให้ พวกเขาพร้อมที่จะแข่งขันในระดับที่สามารถพึ่งพาตนเองและสร้างชุมชนที่เข้มแข็งและยั่งยืนได้ พวกเขา ร่วมกันสร้างองค์กรชุมชนแบบไดนามิกที่มีเครือข่ายที่แข็งแกร่ง การพัฒนาอย่างเป็นระบบตามกระบวนการนี้ จะนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจที่เข้าแต่มีเสถียรภาพ ชุมชนที่มีกระบวนการ ชุมชนในการจัดสรรทรัพยากรทุนแรงงาน วัตถุดิบในท้องถิ่นถูกแปรสภาพเป็นผลิตภัณฑ์โดยการสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์ของชุมชน ไม่ว่าจะแบบดั้งเดิมหรือเชิงนวัตกรรม ที่สอดคล้องกับบริบทความต้องการ ของผู้บริโภคที่อาจผสมผสานและยกระดับให้เป็นภูมิปัญญาสากลที่สามารถบูรณาการอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้ วิสาหกิจชุมชนมุ่งเน้นไปที่การพึ่งพาตนเองของครอบครัวและชุมชน ตลอดจนสร้างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ที่มีวัตถุประสงค์และกิจกรรมเดียวกันเพื่อเพิ่มการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยที่ความต้องการไม่ใช่ผลกำไรเป็น เศรษฐกิจกระแสหลักที่ต้องการความกระหายในการเรียนรู้ที่แปรสภาพเป็นศูนย์พัฒนาที่ยั่งยืน

แนวคิดของวิสาหกิจชุมชน

แนวคิดวิสาหกิจชุมชนไม่ใช่เรื่องใหม่ในประเทศไทย เนื่องจากแนวคิดประเภทนี้เดิมมีความคล้ายคลึง กับแนวคิดนี้ ตามเนื้อผ้าความคิดถูกสร้างขึ้นด้วยวิธีการเรียนรู้และการวิจัยโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน ทรัพยากร ประโยชน์เพื่อความพอเพียง เช่น กินพอกินในครอบครัว ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้และบริโภคร่วมกันไม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เน้นเจาะตลาด อย่ายึดตลาดเป็นเป้าหมาย แต่พึ่งพาตัวเองเป็นเป้าหมาย ถ้ามีเหลือก็ขายนอกชุมชน เป็นเรื่องเกี่ยวกับชุมชนที่สร้างขึ้นด้วยความคิดสร้างสรรค์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น และสามารถพัฒนาเป็นขนาดกลางได้ และในอนาคตจะเป็นแนวทางในการทำธุรกิจให้สอดคล้องกับธรรมชาติของชุมชน ทรัพยากรชุมชน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้และพึ่งตนเองโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจขององค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวความคิดของอุตสาหกรรมชุมชนเป็นแนวคิดจากบนลงล่าง กล่าวคือ กิจกรรมอุตสาหกรรมชุมชนเกิดขึ้นจากการส่งเสริมรัฐบาล ธุรกิจส่วนตัวและความร่วมมือชุมชนท้องถิ่น (ปริมรัตน์ ภัคดีเพ็ญ, 2551). การจัดการเป็นสิ่งสำคัญ การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับหลายสิ่งหลายอย่าง เช่น วิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล ความเป็นผู้นำ การมีส่วนร่วมของชุมชน ภูมิทัศน์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และการเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการวิสาหกิจชุมชน

แนวคิดธุรกิจชุมชนเป็นแนวคิดที่เกิดจากรากฐานของชุมชนที่มีวิวัฒนาการเพื่อสร้างการมีอยู่ของสมาชิกที่มีส่วนร่วมในการผลิตการดำเนินธุรกิจในกิจกรรมที่สอดคล้องกันเพื่อสร้างมูลค่าภายในท้องถิ่นและสร้างความแข็งแกร่ง เพชรประเสริฐ และ พิทยา วงษ์กุล, 2545) เช่น กลุ่มทอผ้าไหม กลุ่มโรงสีข้าว เป็นต้น นอกจากนี้ การผสมผสานพื้นฐานของวัฒนธรรมดั้งเดิมเข้ากับการผลิตสินค้าและบริการเพื่อสร้างแนวคิดของสังคมท้องถิ่นจากสิ่งแวดล้อมของชุมชน เพื่อสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่สามารถขายได้ สร้างรายได้ และสร้างงานให้คนในชุมชน (ปาริชาติ วลัยเสถียร, 2540)

แนวความคิดของสหกรณ์เป็นแนวคิดที่มาจากต่างประเทศเพื่อเป็นต้นแบบการพัฒนาท้องถิ่นด้วย การนำเอาอุดมการณ์สหกรณ์มาบรรลุลความปรารถนาดี ความอยู่ดีมีสุขมาจากคน ชุมชน ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม (ทศพร แก้วขวัญไกร และจตุพร จันทาราม, 2558) ซึ่งเป็นองค์กรอาสาสมัครของสมาชิกมารวมตัวกัน เพื่อดำเนินกิจกรรมที่ทุกคนเป็นเจ้าของโดยใช้หลักประชาธิปไตยในการควบคุมและปกครองอย่างอิสระรวมทั้งมีความเอื้ออาทรต่อชุมชนอย่างยั่งยืน แนวคิดวิสาหกิจชุมชนเป็นแนวคิดฐานรากสู่ฐานบนเช่นเดียวกับแนวคิดธุรกิจชุมชนที่ต้องการ พึ่งพาตนเองจากครอบครัวสู่ชุมชนแล้วสร้างเป็นเครือข่ายโดยหลักสำคัญคือการนำความสัมพันธ์ดั้งเดิม ที่พึ่งพากันและกันภายในชุมชนท้องถิ่น มาเป็นภูมิคุ้มกันในการสร้างสรรค์พลังที่เป็นประโยชน์มากกว่ามุ่งหวังเพียงกำไรอย่างเดียว และมีการสร้างเศรษฐกิจบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง

โดยสรุปพบว่าวิสาหกิจชุมชนถือเป็นคำใหม่ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา แต่รายละเอียดของจุดมุ่งหมายไม่แตกต่างจากแนวคิดเดิมมากนัก ไม่ว่าจะเป็นด้านอุตสาหกรรม ชุมชน ธุรกิจชุมชน และระบบสหกรณ์ สิ่งสำคัญที่เหนือกว่าทุกแนวคิดคือการใช้ทุนทางวัฒนธรรมแห่งปัญญาที่หล่อหลอมมาเพื่อสร้างเรื่องราวในการผลิตสินค้าและบริการโดยใช้แนวคิด สร้างนวัตกรรมที่สามารถแสดงออกถึงเอกลักษณ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มที่มากขึ้นผ่านความสัมพันธ์ของชุมชนที่ถักทอเป็นผ้าที่ซับซ้อน ความแข็งแกร่งเป็นแกนหลักที่ขับเคลื่อนด้วยการใช้ปัจจัยท้องถิ่นที่มีอยู่ซึ่งหาได้ง่ายในชีวิตประจำวันเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการในการจัดการตั้งแต่ระดับชุมชนสู่เครือข่ายไปจนถึงระดับธุรกิจที่ซับซ้อนมากขึ้น มีแนวคิดที่เหนือกว่าแนวคิดอื่นๆ หลายด้าน รวมทั้ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 หลักแนวคิดที่สำคัญของวิสาหกิจชุมชน สามารถพิจารณาแบ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

(อัจฉรา หลาวทองและคณะ, 2550)

1. ให้ชุมชนมีงานทำและมีกิจการร่วมกันและดำเนินงานตั้งแต่ขั้นปฐมภูมิจนถึงขั้นทุติยภูมิ
2. การนำทรัพยากรภายในท้องถิ่นมาเป็นปัจจัยของการผลิต ไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบ แรงงาน ทรัพยากรต่างๆ
3. นำฐานองค์ความรู้แห่งปัญญาที่ตกทอดรุ่นสู่รุ่นก่อให้เกิดภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรม ประเพณีในชีวิตประจำวันมาสรรค์สร้างผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่มีการต่อยอดเป็นนวัตกรรมใหม่ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมสากลแห่งการบริโภคและการลงทุน
4. บูรณาการศาสตร์ทุกศาสตร์ภายในกิจกรรมต่าง ๆ มาเป็นเนื้อเดียวกันที่ประสานอย่างมีระบบ
5. สร้างความตระหนักรู้ของชุมชนและท้องถิ่นเพื่อสร้างการเรียนรู้ที่ยั่งยืนทั้งภายในชุมชนและเครือข่ายชุมชนอื่นๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ
6. เน้นการพึ่งพาตนเอง ครอบครัวและชุมชนเป็นหัวใจสำคัญภายใต้พื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง

ประเภทและรูปแบบของวิสาหกิจชุมชน

ประเภทวิสาหกิจชุมชน

การแบ่งประเภทของวิสาหกิจชุมชนสามารถพิจารณาได้หลายลักษณะในที่นี้ขอเสนอ ดังนี้

1. ประเภทลักษณะการประกอบอาชีพ (กัญญามน อินทวงศ์และคณะ, 2554; วราจกานา อติศรประเสริฐ, 2557) มี 2 ประเภท คือ
 1. ฐานของวิสาหกิจชุมชน คือ การผลิตสินค้าและบริการที่มีความต้องการซึ่งเป็นเป้าหมายการบริโภคและความต้องการของคนในท้องถิ่นเป็นหลักโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เป็นหลัก สร้างมูลค่าและสร้างการแลกเปลี่ยนท้องถิ่นที่บริโภคในชีวิตประจำวัน เช่น ข้าว ปลา ผัก สวนผัก หรืออาหารที่แปรรูปด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่นด้วยกระบวนการผลิตที่เรียบง่าย ลงทุนน้อย
 2. ขั้นตอนการยกระดับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน คือ การผลิตสินค้าและบริการที่พัฒนาจากองค์ความรู้ที่มีพื้นฐานมาจากทุนทางปัญญาของท้องถิ่น สร้างคุณลักษณะที่โดดเด่นเพื่อนำออกสู่ตลาด ภายนอกประเทศหรือต่างประเทศ อันเป็นผลมาจากการตกผลึกของการผลิตที่พัฒนาและประยุกต์และยกระดับมาตรฐานให้เป็นเครื่องหมายสากลที่สามารถขายในตลาดได้ด้วยการสนับสนุนจากภาครัฐในการผลักดัน เช่น ผ้าไหม ข้าวหอมมะลิ การทอผ้า สินค้าเครื่องจักร
2. ประเภทระดับขั้นการผลิตของวิสาหกิจชุมชน เป็นการแบ่งประเภทตั้งแต่เริ่มและพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ ดังนี้ โดยแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ระดับครอบครัว ถือว่าเป็นระดับปฐมภูมิแห่งการผลิตของวิสาหกิจชุมชนที่เกิดการผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์อย่างง่ายในการบริโภคของคนในครอบครัวเน้นการพึ่งพาตนเองเป็นหลักธรรมชาติและเป็นการถนอมอาหารในการบริโภคเพื่อไว้ในช่วงฤดูกาลอื่น ๆ ในรอบปี

2. ระดับชุมชน เป็นระดับทุติยภูมิของการผลิตสินค้าและบริการโดยการผลิตระดับครอบครัวเพียงพอต่อการบริโภคตั้งนั้นภายในครัวเรือนก็เกิดสินค้าส่วนเกินที่สามารถนำมาแลกเปลี่ยนภายในชุมชนซึ่งในแต่ละครอบครัวจำเป็นต้องผลิตสินค้าให้ครบทุกอย่างเพียงแต่นำสินค้าที่ผลิตที่ เห็นว่า มีทักษะในการแปรรูปก็นำมาแลกเปลี่ยนกับคนในชุมชน ผ่านตลาดชุมชนภายใต้เงื่อนไขการแลกเปลี่ยนหรือซื้อขายอย่างเกื้อกูล พึ่งพาอาศัยกันระหว่างภายในชุมชน ทำให้เกิดการผลิตสินค้าในทรัพยากรท้องถิ่นให้เกิดประสิทธิภาพต่อการบริโภคอย่างยั่งยืน

3. ระดับเครือข่ายชุมชน เป็นการยกระดับการผลิตสินค้าและบริการในแต่ละชุมชน ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายชุมชนอื่นๆ ที่มีลักษณะสินค้าและบริการเหมือนกันหรือใกล้เคียง มาร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้จากภูมิปัญญาในมุมมองต่างๆ ในแต่ละบริบท เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่มาพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ในรูปแบบบูรณาการ ของกลุ่มที่แข็งแกร่งเพื่อพัฒนาวิธีการและกระบวนการที่ดีในแต่ละชุมชนเพื่อนำไปใช้ในพื้นที่ของตนเอง พวกเขาต้องการสร้างระบบเศรษฐกิจแบบพึ่งพาตนเองให้เป็นระบบเศรษฐกิจ เศรษฐกิจมหภาคที่สามารถขับเคลื่อนด้วยพลังของเครือข่ายชุมชนขับเคลื่อนความอยู่ดีกินดีสวัสดิการที่ดีจากการจัดสรรทรัพยากรภายในชุมชน และแนวความคิดของเครือข่ายที่น่ากลับมาจัดทำแผนแม่บทเพื่อรักษาชุมชนบนพื้นฐานของเศรษฐกิจพอเพียง

รูปแบบของวิสาหกิจชุมชน

รูปแบบของวิสาหกิจชุมชนเน้นการพึ่งพาตนเองเป็นหลัก และเมื่อต้องการสร้างความเข้มแข็งจำเป็นต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นเครือข่ายชุมชนเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ จึงมีโมเดลองค์กร 2 ประเภท คือ (กัญญาภรณ์ อินวัง และคณะ, 2554)

1. วิสาหกิจชุมชนแบบเดียวคือการดำเนินการภายใต้ชุมชนนั้นโดยร่วมกันนำผลิตภัณฑ์มาแปรรูปเพื่อจำหน่าย แบ่งเป็นหมวดหมู่ตามความต้องการของชุมชน เช่น การปลูกพืชสมุนไพร ทอเสื่อ ทอผ้าไหม ทำขนมพื้นเมือง ฯลฯ

2. วิสาหกิจชุมชนในรูปแบบของบุคลากรในชุมชน มีกิจกรรมวิสาหกิจที่สามารถพัฒนาชุมชนท้องถิ่นให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยนำทรัพยากรท้องถิ่นมาแปรรูปเป็นมูลค่าเพิ่มจากภูมิปัญญาชาวบ้าน นอกจากนี้ยังสามารถอัพเกรดได้โดยใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อจัดการเงินทุน ตลาด และการเงินเพื่อประโยชน์สูงสุด สร้างความเข้มแข็งให้แต่ละชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่ยั่งยืน

ปัจจัยสำคัญของวิสาหกิจชุมชน

การพิจารณาปัจจัยสำคัญของวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ แบ่งได้เป็น 4 ปัจจัยหลัก ดังนี้ (กษมาภรณ์ พวงประยงค์ และ นพพร จันทน้ำชู พ.ศ. 2556: 111-115)

1. ปัจจัยการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.1 การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนใช้หลัก 4M ขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) เครื่องมือ (Materials) การจัดการ (Management)

1.2 ด้านการผลิตคือการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้เกิดการบูรณาการปัจจัยการผลิต ได้แก่ 1) ที่ดิน 2) แรงงาน 3) ทุน 4) ผู้ประกอบการ (ทศพร แก้วขวัญไกร, 2556)

1.3 การตลาดสร้างกระบวนการที่สมบูรณ์ของการพัฒนาระบบที่ต้องพิจารณา 1) สินค้า 2) ราคา 3) ช่องทางการจัดจำหน่าย 4) การส่งเสริมการขาย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2546)

2. ปัจจัยในการจัดการวิสาหกิจชุมชน

2.1 ด้านภาวะผู้นำกลุ่มและคณะกรรมการกลุ่มถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหาร วิสาหกิจชุมชน เหตุเพราะการมีผู้นำในลักษณะหัวก้าวหน้าที่ต้องการพัฒนาท้องถิ่นให้ถึงเป้าหมายอันพึงประสงค์ต้องมีศักยภาพหลายประการ ซึ่งประกอบด้วย 1) สัมพันธอันดี 2) สื่อสารอย่างมีระบบ 3) การมีพลังอำนาจแบบทางการและไม่ทางการ 4) แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยหลักความยืดหยุ่น 5) เข้าใจถึงพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มในชุมชน (ศศิภา พิทักษ์ศานต์, 2556)

2.2 สมาชิกในกลุ่ม สิ่งที่สมาชิกในกลุ่มต้องมีวัตถุประสงค์ในการบริหารเพื่อกำหนดทิศทางการวิสาหกิจชุมชนให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สมาชิกต้องพัฒนา เรียนรู้ กระตือรือร้น และเน้นหลักประชาธิปไตย

2.3 การจัดการกลุ่ม เน้นการใช้หลักการวางแผน การจัดองค์กร คำสั่งและระเบียบ การประสานงาน และการควบคุมเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการกลุ่ม (ธวัชชัย บุญมี และคณะ, กฤตภาส เสมอพิทักษ์ และทีมงาน 2554 :)

2.4 การมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่ม มีหลักประชาธิปไตยที่สำคัญซึ่งสมาชิกในกลุ่มมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในท้องถิ่นและขับเคลื่อนการแก้ปัญหาเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน การมีส่วนร่วมสามารถทำได้สามวิธี: การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การวิจัยแบบมีส่วนร่วมและการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมโดยสมาชิกในกลุ่มเป็นกุญแจสำคัญในการดำเนินการอย่างยั่งยืน (กฤตพัฒน์ สมพิทักษ์ และคณะ, 2554) มีความร่วมมือในการคัดเลือกกระบวนการตัดสินใจและความเป็นไปได้ในการพิจารณาผ่านการประเมิน

3. ปัจจัยของภูมิปัญญาท้องถิ่น

3.1 กระบวนการเรียนรู้ในชุมชนเน้นการใช้ความรู้ตามเศรษฐกิจพอเพียงของท้องถิ่น (กษมาพร พวงประยงค์ และ นพพร จันทรานามชู, 2556) ในการพัฒนาความพอเพียงจากการใช้ทรัพยากรธรรมชาติรอบตัวเป็นหลัก ควบคู่ไปกับภูมิปัญญาของ ทุนทางสังคมของคนในท้องถิ่น เพื่อพัฒนาและให้โอกาสในการสร้างองค์ความรู้ผ่านกิจกรรมนอกห้องเรียนที่สามารถเรียนรู้ในอาชีพเพื่อใช้ในการแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ ภายใต้วงจรคุณภาพ PDCA ได้แก่ แผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) ปรับปรุง ดำเนินกิจกรรมที่จะสร้างกรอบแนวคิดสำหรับกระบวนการเรียนรู้วิถีวิถีที่มีคุณภาพ

3.2 การถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น (เดชวิทย์ นิลวรรณ และทิพธูป กฤตสุนทร, 2557) เป็นหลักการสำคัญที่จะนำองค์ความรู้มาถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นมาถ่ายทอดเพื่อสร้างคุณค่าอันทรงคุณค่าแก่คนรุ่นหลัง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กระบวนการถ่ายทอดต้องคำนึงถึงกลุ่มที่สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) กลุ่มที่ต้องการส่งต่อภูมิปัญญาให้เด็กและเยาวชน 2) กลุ่มที่ต้องการถ่ายทอดภูมิปัญญาให้ผู้ใหญ่โดยแบ่งกลุ่มเพื่อสร้างการสื่อสารโดยตรงเพื่อถ่ายทอด นอกจากนี้ องค์ความรู้ สามารถวิเคราะห์การถ่ายทอดออกเป็น 7 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การเรียนรู้ 2) กลยุทธ์การเรียนรู้ 3) กลยุทธ์การผสมผสาน 4) กลยุทธ์เสริม รากฐาน” คุณค่าในการถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น 5) กลยุทธ์การทดลองร่วมกับผู้เรียนในฐานะผู้ผลิต 6) กลยุทธ์การเสริมสร้างความรู้ ทักษะคิดเชิงบวก และการทำกิจกรรม 7) กลยุทธ์การให้ความคิดเห็นเป็นเวทีกลางสร้างจิตสำนึกมีส่วนร่วม

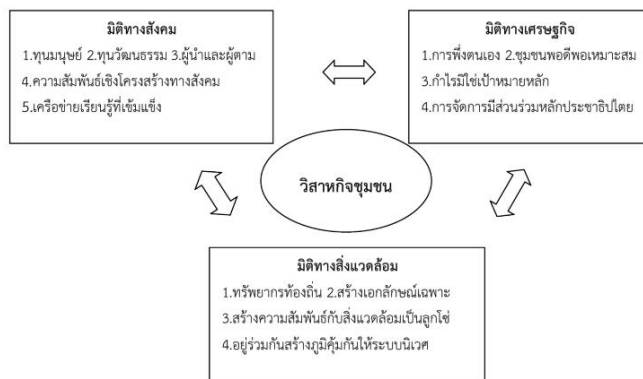
4. ปัจจัยการสนับสนุนภายนอก

4.1 การสนับสนุนจากรัฐบาล ในพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 มีการระบุไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนให้เข้มแข็ง แต่ต้องพิจารณาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสนับสนุนของรัฐ (อุทิศ สังฆราช และทองพร พรหมศักดิ์ ณ สกลนคร พ.ศ. 2556; ธีรชัย เจริญกุล, 2557; จันทนา พงศ์สิทธิกาญจนา, 2556) คือ 1) สร้างพี่เลี้ยงในการจัดการอย่างครบวงจร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นเป็นแกนนำ 2) ลดขั้นตอน กระบวนการ หรือแนวปฏิบัติที่ต้องผ่านในภาครัฐ 3) หาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำที่สามารถขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชนได้ 4) มีแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนทั่วประเทศว่าควรพัฒนาแนวโน้มหรือทิศทางการผลิตอย่างไรในโลกปัจจุบัน

4.2 การสนับสนุนจากเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนให้ผลิตสิ่งของที่จะทำให้เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ โดยมีหลักการสำคัญดังนี้ (เซฟ มโนเกาเซว 2556) 1) เน้นสร้างความเข้าใจในความร่วมมือ 2) การออกแบบการมีส่วนร่วมของเครือข่ายในการพัฒนา การเรียนรู้ร่วมกัน 3) การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของกลุ่มและเครือข่าย 4) สร้างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่าย 5) ใช้หลักความคิดเห็นของประชาชนเพื่อหาประชาคมดีจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือชุมชน 6) ดำเนินกิจกรรม แผนกลยุทธ์ผสมผสานการเรียนรู้เพิ่มเติมจากการสร้างความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น ให้แนวคิดใหม่ๆ จากนักวิชาการภายนอก

เป้าหมายของวิสาหกิจชุมชน

แนวคิดในการดำเนินกิจการชุมชนมีเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกันหลายประการ ดังตัวอย่างที่เห็นได้จากแนวคิดของ John Elkington ในการสร้างฐานวิสาหกิจชุมชนตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งบรรยายถึงการสร้าง “Triple Bottom Line” (ศักดิ์ ศิริภัทรโสภณ, 2558)) ให้เกิดผลในทางบวก มิติของการดำเนินธุรกิจมี 3 มิติ คือ มิติทางสังคม มิติสิ่งแวดล้อม และมิติทางเศรษฐกิจ ดังรูป



รูปภาพ 2.2 เป้าหมายของวิสาหกิจชุมชน

จากรูปที่ 2 จะเห็นได้ว่าการสร้างวิสาหกิจชุมชนเน้นการสร้างการผสมผสานระหว่างสิ่งที่เป็นจิตวิญญาณของคนในชุมชนหลอมรวมกับทรัพยากรธรรมชาติเพื่อเป็นจุดเด่น โดยนำหลักการสากลมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ภาค 1 มิติทางสังคมของมนุษย์ที่สร้างจิตวิญญาณแห่งความคิด ประเพณี วัฒนธรรม สิ่งดี ๆ ที่สืบทอดกันมาหลายชั่วอายุคน เพื่อยกระดับ นำแนวคิดดังกล่าวมาสร้างสรรค์ร่วมกับกลุ่มหรือความคิดที่ก้าวหน้า ผู้นำชุมชนให้ตระหนักถึงรากฐานของตนเองเพื่อรักษาและทะนุถนอมอัตลักษณ์ของตน รากฐานจากภายใต้โครงสร้างการทำงานร่วมกันในสังคมที่มีโครงสร้างซับซ้อนของการเคารพผู้อาวุโส การสืบทอดความคิดต่างๆ มารวมกันเพื่อสร้างความแข็งแกร่งและพัฒนาการแลกเปลี่ยนความรู้ต่อไป ร่วมกับชุมชนอื่นให้เป็นเครือข่ายชุมชนหรือเครือข่ายท้องถิ่น ภาค 2 เป็นมิติด้านสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่ต้องใช้ทรัพยากรรอบตัวเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ซึ่งนอกจากการบริโภคในครัวเรือนหรือของชุมชนแล้วยังต้องสร้างการปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่มระดับมูลค่าของ ทรัพยากรสิ่งแวดล้อมร่วมกับทรัพยากรมนุษย์และทุนทางสังคมรวมกันเพื่อสร้างเอกลักษณ์ในผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมในขณะที่การเรียนรู้และเข้าสู่สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติสามารถสร้างภูมิคุ้มกัน ชุมชนสามารถสร้างรายได้และลดต้นทุนการซื้อสินค้าและบริการจากภายนอกชุมชนได้อย่างยั่งยืน มิติเศรษฐกิจ 3 มิติเป็นการบูรณาการทั้งมิติทางสังคมและสิ่งแวดล้อม สร้างมิติของการแลกเปลี่ยน บริการคือการผลิตสินค้าและรายได้สามารถเพิ่มขึ้นได้โดยการขายทรัพยากรส่วนเกินเพื่อการบริโภคเพื่อสร้างรายได้ ไม่เพียงแต่ผลกำไรเท่านั้นที่เป็นกุญแจสำคัญ แต่ยังต้องการมีรายได้พอประมาณที่เหมาะสมภายใต้การพอเพียงและการออมฉุกเฉิน ซึ่งจะทำให้ชุมชนมีความต้องการเพียงพอ ไม่ใช่เพียงความต้องการสะสมความมั่งคั่งตามแนวคิดหลักในการแข่งขันเพื่อความมั่งคั่งเท่านั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้ตรรกะประชาธิปไตยที่อยากให้ชุมชนขนานกันในสามมิติเพื่อขับเคลื่อนอย่างยั่งยืน เป็นการสร้างแนวคิดในฐานะวิสาหกิจชุมชนที่ต้องการเป้าหมายใน 3 มิติเพื่อเป็นรากฐานตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

บทส่งท้ายกรอบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนเป็นแนวคิดที่ไม่ใหม่ในโลกหรือในประเทศไทย มาจากต้นฉบับแต่ประยุกต์ตามบริบททางสังคม เศรษฐกิจปัจจุบันอยู่บนพื้นฐานของความพอประมาณและความยั่งยืน หัวใจของวิสาหกิจชุมชนคือการมุ่งเน้นการพึ่งพาตนเองเป็นหลักจากฐานครอบครัวเพื่อสร้างชุมชนเพื่อสร้างเครือข่ายโดยใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นและภูมิปัญญาที่มีอยู่เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นรูปธรรมโดยการสร้างกลุ่มที่เข้มแข็งในชุมชน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หรือเริ่มต้นจากครอบครัวที่ต้องตระหนักถึงการพึ่งพาตนเองเป็นหลัก โดยที่การสนับสนุนและผลักดันจากรัฐบาลเป็นเพียงปัจจัยเสริม ดังนั้น การสร้างกรอบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจึงมีความจำเป็นหลายประการ ปัจจัยและองค์ประกอบ และเหนือพื้นฐานที่มีอยู่เพื่อยกระดับด้วยสิ่งสำคัญในการพัฒนาต่อคือเป้าหมายของ "วิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคม" ที่ขยายไปสู่ประเด็นการพัฒนา เช่น การจัดการทุนชุมชน การจัดการวิสาหกิจชุมชน การสร้างผลผลิตโดยการลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ ตลอดจนพัฒนาระบบสวัสดิการชุมชนเพื่อสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ในชุมชนเมื่อมีความเข้มแข็งจากรากฐาน แล้วสิ่งที่สำคัญ คือ การสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมหรือชุมชน โดยการสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการนำสิ่งดีๆ กลับมา เพื่อสร้างวัฏจักรของการพึ่งพา-ขนส่ง การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร

เนื่องจากชุมพรเป็นเมืองท่องเที่ยวเชิงเกษตรจึงมีร้านค้าหรือวิสาหกิจชุมชนขนาดเล็กเพื่อรองรับนักท่องเที่ยว เช่น วิสาหกิจชุมชน กลุ่มส่งเสริมคุณภาพผลไม้ เพื่อเก็บผลไม้ที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานสินค้าที่ปลอดภัยต่อผู้บริโภค ต่อมาได้มีการเพิ่มกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงเกษตรควบคู่ไปด้วย เนื่องจากจังหวัดชุมพรอุดมไปด้วยทรัพยากรธรรมชาติ

ร้านค้าขนาดเล็กในลักษณะนี้มักเน้นการผลิตผลิตภัณฑ์โดยใช้วัตถุดิบที่มาจากท้องถิ่น การใช้ฝีมือในการผลิต การตลาดยังไม่สามารถหาตลาดของตัวเองได้ ต้องการการสนับสนุนจากรัฐบาล แต่เนื่องจากเป็นสินค้าที่แสดงถึงเอกลักษณ์ของไทย แต่มีคู่แข่งน้อย

วิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร

1. อำเภอหลังสวน รวม 84 วิสาหกิจ ประกอบด้วย

- | | |
|--------|----------------------|
| ประเภท | 1. กลุ่มเกษตรกร |
| | 2. กลุ่มอุตสาหกรรม |
| | 3. กลุ่มแม่บ้าน |
| | 4. กลุ่มการบริการ |
| | 5. กลุ่มเกษตรยั่งยืน |

2. อำเภอสวี รวม 36 วิสาหกิจ ประกอบด้วย

- | | |
|--------|-------------------------|
| ประเภท | 1. กลุ่มเกษตรกร |
| | 2. กลุ่มอุตสาหกรรม |
| | 3. กลุ่มธนาคารออมทรัพย์ |
| | 4. กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ |

3. อำเภอพะโต๊ะ รวม 32 วิสาหกิจ ประกอบด้วย

- | | |
|--------|-------------------|
| ประเภท | 1. กลุ่มเกษตรกร |
| | 2. กลุ่มออมทรัพย์ |
| | 3. กลุ่มบริการ |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. กลุ่มส่งเสริมคุณภาพไม้ผล

4. อำเภอท่าแพะ รวม 105 วิสาหกิจ ประกอบด้วย

- | | |
|--------|----------------------|
| ประเภท | 1. กลุ่มเกษตรกร |
| | 2. กลุ่มปาล์มน้ำมัน |
| | 3. กลุ่มร้านค้าชุมชน |
| | 4. กลุ่มอุตสาหกรรม |

5. อำเภอเมืองชุมพร รวม 81 วิสาหกิจ ประกอบด้วย

- | | |
|--------|-------------------------|
| ประเภท | 1. กลุ่มอุตสาหกรรม |
| | 2. กลุ่มแปรรูปผลผลิต |
| | 3. กลุ่มเกษตรกร |
| | 4. กลุ่มเศรษฐกิจพอเพียง |

6. อำเภอปะทิว รวม 56 วิสาหกิจ ประกอบด้วย

- | | |
|--------|-------------------------------|
| ประเภท | 1. กลุ่มเลี้ยงโคนม |
| | 2. กลุ่มบริการแหล่งท่องเที่ยว |
| | 3. กลุ่มปาล์มน้ำมัน |
| | 4. กลุ่มเกษตรกร |
| | 5. กลุ่มอุตสาหกรรม |

7. อำเภอทุ่งตะโก รวม 19 วิสาหกิจ ประกอบด้วย

- | | |
|--------|---------------------------------|
| ประเภท | 1. กลุ่มแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร |
| | 2. กลุ่มเลี้ยงโคนม |
| | 3. กลุ่มเกษตรกร |
| | 4. กลุ่มอุตสาหกรรม |

8. อำเภอละแม รวม 23 วิสาหกิจ ประกอบด้วย

- | | |
|--------|--------------------------|
| ประเภท | 1. กลุ่มออมทรัพย์ |
| | 2. กลุ่มปาล์มน้ำมัน |
| | 3. กลุ่มโรงไฟฟ้าประชารัฐ |
| | 4. กลุ่มเกษตรกร |

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับ Balance Scorecard

Balanced Scorecard ก่อตั้งโดย Kaplan และ Norton และ David Norton ผู้สร้างคำว่า "Balanced Scorecard" เป็นเครื่องมือในการจัดการที่ช่วยปรับใช้กลยุทธ์ เพื่อนำไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) ตามการวัดผลหรือการประเมินที่ช่วยให้องค์กรมีความสอดคล้องและมุ่งเน้นสิ่งที่สำคัญต่อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสำเร็จขององค์กร (Kaplan and Norton 1996: 2) แนวคิดของการจัดการที่สมดุลประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ 1) มุมมองของลูกค้า 2) มุมมองทางการเงิน 3) มุมมองกระบวนการภายใน และ 4) มุมมองการเรียนรู้และการเติบโต วิทยาลัยและกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง และประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ 2) ตัวชี้วัด 3) เป้าหมาย และ 4) แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ซึ่งจะทำให้ข้อมูลชัดเจนขึ้น สามารถใช้ในการบริหารองค์กรเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศโดยการผลักดันนโยบายหรือกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ทุกด้านมีศูนย์กลางอยู่ที่วิทยาลัยและกลยุทธ์ขององค์กร ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ 2) ตัวชี้วัด 3) เป้าหมาย และ 4) แผน/โครงการ/กิจกรรม จะทำให้ข้อมูลมีความชัดเจนมากขึ้นและสามารถนำไปใช้ในการบริหารองค์กรเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้โดยการผลักดันนโยบายหรือกลยุทธ์ที่กำหนดให้นำไปปฏิบัติ

การประเมินประสิทธิภาพคุณภาพนำเสนอครั้งแรกโดย Kaplan และ Norton (1992) ในบทความที่กล่าวถึง อย่างกว้างขวาง Measuring Equilibrium Performance: Measuring เพื่อขับเคลื่อนประสิทธิภาพ (The Balanced Scorecard: วัดที่ขับเคลื่อนประสิทธิภาพ) ประสิทธิภาพของดุลยภาพเป็นเครื่องมือการจัดการประสิทธิภาพที่มุ่งเน้นผลลัพธ์แบบบูรณาการซึ่งประกอบด้วยมาตรการทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินที่เชื่อมโยงภารกิจขององค์กร ค่านิยมหลัก และวิสัยทัศน์สู่อนาคตด้วยกลยุทธ์ เป้าหมาย และความคิดริเริ่ม ออกแบบให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Camilleri, 2017). การศึกษา SMEs ในสเปนพบว่าธุรกิจที่ใช้เครื่องมือวัดประสิทธิภาพที่สมดุลเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรของตนมีประสิทธิภาพในด้านการเงินมากขึ้น ดีขึ้น และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อแสวงหามูลค่าทางธุรกิจในระดับที่สูงขึ้น (Malagueño, LopezValeiras, & Gomez-Conde, 2018) การวัดประสิทธิภาพดุลยภาพประกอบด้วย 4 ด้าน

1. มุมมองทางการเงิน เป็นการประเมินผลการดำเนินงานระยะยาวและไม่ใช้ผลลัพธ์ทางการเงิน ซึ่งสามารถประเมินความสำเร็จทางการเงินโดยการดำเนินงาน ผลตอบแทนจากการลงทุนที่เพิ่มขึ้นในการขาย การแบ่งปันผลกำไรกับสมาชิก การจัดสรรกำไร (สุตารัตน์ จำใจ และ พัชราวดี ศรีบุญเรือง, 2560; ลักษณะ อินบึง, อารดา ไชยนาม, และ รัชดา ภักดียิ่ง, 2563)

2. มุมมองลูกค้า เป็นมุมมองที่สะท้อนความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าในด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ กระบวนการบริการ ความพึงพอใจของพนักงานต่อบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นผลมาจากประสิทธิภาพในการเรียนรู้ และพัฒนา และกระบวนการภายนอกที่ส่งต่อจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และศักยภาพของพนักงาน ซึ่งวัดได้จากความพึงพอใจของลูกค้าด้วย ผลิตภัณฑ์. คุณภาพ สวยงาม ได้มาตรฐาน ยอมรับได้ และตรงต่อความต้องการของผู้บริโภค (ทักษยา แสงโยธิน, 2560)

3. มุมมองกระบวนการภายในที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ต้องเน้นที่การจัดการองค์กร โครงสร้างองค์กร การจัดการตลาด กระบวนการผลิตและการส่งมอบให้กับลูกค้าวิธีการทำธุรกิจ การพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อลดต้นทุนในการสร้างผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย การสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์ (ภัทรธิดา วัฒนพันธุ์กิตติ, 2559; เจริญปา คองกิม 2018; ศุภภรณ์ ลอยวัฒนกุล, 2559; ณรงค์ แสงประชา, สุธิดา วัฒนยืนยง, และสำนักเลขาธิการนุชนภา, 2560; เอลดาฮีร์ 2019)

4. มุมมองการเรียนรู้และการเติบโตเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความพร้อมในการปฏิบัติงานขององค์กรในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ผันผวน โดยที่วิสาหกิจชุมชนต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

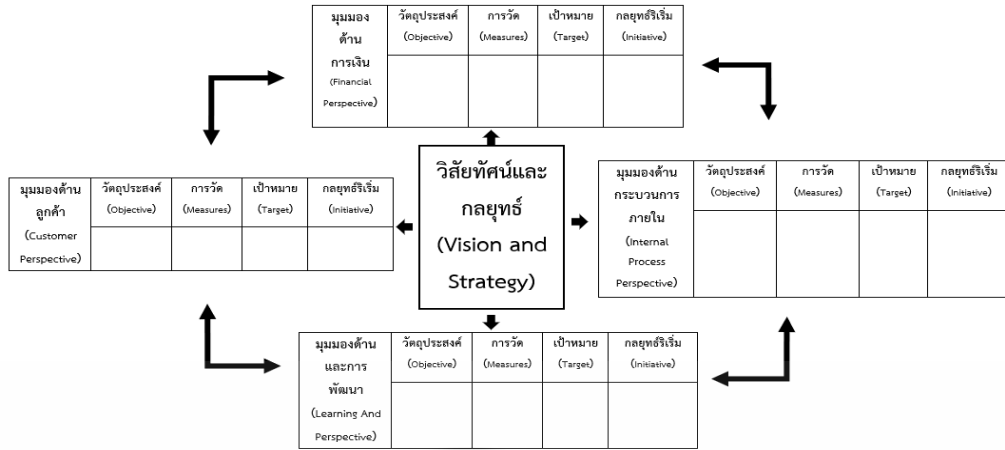
การพัฒนาทักษะการทำงานให้สามารถผลิตได้ รวมถึงการนำนวัตกรรมการผลิตไปใช้ให้เกิดประโยชน์ การพัฒนาสมาชิกให้มีความรู้และความสามารถในการวางแผน การตัดสินใจและการจัดการอย่างเป็นระบบ (Surin, Edward, Hussin, & Wahab, 2017; ทักษญา ส่งาโยธิน, 2560; ดุษฎี นาคเรือง และคณะ, 2560)

ขอบข่ายของ Balance Scorecard

Balanced Performance Management Technique Balance Scorecard เป็นรูปแบบการจำลองการวัดผลการปฏิบัติงานของวิสาหกิจชุมชน โดยกำหนดกรอบแผนการดำเนินงานของคณะกรรมการให้เปลี่ยนแปลงไปจากวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์คือกลยุทธ์ สร้างกรอบงานสำหรับการวัดประสิทธิภาพ ใช้เป็นกรอบการบริหารวิสาหกิจชุมชนและมาตรการประเมินประสิทธิภาพของการปฏิบัติ รายละเอียดเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร Kaplan และ Norton ยังนำเสนอ Balance Scorecard ซึ่งเป็นตัวชี้วัดคุณภาพ และการประเมินประสิทธิภาพที่สมดุลของตัวชี้วัดประสิทธิภาพโดยละเอียด: 1) ความสมดุลในแง่ของวัตถุประสงค์และการวัดที่เป็นตัวแทนมุมมองของลูกค้า 2) ความสมดุลของการเป็นผู้ประกอบการเป็นทั้งมาตรการทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน ทำให้องค์กรสามารถมุ่งเน้นในด้านใดด้านหนึ่ง มาตรการที่กำหนดตัวบ่งชี้เชิงสาเหตุและผลสืบเนื่อง 4) ดุลยภาพวัดทั้งมุมมองระยะสั้น กล่าวคือ มุมมองทางการเงิน และระยะยาว กล่าวคือ ภายใต้มุมมองทางการเงิน เรียนรู้และเติบโต ตัวชี้วัดผลลัพธ์จะขึ้นอยู่กับตัวชี้วัด เช่น การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าเมื่อเหตุการณ์ผ่านไป พร้อมวัดสาเหตุของความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งประกอบด้วยคุณภาพของการบริการ ความเร็วของการบริการและราคา เป็นต้น โดยการใช้ความสำคัญของทั้งตัวชี้เหตุและผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถคาดการณ์โอกาสหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ การพิจารณาตัวบ่งชี้ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในปัจจุบันเป็นปัจจัยที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว 5) นอกจากประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สมดุลดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีแง่มุมที่สำคัญอีกประการหนึ่งของ Balance Scorecard คือ วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทั้งหมด เชื่อมโยง ความสัมพันธ์ในลักษณะที่ปรากฏของเหตุผลจึงสรุปได้ว่า Balance Scorecard เป็นรูปแบบหนึ่งของการวัดประสิทธิภาพขององค์กรใหม่ที่ดำเนินการจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนโดยการวัด การวัดเป็นเครื่องมือสำคัญที่กำหนดกรอบการทำงานสำหรับการวัดทั้งทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน มุมมองของลูกค้า มุมมองกระบวนการภายในและมุมมองของการเรียนรู้และการเติบโต วัดโดยหลักการ Balance Scorecard คือการกำหนดกรอบงานการวัดประสิทธิภาพ (Scorecard) และใช้ตารางกรอบงานประสิทธิภาพ

2.1.2 กรอบงาน Balance Scorecard ดำเนินการโดยผู้ดูแลระบบวิสาหกิจชุมชนการวัดประสิทธิภาพ ต้องดำเนินการตามกรอบงาน Balance Scorecard และกลยุทธ์ขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์แต่ละด้าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.3 กรอบโครงสร้างของหลักการ Balance Scorecard (BSC)

ที่มา: (Kapland Norton,1996,p.100)

รูปที่ 2.3 วัดประสิทธิผลของการวัดผลการปฏิบัติงานที่สมดุลในองค์กรตามหลักการ งบดุลของ Kaplan และ Norton มีประสิทธิภาพที่สมดุลในการวางแผน ซึ่งกำหนดเป็นมุมมองการวัดสี่จุด ซึ่งทั้งหมดได้รับการประเมินผ่านกลยุทธ์และการวิเคราะห์ด้วยภาพ ความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (ความสมดุล) และมุมมองของลูกค้าและกระบวนการภายใน มุมมองการเรียนรู้มีความสัมพันธ์และตัวชี้วัดประสิทธิภาพมีความสมดุลกับมุมมองของลูกค้า มุมมองกระบวนการภายใน ดัชนีชี้วัดต้องสร้างด้วยองค์ประกอบตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ (KPI) สี่องค์ประกอบ ได้แก่ วัตถุประสงค์ในการวัด เป้าหมาย และกลยุทธ์เริ่มต้น ซึ่งแต่ละมุมมอง ความสอดคล้องและความสัมพันธ์มีความสมดุลเท่าเทียมกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ วิสาหกิจชุมชนคาดหวังหรือต้องการบรรลุผลในแต่ละแง่มุมของมุมมอง แต่ละวัตถุประสงค์สอดคล้องกับกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์วิสาหกิจชุมชน
- 2) การวัดผล คือ การกำหนดเครื่องมือปฏิบัติที่วิสาหกิจชุมชนบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน
- 3) เป้าหมาย คือ การกำหนดหรือตัวเลขที่วิสาหกิจชุมชนต้องการจะให้ถึงจุดหมายการวัดแต่ละด้าน
- 4) กลยุทธ์ริเริ่ม คือ การวางแผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

การวิเคราะห์แนวคิด Balance Scorecard ของแคปแลน และ นอร์ตัน สรุปได้อย่างละเอียด คือ ได้นำแนวคิด Balance Scorecard ไปใช้ในวิสาหกิจชุมชนมีผู้ดูแลวิสาหกิจทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และความเข้าใจอย่างชัดเจนและสามารถให้บุคลากรมีคุณภาพมีการพัฒนาแนวทาง Balance Scorecard การจัดทำตามลำดับขั้นตอน โดยสรุป

- 1) ศึกษาหลักการประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของวิสาหกิจชุมชน
- 2) บุคลากรดูแลวิสาหกิจมีการประเมินวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน
- 3) ประเมินการใช้งาน 4 มุมมอง ได้แก่ การเงิน ลูกค้า และกระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) การพิจารณาในด้านของเหตุและผลในการนำมุมมองมาจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ ของแต่ละ มุมมอง

5) แต่ละมุมมองมีจุดมุ่งหมาย มุมมองทั้งสองได้รับการจัดระเบียบและแต่ละวัตถุประสงค์ได้รับการจัด ระเบียบตามลำดับความสำคัญหลังจากรวมเข้าด้วยกันเพื่อสร้างเหตุผลระหว่างลูกค้าและการเงิน และมุมมอง ของลูกค้าและกระบวนการภายใน มุมมองการเรียนรู้และการพัฒนาสร้างความสมดุล

6) กลยุทธ์การวัดเป้าหมายของแต่ละวัตถุประสงค์ของมุมมองแต่ละด้านให้ครบตามความต้องการโดย มีการกำหนดกรอบการวัดประสิทธิภาพ ของแต่ละมุมมอง

7) บุคคลากรผู้ดูแลวิสาหกิจทำหน้าที่วัดการประเมินการพัฒนางานวิสาหกิจชุมชน

ความหมายและขอบข่าย Balance Scorecard

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย (2561, หน้า 37) กล่าวถึงความหมายของ Balance Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือ วัดที่มีประสิทธิภาพสำหรับการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นชุดการวัดที่ให้บุคลากรวิสาหกิจ ชุมชนมีภาพรวมที่ชัดเจน โดยการวัดประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ (2554 หน้า 29) กล่าวถึงความหมายของ Balance Scorecard ซึ่งเป็น เครื่องมือและกระบวนการที่ใช้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้วิสาหกิจชุมชน สามารถพัฒนาและมุ่งเน้นการดำเนินงาน Balance Scorecard เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและการดำเนินงาน ของบุคลากรขององค์กร

ณัฐพันธ์ เกตุโชชน์ (2554 หน้า 85) อภิปรายความหมายของ Balance Scorecard ซึ่งเป็น เครื่องมือการจัดการสำหรับการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพ มุมมองทาง การเงิน และประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ มุมมองของลูกค้าเกี่ยวกับกระบวนการจัดการภายในและมุมมอง เกี่ยวกับการเรียนรู้และการเติบโต

ณัฐพล ขวลิขิตวิน (2013, หน้า 158) กล่าวถึงความหมายของ Balance Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือ ที่ใช้ในการควบคุมระบบการทำงานของวิสาหกิจชุมชน เพื่อช่วยนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ บรรลุผลโดย การวัดผล เพื่อประเมินประสิทธิภาพจากหลากหลายมุมมอง

วีระเดช ชื่นนำ (2557, หน้า 11) กล่าวถึงความหมายของ Balance Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วย ให้ผู้ดูแลระบบวิสาหกิจชุมชนกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติเพื่อเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์และแนวปฏิบัติครอบคลุมด้วยการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เป็นระเบียบ และเชื่อมโยง ในด้านต่างๆ การวัดผลการดำเนินงานทั้งทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินเป็นสิ่ง สำคัญ

दनัย เทียนบุตร (2558 หน้า 17) ความหมาย Balance Scorecard ว่าการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ภารกิจสู่กลยุทธ์และความสำเร็จว่าเป็นเครื่องมือที่ทำงานในภาวะสมดุลบนระนาบเดียวกัน เน้นการใช้ดัชนีให้ ประสบความสำเร็จอย่างมีเหตุผล สมดุลในทุกมุมมอง มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือประเมินที่ครอบคลุม สำหรับทั้ง 4 มุมมอง โดยเน้นที่การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่จะบรรลุ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พสุ เดชะรินทร์ (2554, หน้า 116) ความหมาย Balance Scorecard เป็นการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ผลงานและกลยุทธ์วิสาหกิจชุมชนไปสู่การวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์และระบบการจัดการ โดยการวัดผลสำเร็จขององค์กรจะมี 2 มิติ ทั้งวัตถุประสงค์ด้านการเงิน และไม่ใช้การเงินมีสมดุลกัน

ฮ็อกเคิร์ต (Hockerts.2000,p.18) กำหนด Balance Scorecard เครื่องมือนี้สามารถเชื่อมโยง วิสัยทัศน์วิสาหกิจชุมชนเข้ากับการประเมิน ซึ่งวัดประสิทธิภาพของประสิทธิภาพทั้งสิ้นด้านอย่างสมดุล

แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 2001, p.4) อธิบาย Balance Scorecard ว่าเป็น เครื่องมือการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปใช้ผ่านการวัดหรือประเมินผล (การวัดผล) ที่จะช่วยทำให้ วิสาหกิจชุมชนมีความกลมกลืนและมุ่งเน้นสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน (alignment and focus) การจัดทำ Balance Scorecard จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยแห่งความสำเร็จและดัชนีชี้วัดประกอบใน การจัดทำด้วย ปัจจัยแห่งความสำเร็จและดัชนีชี้วัดดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ทราบว่ามุมมองแต่ละ ด้านนั้นมีปัจจัยใดที่องค์กรให้ความสำคัญในการประเมินผลการดำเนินงาน โดยแนวคิดมุมมอง 4 มุมมอง

1) มุมมองทางการเงินที่เน้นเป้าหมายทางการเงินในระยะยาว ปัจจัยความสำเร็จและตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง เช่น การเพิ่มรายได้ การปรับปรุงผลิตภาพ การลดต้นทุนการใช้สินทรัพย์

2) มุมมองของลูกค้า คือ มุมมองที่สะท้อนการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่นำไปสู่ความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า ปัจจัยความสำเร็จและตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องรวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิม การเพิ่มลูกค้าใหม่ที่น่าเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของธุรกิจที่ดี เป็นต้น

3) มุมมองการดำเนินงานภายใน คือ ต้องศึกษากระบวนการประสิทธิภาพการทำงานในด้านต่างๆ ขององค์กร ปัจจัยความสำเร็จและตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องจะเน้นที่คุณภาพของกระบวนการ เวลาที่ใช้ในการส่งมอบงานให้กับลูกค้า การทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานในองค์กรการดำเนินการที่รวดเร็ว กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว ตรงเวลาหรือกระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4) มุมมองการเรียนรู้และการเติบโต คือ องค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถของพนักงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และบริการที่ดีขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และพัฒนาระบบภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงให้ความสำคัญในการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่มความสามารถและประสิทธิภาพของพนักงาน ปัจจัยความสำเร็จและดัชนีที่เกี่ยวข้องคือการพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ การให้โอกาสที่ดีแก่พนักงานที่มีความสามารถ การมีระบบการทำงานที่ดี เป็นต้น การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือสิ่งที่พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีต้องมี 5 ลักษณะ คือ การเรียนรู้ของคนในองค์กร (Personal Mastery) มีความตระหนักในแบบจำลองทางจิตวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ของทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

เหตุผล และความจำเป็นของ Balance Scorecard

Silk, S. (1998, p. 43) ได้กำหนดให้ Balance Scorecard เป็นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่ได้รับการยอมรับจากหลาย ๆ คน Coolper & Smoot (1998, p. 123) กล่าวว่า Balance Scorecard ที่จะใช้ในธุรกิจที่ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีความรู้ในการระดมความคิดที่ทำกำไรได้มากกว่า

Chang & Morgan (2008, p. 27) ให้คำจำกัดความไว้ว่า ในการประเมินประสิทธิภาพของกิจการ เครื่องมือทางการเงินจะถูกนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในการประเมิน เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ฝ่ายบริหารจะพบว่าการใช้เครื่องมือเหล่านั้นมีจำกัดหรืออาจมีความหมาย ในทางที่ผิดที่ไม่สามารถดูแลได้ในอนาคต ข้อจำกัดมีเครื่องมือดังกล่าว ดังนั้น เครื่องมือที่ได้รับการพัฒนาให้วัดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ Balance Scorecard ซึ่งเป็นมาตรการที่ช่วยให้บุคลากรขององค์กร

Malina & Selto (2008, p. 8) กำหนดให้ Balance Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้งานได้จริง เช่น การวางแผนกลยุทธ์ ระบบควบคุม ดังนั้น คนชอบใช้ Balance Scorecard เพราะระบบการวัดประสิทธิภาพที่ดีที่สุดจะสรุปผลลัพธ์ มีความจำเป็นที่ Balance Scorecard เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานสำหรับวิสาหกิจชุมชนเพื่อเอาตัวรอดจากความวุ่นวายทางเศรษฐกิจและการเจริญเติบโต และยังเป็นเครื่องมือสำหรับการนำกลยุทธ์ไปใช้

วีระเดช ชื่นน้ำ (2547, หน้า 8) กล่าวว่า Balance Scorecard เป็นทางเลือกใหม่สำหรับผู้บริหารยุคใหม่ที่พร้อมใช้ผลิตภัณฑ์แนวคิดใหม่เป็นเครื่องมือในการจัดการ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ในภาวะมรสุมเศรษฐกิจและการเติบโต Balance Scorecard มีความจำเป็นอย่างชัดเจนเมื่อประเทศต้องเผชิญ

สมุทพร ชำนาญ (2551, หน้า 27) ได้ให้ความหมาย คือ จุดอ่อนหลักของบุคลากรในองค์กร ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากปัญหาในการใช้กลยุทธ์ในองค์กรต่างๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาแนวคิด Balance Scorecard ซึ่งองค์กรธุรกิจได้นำแนวคิดนี้ไปใช้มากขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการตามกลยุทธ์โดยสามารถแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์เพื่อดำเนินการที่ผู้บริหารต้องเผชิญ

ปัจจัยที่ต้องพิจารณาก่อนเริ่มทำ Balance Scorecard

การใช้ Balance Scorecard เพื่อประเมินผลในองค์กรนั้นๆ ผู้บริหารควรพิจารณาความพร้อมในเรื่องดังต่อไปนี้ (ณัฐวุฒิ รัตนอรุณ 2562 หน้า 3)

1. การบริหารการเงิน (Financial Perspective) ในธุรกิจการค้า วิสาหกิจชุมชน ดัชนีแรกที่ต้องคำนึงถึงคือการจัดการด้านการเงิน เป็นเครื่องบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินต่อไปหรือไม่? ตัวชี้วัดทางการเงินวัดจากการเติบโตของยอดขาย การลดต้นทุน ต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อัตราการลดต้นทุนจะต้องได้รับผลตอบแทนจากการลงทุน

2. มุมมองของลูกค้า (customer perspective) ลูกค้าเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ สำคัญสำหรับองค์กร ธุรกิจและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร การวัดผลลูกค้า ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้การรักษาลูกค้ารวมถึงการติดตามความต้องการของลูกค้าและการประเมินความต้องการ การสั่งซื้อตลอดเวลาต้องพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ให้มากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. กระบวนการทำงานในองค์กร (Internal Business Process) ระบบงานภายในองค์กรเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อการเงิน การพัฒนาลูกค้าและการจัดการภายในที่ดีจะส่งผลให้การผลิตรวดเร็วขึ้น การส่งมอบตรงเวลา คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า บริการหลังการขาย ส่งผลให้สถานประกอบการมีรายได้เติบโตสูงขึ้น

4. การเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรหากเกิดการเรียนรู้ ความสามารถที่กำลังพัฒนาในการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของสินค้าและบริการที่ดีต่อลูกค้า

5. ต้องลงทุนด้านเงิน เวลา และปริมาณงานที่สัมพันธ์กับข้อมูลที่จะใช้สนับสนุน Balanced Scorecard ในด้านการจัดซื้อ การจัดเก็บ และการนำเสนอข้อมูล เนื่องจากถ้า Balanced Scorecard ไม่มีข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันที่ป้อน Balanced Scorecard จะไม่มีประโยชน์ เป็นผลให้องค์กรที่นำ Balanced Scorecard เริ่มคิดและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ร่วมกันมากขึ้น

ขั้นตอนในการเตรียม Balance Scorecard

แนวทางการนำ Balance Scorecard ไปใช้ในการจัดการองค์กร มีดังนี้

(ณัฐวุฒิ รัตนอรุณ 2562, หน้า 4)

กระบวนการวางแผน เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่ามีความสำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารจัดการ หากเปรียบเทียบระหว่างระบบการจัดการของญี่ปุ่นกับระบบการจัดการของอเมริกา พบว่าญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับกระบวนการวางแผนมากกว่าชาวอเมริกัน มันถูกกล่าวถึงเป็นเวลานาน ตั้งแต่ซุนวู (Zun Tsu) ซุนวูเคยพูดว่า “รู้จักเขา รู้จักเรา การต่อสู้ร้อยครั้ง ชัยชนะร้อยครั้ง” จำเป็นต้องมีการวางแผน ก่อนที่แผนการที่ดีจะช่วยให้เรารู้จักตนเอง และทำความเข้าใจกับคู่ต่อสู้ของคุณให้ดีขึ้น แนวคิดและวิธีการระดมสมองเพื่อสร้าง SWOT ที่พัฒนามาจากคำพูดของซุนวู แนวความคิดในการนำ BSC และ KPI ไปปฏิบัติในระหว่างขั้นตอนการวางแผน คือ การวางแผนโดยจัดให้มี KPI (KPI) แต่ตัวชี้วัดเหล่านี้ ระบบจะต้องจัดระบบให้ครอบคลุมมิติต่างๆ เช่น ถ้าเป็นหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ ก็ควร จัดทำขึ้นเพื่อให้ครอบคลุมมิติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก มุมมองภายใน และมุมมองภายใน นวัตกรรมและการเงิน (Financial Perspective) หากเป็นภาคเอกชน ควรจัดระเบียบให้ครอบคลุมมิติต่างๆ เช่น Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process และ Learning and Growth ในแต่ละมิติ BSC จะประกอบด้วยตัวชี้วัด KPI จำนวนหนึ่ง แต่ละมิติควรมีอินดิเคเตอร์กี่ตัว? คำตอบคือไม่มีจำนวนที่แน่นอน มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของแต่ละองค์กรสรุปได้ว่า การวัดประสิทธิภาพเชิงสมดุล Balance Scorecard (BSC) คือ ระบบการบริหารจัดการการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารที่เน้นการประหยัดทรัพยากรในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ประหยัดในแง่การผลิตหรือการให้บริการที่จะช่วยให้ต้นทุนต่ำนอกจากการประหยัดแล้วผู้บริหารและผู้บริหารปฏิบัติงานยังต้องคำนึงถึงหลักประสิทธิภาพ (efficiency) และหลักประสิทธิผล (effectiveness) ด้วยและที่สำคัญ คือ จะต้องบริหารจัดการให้บรรลุสัมฤทธิ์ (results) ไม่ใช่บรรลุผลแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ ผู้วิจัยจึงนำหลักการ Balance Scorecard (BSC) มาเป็นกรอบแนวคิดซึ่งกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระในการวิจัยครั้งนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

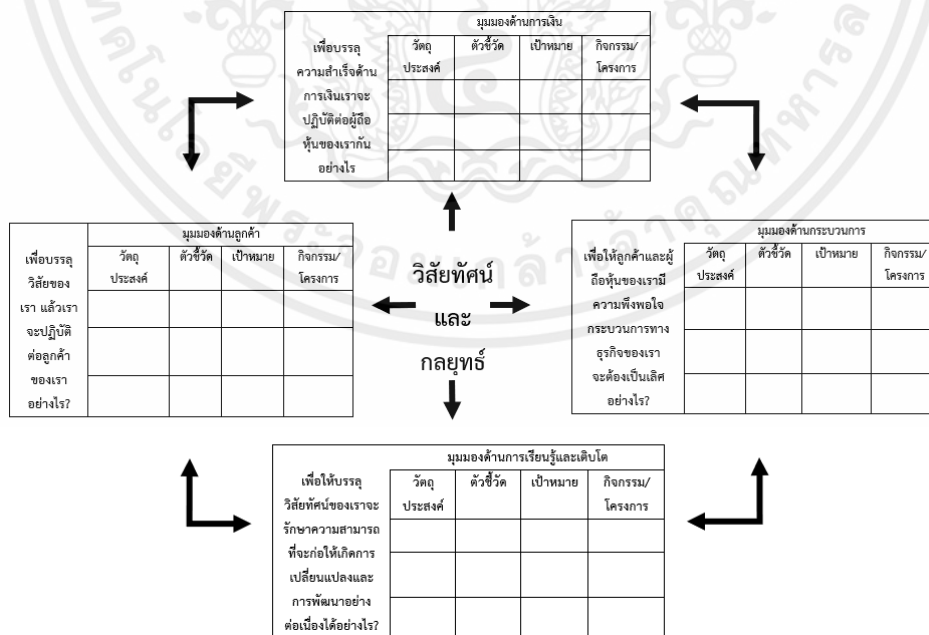
เทพศักดิ์ บุญยรัตน์พันธุ์ (2562) ได้กำหนด Balance Scorecard ซึ่งเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร การวัดผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญในทุกองค์กร และโดยทั่วไปแล้ว เป็นการให้คุณค่าเชิงปริมาณกับสิ่งที่ผู้วัดต้องการทราบ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่จับต้องได้หรือไม่ก็ตาม ความสำคัญของการวัดไม่ใช่ค่าที่ได้จากการวัด แต่เพื่อเปรียบเทียบค่าเหล่านั้น ดังนั้น ค่าของการวัดเพียงอย่างเดียวจะไม่มีประโยชน์หากไม่มีการเปรียบเทียบ การวัดที่ดีจะต้องเปรียบเทียบเสมอ ทุกวันนี้มีแนวคิดมากมายหรือบางทีเครื่องมือเหล่านี้ก็แพร่หลาย แต่ในปัจจุบันนี้ มีเพียงบางระบบที่ได้รับความนิยมและนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ เช่น องค์กร Balanced Scorecard (ณัฐพงศ์ ใจชื่อตรง.2017) กล่าวว่าระบบหรือกระบวนการในการจัดการที่อาศัยการดำเนินการสร้าง Key Performance Index (KPI) เป็นกุญแจสำคัญ กลไก (Kaplan and Norton, 1987) แนวคิดนี้เป็นเครื่องมือการจัดการที่ช่วยในการดำเนินการตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กร 31 มีความสม่ำเสมอและเป็นหนึ่งเดียวและมุ่งเน้นไปที่สิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดจาก 4 มุมมอง (Perspectives) แทนที่จะพิจารณาเฉพาะมุมมองทางการเงินเพียงอย่างเดียว มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย 1) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง การพิจารณาเน้นด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในการทำงาน 2) Customer Perspective คือ การพิจารณาความพึงพอใจของลูกค้าในคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่เสนอ 3) Internal Process Perspective คือการพิจารณาการจัดโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ไม่มีขั้นตอนที่ยุ่งยาก การประสานงานภายในระบบมีความชัดเจน เทคโนโลยีสมัยใหม่ 4) มุมมองการเรียนรู้และการเติบโต พิจารณาในด้านความรู้และการพัฒนาเพื่อรองรับศักยภาพของบุคลากรในองค์กรสำหรับหน่วยงานราชการ ได้ปรับมุมมองให้เหมาะสมกับระบบราชการ ซึ่งประกอบด้วย 1) มุมมองด้านประสิทธิผลของการดำเนินงาน ขึ้นอยู่กับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ 2) มุมมองคุณภาพการบริการ การพิจารณาความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) มุมมองประสิทธิภาพการดำเนินงานพิจารณาความคุ้มค่าในการจัดการและการใช้ทรัพยากร การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการภายใน 4) มุมมองด้านการกำกับดูแลและพัฒนาองค์กร การพิจารณาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลตนเอง (วัฒนา พัฒนพงษ์ 2546) กล่าวว่า BSC จะช่วยกำหนดกลยุทธ์การบริหารองค์กรที่ชัดเจน โดยพิจารณาผลการวัดจากทุกมุมมองเพื่อให้เกิดความสมดุลในทุกด้าน มากกว่ามุมมองทางการเงินเพียงมุมเดียว

ดังนั้นเทคนิค BSC จึงเป็นเทคนิคที่องค์กรภาคเอกชนนิยมใช้ในการบริหารงาน ในระยะต่อมาหน่วยงานของรัฐได้นำไปใช้อย่างกว้างขวางในหน่วยงานของรัฐ อันเป็นผลจากแผนการบริหารงานราชการตามรูปแบบการบริหารงานภาครัฐรูปแบบใหม่ ที่กำหนดให้นำเทคนิค BSC มาช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ เพราะเทคนิคนี้เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่างๆ ได้รับทราบข้อมูลการดำเนินงานที่สำคัญ ขององค์กรได้ง่ายและรวดเร็ว จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่ามีการใช้เทคนิค BSC เป็นแนวทางในการบริหารงานทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน ซึ่งทั้งสององค์กรต่างก็มีเป้าหมายในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ภาคเอกชนมีเป้าหมายในการดำเนินงาน เพื่อให้ได้กำไรสูงสุดทำให้การลงทุนคุ้มค่า องค์กรภาครัฐมีเป้าหมายในการดำเนินงานให้กับผู้ที่ได้รับผลประโยชน์สูงสุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดังนั้นกระบวนการนำเทคนิค BSC ไปปฏิบัติในองค์กรทั้งสองประเภทจึงแตกต่างกัน ทั้งการออกแบบ และกำหนดตัวบ่งชี้ ให้เหมาะสมกับภารกิจ กลยุทธ์ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมขององค์กร ตัวอย่างเช่น มุมมองของภาคเอกชนกำหนดมุมมองสี่ประการดังนี้ มุมมองทางการเงิน มุมมองลูกค้า มุมมองกระบวนการภายใน และมุมมองการเรียนรู้และการเรียนรู้ การพัฒนา (มุมมองการเรียนรู้และการเติบโต) องค์กรภาครัฐได้ปรับมุมมองดั้งเดิมของเทคนิค BSC ให้เหมาะสมกับระบบราชการของไทย ประสิทธิภาพของการจัดการ (Manage Resources) มุมมองของการพัฒนาองค์กร (Capacity Building) และมุมมองของประสิทธิภาพทางเทคนิค BSC เป็นระบบสำหรับจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ไม่เฉพาะเจาะจง ระบบการวัดเพียงระบบเดียว แต่จะกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) และแปลผลเป็นทุกจุดในองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละแผนก ความสำคัญของขั้นตอนการดำเนินการตามแผน Balance Scorecard คือการใช้เป้าหมายในระดับต่างๆ ตั้งแต่แผนกต่างๆ ไปจนถึงการปฏิบัติงานแต่ละส่วน โดยการวางแผนในกระบวนการดำเนินการตามแผนอย่างละเอียดถี่ถ้วนและจริงจัง ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ทุกฝ่าย และทุกระดับต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องและแม่นยำ พร้อมทั้งกระจายนโยบายและแผนไปสู่การปฏิบัติ จึงจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตาม (อมรสิริ ดิศร 2556) กล่าวว่าการประสบความสำเร็จของแนวคิด Balance Scorecard ช่วยให้วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจน และสามารถแปลงเป็นแนวทางที่ชัดเจนเข้าใจร่วมกันได้ ทำให้การสื่อสารวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับมาตรการที่จะใช้ในการวัดผล

แนวคิดเรื่อง BSC ก่อนปี ค.ศ. 1992 การวัดผลการดำเนินงาน (Measuring Performance) ในองค การ ยังใช้แนวทางด้านการเงิน (Financial Approach) ซึ่งยังคงบดบังในบางเรื่องขององคการ โดยเฉพาะความสามารถในการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Value) ขององค์กรดังนี้



ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบของ BSC ที่มา : Paul R. Niven. (2007). Balance Scorecard Step-by- Step: Maximizing Performance and Maintaining Results. P.14.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Balanced Scorecard (BSC) เป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพที่ให้ภาพที่ชัดเจน นอกจากนี้ เครื่องมือวัดนี้ยังช่วยให้กิจกรรมต่างๆ รับรู้จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการได้ตลอดเวลา ดังนั้นเอนทิตีสามารถใช้เป็นสัญญาณเตือนได้ทันเวลาที่ สถานการณ์ที่จะใช้ในการสร้างองค์กรที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลง การวัดผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ แบ่งออกเป็น 2 มุมมอง ซึ่งจะนำไปใช้วัดประสิทธิภาพออกเป็น แบ่งเป็น 4 ด้าน (อำนาจ ธีรวิช, 2544) รวมทั้งมุมมองด้านการเงิน มุมมองของลูกค้า มุมมองกระบวนการภายในเกี่ยวกับการเรียนรู้และการเติบโต ในการวัดประสิทธิภาพ คุณภาพนี้เป็นการวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้เอนทิตีพิจารณาเมื่อเวลาผ่านไปว่าธุรกิจอยู่ในจุดใดเวลาหนึ่ง สถานภาพในสี่มุมมองเป็นอย่างไร? เพราะความสำเร็จเพียงด้านเดียวเท่านั้นที่ไม่สมดุล ตัวอย่างเช่น ธุรกิจประสบความสำเร็จทางการเงิน แต่มีจุดอ่อนในกระบวนการภายใน และการเรียนรู้เติบโตขึ้น สิ่งเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นว่าความสำเร็จเป็นเพียงชั่วคราว เพราะความสมดุลดังกล่าวบ่งบอกถึงการขาดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต หรือในทางกลับกันหากกิจกรรมประสบความสำเร็จในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกระบวนการทางธุรกิจภายในที่มีประสิทธิภาพ แต่จะมีประโยชน์อะไรหากธุรกิจประสบความล้มเหลวทางการเงิน นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นว่าธุรกิจสามารถใช้จุดแข็งของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในท้ายที่สุดแล้ว มุมมองทั้งสี่มีความเกี่ยวข้องกัน และพึ่งพาอาศัยกันอย่างเป็นระบบ มีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของธุรกิจอย่างชัดเจน

อัจฉรา ชาลุษัย (2558) กล่าวว่า การวัดผลการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการวางกรอบระบบการวัดผลและการจัดการกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทุกประเด็น ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมทุกด้านที่เกี่ยวข้อง เช่น การเงิน, ลูกค้า กิจการภายใน และการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร แนวคิด Fundamentals of Balanced Index (BSC) Kaplan และ Norton ได้พัฒนา BSC ให้เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กร แนวคิดพื้นฐานของ BSC เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ มุมมองที่ครอบคลุม มุมมองในสี่มิติ ได้แก่ มุมมองทางการเงิน มุมมองของลูกค้า มุมมองกระบวนการภายใน มุมมองการเรียนรู้ และการเติบโต

องค์กรต่าง ๆ มีพื้นฐานสำหรับองค์กรของคน ระบบ และกระบวนการที่จะนำพวกเขาไปสู่ความสำเร็จตามที่ มาลิน โซเฟีย ฮาร์เลม (Malin Sofia Harlem) กล่าว เข้าใจกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดโดยองค์กร ทำให้บุคลากรสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานตามนโยบายที่ได้รับ และมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานตามนโยบายที่ได้รับและมีส่วนร่วมในการกำหนดประสิทธิภาพตามนั้น

นอกจากนี้ วัฒนา พัฒนพงศ์ (2003) ได้นิยาม Balance Scorecard ว่าเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลง ความมุ่งมั่นและกลยุทธ์ คือ ชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่นำไปสู่กรอบของระบบการวัด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทุกประเด็น ตัวเลขผลลัพธ์เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ครอบคลุมทุกด้านที่เกี่ยวข้อง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายใน ในแง่ของการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร จากที่กล่าวมา นักวิจัยสรุปว่าการวัดผลการปฏิบัติงานที่สมดุลเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จเหมาะสมสำหรับใช้ในองค์กรภาครัฐและเอกชน ประกอบด้วย 4 มุมมองคือมุมมองทางการเงิน มุมมองลูกค้า มุมมองกระบวนการภายใน มุมมองต่อการพัฒนาและการเติบโตขององค์กร โดยเน้นย้ำให้ทุกคนในองค์กรเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เข้าใจหลักการบริหารที่สมดุล และมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน/โครงการของแต่ละหน่วยงานตามวิสัยทัศน์ กลยุทธ์องค์กร มีการดำเนินแผน ติดตาม และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนองค์กรประสบความสำเร็จ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไพศาล มงคลมาก และทีมงาน (2556) ศึกษารูปแบบการจัดการ ความสำเร็จของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ผลิตภัณฑ์สมุนไพร กลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีนทร์ การวัดประสิทธิภาพสมดุลถูกนำมาใช้ เป็นเครื่องมือวัด วัดประสิทธิภาพการทำงาน คล้ายกับ Muhenje, Nyamwange และ Robert (2013) กลยุทธ์สำหรับประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดกลาง ในเคนยาโดยใช้ Balanced Scorecard ผลลัพธ์มีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ มุมมองทางการเงินในระดับสูง โดยเน้นการประเมินการบริหารจัดการ เน้นการจัดหาเงินทุนภายนอกและเน้นความร่วมมือในการกำหนดระบบสวัสดิการกลุ่มและเน้นที่มุมมองของลูกค้าเน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือลูกค้าโดยใช้มาตรการเน้นลูกค้าเดิมและลูกค้าใหม่ที่เข้ามาความพึงพอใจของลูกค้าไม่สม่ำเสมอ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่มที่ดีให้กับ การปฏิบัติงานภายใน มีกระบวนการหรือกระบวนการผลิตที่เน้นที่ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ การกำหนดคุณสมบัติของวัตถุดิบและปริมาณสำรองการผลิตสำหรับการขาดวัตถุดิบตามฤดูกาล สามารถลดข้อผิดพลาดในการสั่งซื้อ เน้นการสร้างเครือข่าย สร้างระบบสื่อสาร และเน้นประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ ส่วนการเรียนรู้และพัฒนา สมาชิกส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานและเน้นองค์ความรู้ โดยให้การอบรมเพิ่มเติมแก่พนักงานเกี่ยวกับคุณภาพผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม และการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน

ทวีศักดิ์ สุททวาทีน (2558) ได้ทำการศึกษาการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการประเมินองค์กร กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต พบว่าผลการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ประเมินโดยใช้กรอบแนวคิดที่นำมาประยุกต์ใช้จากแบบจำลอง Balanced Scorecard นำเสนอ 4 แบบ มุมมองการประเมิน: มุมมองทางการเงิน; การประเมินส่วนราชการแสดงความสามารถในการพัฒนาปฏิบัติการ มุมมองลูกค้า ประเมินการจำนวนผลงานวิชาการที่นำเสนอในการประชุมวิชาการหรือตีพิมพ์ในระดับประเทศ ร้อยละของลูกค้าที่พึงพอใจกับบริการ ร้อยละของผู้มีโอกาสเป็นลูกค้าที่มีความรู้/ข้อมูลมุมมองของกระบวนการ การประเมินภายในหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผู้รับบริการ ให้บริการที่มีคุณภาพที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาหน่วยงานของรัฐที่แสดงถึงความสามารถในการเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การพัฒนาระบบฐานข้อมูลการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐ การแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณเพื่อประโยชน์ของประชาชนและบริการ ผู้ให้บริการเช่น ความสำเร็จในการพัฒนาผลงานภาครัฐในส่วนของโรงเรียนนำร่องผ่านการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างคณะกรรมการโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และนักเรียนในโรงเรียนภายใต้โครงการโรงเรียนนำร่อง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เห็นว่าโรงเรียนในโครงการมี ระดับการพัฒนาดีขึ้นในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา

สีบวงศ์ กะละวงค์ (2017) ศึกษาการจัตองค์การเชิงกลยุทธ์ : Growing Growth in a New Business Environment. ของบริษัทต่างๆ ที่ใช้แนวคิด Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือ How Strategic เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Assessment กลายเป็น Strategic Tool for Action การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรในปัจจุบันทั้งภาครัฐและเอกชน อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เป็น การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ก็ยังคงเป็นเรื่องที่ท้าทาย ของหลายแผนกเนื่องจากโครงสร้างกระบวนการและแนวคิด การดำเนินกลยุทธ์ต้องใช้หลักการและเครื่องมือ กลยุทธ์การออกแบบที่ไม่เหมือนใคร

ศุภวัตร วงษ์ธนวิสุ (2561) การศึกษาการจัดการวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มแปรรูปข้าวหอมมะลิ: กรณีศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด. ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการจัดการภายในวิสาหกิจชุมชน ต้องมีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนโดยไม่ละเลยการประสานงานภายในองค์กร และควรมีการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์จากหน่วยงานราชการ 2) การเรียนรู้และพัฒนา วิสาหกิจชุมชนไม่รู้เทคนิคการตลาด ผู้บริโภคไม่รู้จักผลิตภัณฑ์หรือผลิตภัณฑ์ ภาครัฐและเอกชนควรได้รับความรู้ด้านการตลาด 3) การเงิน วิสาหกิจชุมชนต้องมีแผนการบริหารต้นทุน และจัดทำบัญชีลูกหนี้อย่างสม่ำเสมอโดยมีความรับผิดชอบที่ชัดเจน และ 4) ด้านลูกค้า เพิ่มช่องทางติดต่อลูกค้าผ่านโซเชียลมีเดีย

เอี่ยมพร ยอดสุรินทร์ (2019) ได้ศึกษาการพัฒนา Key Performance Index ของแผนกคลังสินค้าของบริษัทประกอบเครื่องจักรอัตโนมัติ โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard (BSC) เพื่อพิจารณาประสิทธิภาพของ 4 มุมมอง ได้กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพ ตามหลักการประเมินคุณภาพ และได้จัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมาย และกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ของแผนกคลังสินค้า และถ่ายทอดสู่ระดับปฏิบัติจากผลลัพธ์

สุภาวดี สุทธิรักษ์ และ สมณี เลิศแก้ว (2564) ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ยืนยันรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่ารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานีประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ตัวแปร 13 องค์ประกอบการเรียนรู้และการเติบโต องค์ประกอบและตัวแปรดังกล่าวได้รับการถ่วงน้ำหนักที่ระดับความน่าเชื่อถือและสามารถอธิบายได้ด้วยนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

Tan & Smyrnios (2015) ศึกษาการวัดประสิทธิภาพขององค์กรที่เติบโตเร็ว ในออสเตรเลีย การศึกษาได้ดำเนินการกับ 18 องค์กรที่จัดเป็นองค์กร ในออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่าองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ให้ความสำคัญกับการประเมินประสิทธิภาพภายในองค์กร ส่วนใหญ่แล้ว ทฤษฎีการประเมินคุณภาพ (Balance Scorecard) จะถูกนำไปใช้ในองค์กร องค์กรเหล่านี้จะเป็นหลักโดยการสร้างกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์ โดยให้ออกาสในการเพิ่มทักษะและการเรียนรู้แก่พนักงานเพื่อเป็นสวัสดิการและโอกาสในการเติบโตในสายงานผู้ประกอบการ

Llorach & Ottosson (2016) ศึกษา Balance Scorecard ในระยะแรกของการเริ่มต้นเทคโนโลยี การศึกษาได้ดำเนินการกับ 10 บริษัท Start-up พบว่ามีการใช้มุมมอง Balanced Performance (BSC) ในช่วงแรก โดยเน้นการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ตัวอย่าง (Minimum Variable Product; MVP) ที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ประกอบการจะให้ความสนใจกับมุมมองของกระบวนการภายในตามมาด้วยลูกค้าเป็นหลัก (Customer Perspective) เพื่อวิเคราะห์ความต้องการสินค้าหรือสินค้าในตลาด

Muhenje, Nyamwange และ Robert (2018) ศึกษากลยุทธ์การปฏิบัติงานสำหรับ SMEs ในเคนยา โดยใช้ Balanced Scorecard โดยเน้นที่การประเมินการจัดการ เน้นการจัดหาเงินทุนภายนอกและเน้นความร่วมมือในการกำหนดระบบสวัสดิการกลุ่มและมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการหรือลูกค้าโดยใช้มาตรการเน้นลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ แบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าไม่สอดคล้องกัน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่มที่ดีให้กับการปฏิบัติงานภายใน มีกระบวนการหรือกระบวนการผลิตสำหรับสินค้า เน้นประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ การกำหนดคุณสมบัติของวัตถุดิบและสำรองการผลิตสำหรับการขาดวัตถุดิบตามฤดูกาล สามารถลดข้อผิดพลาดในการสั่งซื้อ เน้นการสร้างเครือข่าย สร้างระบบสื่อสาร และเน้นประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ ส่วนการเรียนรู้และพัฒนา สมาชิกส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน และเน้นองค์ความรู้ โดยให้การอบรมเพิ่มเติมแก่พนักงานเกี่ยวกับคุณภาพผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม และการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน

Al-Hedaithy (2020) ศึกษาเกี่ยวกับการใช้หลักการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์ในองค์กรขนาดเล็ก การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการพัฒนาตัวชี้วัด Balanced Scorecard ที่ดำเนินการในองค์กรภาครัฐขนาดเล็กและองค์กรที่ดำเนินการใน NGO โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ ซึ่งจะนำไปใช้ในการพัฒนาฐานแนวคิดของ Balanced Scorecard ตามลำดับ หลักการของกระบวนการลำดับขั้นการวิเคราะห์ของ Saaty (AHP) โดยจัดทำกรอบการพัฒนาคชีวัดที่สมดุลและมีทีมปฏิบัติการเป็นองค์กรทดลองเป็นหน่วยงานของรัฐเอกชนและขนาดเล็กทั้งสองอยู่ในฟลอริดา หลังจากนั้น แบบสอบถามจะถูกส่งไปยังหน่วยงานภาครัฐขนาดเล็กและหน่วยงานนอกภาครัฐโดยใช้ตัวอย่างสุ่มอย่างง่ายจากการศึกษาพบว่าแนวทางการวิเคราะห์เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการพัฒนาหน่วยวัดโดยใช้บัตรสรุปสถิติแบบสมดุลช่วยให้สามารถมองภาพรวมของการรวบรวมข้อมูลสำหรับการเลือกตัวชี้วัดประสิทธิภาพได้กว้างขึ้น ผลการศึกษายังพบว่าหน่วยงานเอกชน ให้ความสำคัญกับมุมมองทางการเงินให้มากที่สุด ขณะที่หน่วยงานของรัฐจะเน้นที่มุมมองกระบวนการภายใน อย่างไรก็ตาม ไม่มีภาครัฐหรือเอกชนใดเชื่อว่าลูกค้าควรมีส่วนร่วมโดยตรงในการวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือการวัดประสิทธิภาพ และการสำรวจพบว่า 59% ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 7% ของหน่วยงานราชการขนาดเล็กและร้อยละ 31 ของการตอบแบบสำรวจทั้งหมด 39 เปอร์เซ็นต์ของหน่วยงานเอกชนขนาดเล็ก มีการใช้เมตริกการวางแผนเชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพเพื่อแสดงว่าหน่วยงานส่วนใหญ่ที่ทำการสำรวจไม่มีแผนและไม่มีตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ การสำรวจยังพบว่าหน่วยงานภาครัฐขนาดเล็กจะใช้วิธีการวัดประสิทธิภาพตามปริมาณงานมากกว่าการวัดแบบเป็นโปรแกรม องค์กรพัฒนาเอกชนขนาดเล็กมักจะใช้ความสามารถในการทำกำไรและการควบคุมต้นทุนสูงสุดเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 3.1 รูปแบบการศึกษา
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
- 3.4 เครื่องมือวิจัย
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 รูปแบบการศึกษา

ประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การประมวลผลจากโปรแกรมสำเร็จรูป จากนั้นจึงสรุปผลการศึกษาเพื่อนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบตาราง และการบรรยายควบคู่กันไป ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่สมดุที่ศึกษาคือ มุมมองทางการเงิน มุมมองลูกค้า มุมมองกระบวนการภายใน มุมมองการเรียนรู้และเติบโต

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ บุคลากรของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดชุมพร ณ ปัจจุบันนี้มีตัวแทนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดชุมพรมี จำนวนทั้งสิ้น 430 คน

(ระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชนส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร; 2560 หน้า 1)

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ กลุ่มตัวอย่างบุคลากรของวิสาหกิจชุมชนของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดชุมพร จำนวนทั้งสิ้น 109 คน ดังนั้น ผู้วิจัยได้คำนวณ หาขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยพิจารณาจากสูตร Taro Yamane โดยมี ระดับความเชื่อมั่น 95% และสัดส่วนของความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้เท่ากับ 5% ซึ่ง สามารถคำนวณได้ ดังนี้

จากสูตร	n	=	$\frac{N}{1+Ne^2}$	
เมื่อ	n	=	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง	
	N	=	ขนาดของประชากร	
	e	=	สัดส่วนของความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ = 5%	
แทนค่า	n	=	$\frac{430}{1+430(0.05)^2}$	
	n	=	108.5	จะได้ n = 109

ดังนั้น ขนาดของจำนวนกลุ่มตัวอย่างการศึกษาคั้งนี้ คือ 109 คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มวิสาหกิจในพื้นที่จังหวัดชุมพร

ที่ตั้งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	จำนวนประชากรแต่ละกลุ่ม (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1.อำเภอเมืองชุมพร	81	10
2.อำเภอบ้านนา	105	13
3.อำเภอปะทิว	53	20
4.อำเภอหลังสวน	84	15
5.อำเภอละแม	23	10
6.อำเภอพะโต๊ะ	32	12
7.อำเภอสวี	33	15
8.อำเภอทุ่งตะโก	19	14
รวม	430	109

3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษานี้ ประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร Balanced Scorecard ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ มุมมองทางการเงิน มุมมองของลูกค้า มุมมองกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

3.4 เครื่องมือทางการศึกษา

ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรของวิสาหกิจชุมชน โดยใช้มาตรวัดแบบประมาณค่า 4 ระดับ ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบฟอร์มสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลเบื้องต้น ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายปิด ประกอบด้วย 4 ข้อ คือ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่วัดระดับข้อเสนอแนะของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่สมดุล โดยการปรับแบบสอบถามจากงานวิจัยที่ทบทวนวรรณกรรม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิดให้เลือกตอบ มี 20 รายการใน 4 ด้าน: มุมมองทางการเงิน ลูกค้า มุมมอง มุมมองกระบวนการภายใน เกี่ยวกับการเรียนรู้ และการเติบโต

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดชุมพร เป็นแบบสอบถามปลายเปิด การสร้างเครื่องมือที่ใช้ศึกษาและทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. ผู้ศึกษาถูกสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่กำลังศึกษาเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดตัวแปร นี้เป็นแนวทางในการออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วกำหนดเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ และ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กรอบแนวคิดในการศึกษาเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแบบสอบถาม

2. ทำแบบสอบถาม เพื่อดำเนินการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณตามกรอบแนวคิดการศึกษาเพื่อกำหนดความถูกต้อง ความเหมาะสม และครอบคลุมเนื้อหาของการศึกษา

3. แบบสอบถามถูกสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดทางการศึกษา นำเสนอต่อที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหาของการศึกษา

4. ผู้วิจัยใช้ร่างแบบสอบถามฉบับปรับปรุงเพื่อทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มประชากรที่ใกล้เคียงกับประชากรที่จะศึกษา ได้แก่ บุคลากรวิสาหกิจชุมชน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 ชุด

5. นำร่างแบบสอบถามหลังการทดลองใช้ (Try-Out) มาคำนวณอำนาจการเลือกปฏิบัติและค่าความเชื่อมั่น แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนการให้คะแนนที่คำนวณความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ความน่าเชื่อถือ) โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ได้คะแนนที่ได้จากแบบสอบถามในรูปแบบแบบสอบถามของ Rating Scale โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS (Statistical Package for the Social Science for Windows) อัลฟาของครอนบาคคือ 0.981 โดยปกติ ยิ่งค่าความเชื่อมั่นสูงเท่าไรก็ยิ่งดีเท่านั้น แต่ไม่ควรต่ำกว่า 0.80 (ธานินทร์, 2560: 419)

ดังนั้น แบบสอบถามนี้มีค่า Alpha ของ Cronbach เท่ากับ 0.981 ซึ่งสูงกว่า 0.80 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสมและเชื่อถือได้

Cronbach's Alpha	N of Items
.981	20

ตารางที่ 3.2 แสดงค่า Cronbach's Alpha เปรียบเทียบกับจำนวนข้อคำถาม

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยปฏิบัติตามขั้นตอนและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่าง บุคลากรวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดชุมพร จำนวน 109 ตัวอย่าง เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตัวแทนบุคลากรดูแลสถานประกอบการในจังหวัดชุมพรเป็นตัวอย่าง

3.5.1 ข้อมูลปฐมภูมิ คือ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม (แบบสอบถาม) ซึ่งมีการปิดท้าย เพื่อศึกษาลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและศึกษาสมรรถนะที่สมดุลของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดชุมพร ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามพร้อมแบบสอบถาม 1 ชุด กับบุคลากรวิสาหกิจชุมชนจังหวัดชุมพร การสุ่มตัวอย่างดำเนินการตามแผนการสุ่มตัวอย่างโดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.5.1.1 ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยทำการเก็บข้อมูล โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลประมาณ 20 วัน

3.5.1.2 เมื่อได้รับแบบสอบถามแล้วนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

3.5.1.3 นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับไปวิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.5.2 ข้อมูลทุติยภูมิ คือ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยจากเอกสาร งานวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือ รายงาน และเว็บไซต์บนอินเทอร์เน็ต ที่เกี่ยวข้อง

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา

การเตรียมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณมีรายละเอียดดังนี้

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรวิสาหกิจชุมชนจังหวัดชุมพร ในส่วนที่ 1 ของแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งขององค์กร การประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วยค่าเฉลี่ย เปอร์เซ็นต์ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้แพ็คเกจสถิติ

3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามประสิทธิภาพที่สมดุล ประกอบด้วยมุมมองทางการเงิน มุมมองของลูกค้า มุมมองกระบวนการภายใน มุมมองการเรียนรู้และการเติบโต

3.6.3 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นในแบบสอบถามส่วนที่ 3 เกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านประสิทธิภาพที่สมดุล ประกอบด้วยมุมมองทางการเงิน มุมมองของลูกค้า มุมมองกระบวนการภายในเกี่ยวกับการเรียนรู้และการเติบโต

3.6.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเพื่อศึกษาระดับผลป้อนกลับด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สมดุล กลุ่มตัวอย่างบุคลากรวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดชุมพร นำสถิติมาวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

3.6.4.1 สถิติพรรณนาที่ใช้บรรยายคุณสมบัติของการศึกษาวิจัย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางพร้อมทั้งบรรยายสรุปผล ศึกษาและกำหนดคะแนนคำตอบของแบบสอบถาม (นรภัทร เขตวัฒน์, 2557) ดังนี้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	กำหนดเป็น 5 คะแนน
ระดับความคิดเห็นมาก	กำหนดเป็น 4 คะแนน
ระดับความคิดเห็นปานกลาง	กำหนดเป็น 3 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อย	กำหนดเป็น 2 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	กำหนดเป็น 1 คะแนน

จากนั้น หาค่าเฉลี่ยของการตอบแบบสอบถาม โดยมีความค่าเฉลี่ยดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงคะแนน} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ \text{ดังนั้น ช่วงคะแนน} &= 0.80 \end{aligned}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยแบ่งเป็นช่วงคะแนน ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงสุด
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 5.00	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับสูง
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.81	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา ประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของประชาชนและบุคลากรในการดูแลวิสาหกิจชุมชนที่มีต่อการจัดการประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างสมดุของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดชุมพร

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สมดุของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดชุมพร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งออกเป็นเพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งวิสาหกิจชุมชน

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	46	42.20
หญิง	63	57.80
รวม	109	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย มีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 42.20 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และเพศหญิง มีจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 57.80 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20 ปี	-	-
20 – 40 ปี	49	45.00
40 ปีขึ้นไป	60	55.00
รวม	109	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 40 ปีขึ้นไป มีจำนวน 60 คนคิดเป็นร้อยละ 55.00 รองลงมา อายุระหว่าง 20 – 40 ปี มีจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	40	36.70
ปริญญาตรี	61	56.00
สูงกว่าปริญญาตรี	8	7.30
รวม	109	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 56.00 รองลงมา สำเร็จการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 36.70 และสำเร็จการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 7.30 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งวิสาหกิจชุมชน

ตำแหน่งวิสาหกิจชุมชน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประธานกรรมการ	57	52.30
รองประธานกรรมการ	11	10.10
เลขานุการ	9	8.30
เหรัญญิก	3	2.80
การตลาด	12	11.0
ประชาสัมพันธ์	4	3.70
กรรมการ	12	11.00
อื่นๆ	1	0.90
รวม	109	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งประธานกรรมการ จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 52.30 รองลงมาตำแหน่งการตลาดและตำแหน่งกรรมการ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 11.00 รองลงมาตำแหน่งรองประธานกรรมการ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 10.10 รองลงมาตำแหน่งเลขานุการ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 8.30 รองลงมาตำแหน่งประชาสัมพันธ์ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70 รองลงมาตำแหน่งเหรัญญิก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.80 และตำแหน่งอื่นๆ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคคลและบุคลากรดูแลวิสาหกิจชุมชนต่อการจัดการประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรดูแลวิสาหกิจชุมชนต่อการจัดการประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร

ความคิดเห็นของประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบ			
สมดุล	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
(Balanced Scorecard : BSC)			
1.มุมมองด้านการเงิน	4.31	0.66	มากที่สุด
2.มุมมองด้านลูกค้า	4.30	0.65	มากที่สุด
3.มุมมองด้านกระบวนการภายใน	4.34	0.61	มากที่สุด
4.มุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา	4.32	0.66	มากที่สุด
ภาพรวม	4.31	0.65	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.5 พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรดูแลวิสาหกิจชุมชนต่อการจัดการประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ได้แก่ มุมมองด้านกระบวนการภายใน ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.61) มุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.66) มุมมองด้านการเงิน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.66) มุมมองด้านลูกค้า ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.65) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน
วิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร

มุมมองด้านการเงิน	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.วิสาหกิจชุมชนสร้าง								
ความพึงพอใจในด้านราคา ผลิตภัณฑ์ราคาถูกซึ่ง สะท้อนถึงผลิตภัณฑ์มี คุณภาพที่ดี	50 (45.90)	48 (44.00)	11 (10.10)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.36	0.66	มากที่สุด
2.วิสาหกิจชุมชนมีการ								
บริหารต้นทุนการผลิตใน ราคาต่ำเพื่อสร้างให้เกิด กำไรเพิ่มขึ้น	49 (45.00)	44 (40.40)	16 (14.7)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.30	0.71	มากที่สุด
3.วิสาหกิจชุมชนสร้าง								
กิจกรรมทางการตลาดที่ เพิ่มคุณค่าให้กับการ จำหน่ายสินค้าให้ผู้บริโภค เป็นการกระตุ้นยอดขาย เพิ่มขึ้น	63 (57.80)	25 (22.90)	19 (17.40)	2 (1.80)	0 (0.00)	4.37	0.84	มากที่สุด
4.วิสาหกิจชุมชนได้								
กำหนดราคาผลิตภัณฑ์ จากการบวกราคาต้นทุน และการกำหนดราคาขาย ให้สูงกว่าท้องตลาด	48 (44.10)	42 (38.50)	18 (16.50)	1 (0.90)	0 (0.00)	4.26	0.76	มากที่สุด
5.วิสาหกิจชุมชนมีการนำ								
วัสดุที่เหลือใช้ นำมาผลิต สินค้าใหม่เพื่อเพิ่มรายได้ ให้ที่มากขึ้นและลดต้นทุน ในการผลิต	52 (47.70)	38 (34.90)	14 (12.80)	4 (3.70)	1 (0.90)	4.25	0.88	มากที่สุด
ภาพรวม						4.30	0.77	มากที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรดูแลวิสาหกิจชุมชนชุมชนต่อการจัดการประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าบุคลากรดูแลวิสาหกิจชุมชนชุมชนต่อการจัดการประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนสร้างกิจกรรมทางการตลาดที่เพิ่มคุณค่าให้กับจำหน่ายสินค้าให้ผู้บริโภคเป็นการกระตุ้นยอดขายเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.84) วิสาหกิจชุมชนสร้างความพึงพอใจในด้านราคาผลิตภัณฑ์ราคาถูกซึ่งสะท้อนถึงผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดี ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.66) วิสาหกิจชุมชนมีการบริหารต้นทุนการผลิตในราคาต่ำเพื่อสร้างให้เกิดกำไรเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.71) วิสาหกิจชุมชนได้กำหนดราคาผลิตภัณฑ์จากการบวกราคาต้นทุนและการกำหนดราคาขายให้ถูกกว่าท้องตลาด ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.76) และวิสาหกิจชุมชนมีการนำวัสดุที่เหลือใช้ นำมาผลิตสินค้าใหม่เพื่อเพิ่มรายได้ให้ที่มากขึ้นและลดต้นทุนในการผลิต ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.88) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมองด้านลูกค้า ประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร

มุมมองด้านลูกค้า	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1.วิสาหกิจชุมชนมีการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายลูกค้าผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต เพื่อรองรับฐานลูกค้ากว้างขึ้นสะดวกและรวดเร็ว	56 (51.40)	36 (33.00)	16 (14.70)	1 (0.90)	0 (0.00)	4.35	0.76	มากที่สุด
2.วิสาหกิจชุมชนสร้างภาพลักษณ์สินค้าที่ดีและสินค้ามีคุณภาพที่ตรงความต้องการของลูกค้า	50 (45.90)	46 (42.20)	12 (11.00)	1 (0.90)	0 (0.00)	4.33	0.71	มากที่สุด
3.วิสาหกิจชุมชนมีกลยุทธ์ที่ผลิตสินค้าเป็นงานฝีมือเพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	50 (45.90)	42 (38.50)	12 (13.80)	2 (1.80)	0 (0.00)	4.28	0.77	มากที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

มุมมองด้านลูกค้า	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
4.วิสาหกิจชุมชนนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการอำนวยความสะดวกในการบริการลูกค้า	48 (44.00)	43 (39.40)	14 (12.80)	3 (2.80)	1 (0.90)	4.23	0.85	มากที่สุด
5.วิสาหกิจชุมชนการบริการที่ตรงไปตรงมาไม่เอาเปรียบลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ	52 (47.70)	41 (37.60)	13 (11.90)	2 (1.80)	1 (0.90)	4.29	0.82	มากที่สุด
ภาพรวม						4.29	0.78	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรดูแลวิสาหกิจชุมชนชุมชนต่อการจัดการประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า บุคลากรดูแลวิสาหกิจชุมชนชุมชนต่อการจัดการประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนมีการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายลูกค้าผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต เพื่อรองรับฐานลูกค้ากว้างขึ้นสะดวกและรวดเร็ว ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.76) วิสาหกิจชุมชนสร้างภาพลักษณ์สินค้าที่ดีและสินค้ามีคุณภาพที่ตรงความต้องการของลูกค้า ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.71) วิสาหกิจชุมชนการบริการที่ตรงไปตรงมาไม่เอาเปรียบลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.82) วิสาหกิจชุมชนมีกลยุทธ์ที่ผลิตสินค้าเป็นงานฝีมือเพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.77) และวิสาหกิจชุมชนนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการอำนวยความสะดวกในการบริการลูกค้า ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.85) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร

มุมมองด้าน กระบวนการภายใน	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.วิสาหกิจชุมชน ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มี คุณภาพการออกแบบ ผลิตภัณฑ์ตามเทศกาล ทำให้เพิ่มความคล่องใน การจำหน่าย	45 (41.30)	47 (43.10)	16 (14.70)	1 (0.90)	0 (0.00)	4.25	0.73	มาก ที่สุด
2.วิสาหกิจชุมชน สามารถเลือกวัตถุดิบใน การทำผลิตภัณฑ์มี ลักษณะที่เหมาะสมมี คุณภาพทนทานต่อการ ใช้งาน	50 (45.90)	44 (40.40)	15 (13.80)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.32	0.71	มาก ที่สุด
3.วิสาหกิจชุมชนมีการ ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณค่าเพิ่มขึ้น	55 (50.50)	40 (36.70)	14 (12.80)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.38	0.70	มาก ที่สุด
4.วิสาหกิจชุมชนสร้าง ความพึงพอใจให้กับ ผลิตภัณฑ์พร้อมทั้ง ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ โดยเน้นไปที่ กระบวนการต่างๆ	59 (54.10)	40 (32.10)	14 (13.80)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.40	0.72	มาก ที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

มุมมองด้าน กระบวนการภายใน	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
5.วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่จะเน้นการใช้แรงงานคนเป็นสำคัญเพื่อทราบถึงกระบวนการที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์หลักของแรงงาน	56 (51.40)	39 (35.80)	12 (11.00)	2 (1.80)	0 (0.00)	4.36	0.75	มากที่สุด
ภาพรวม						4.34	0.72	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรดูแลวิสาหกิจชุมชนชุมชนต่อการจัดการประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพรมีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า บุคลากรดูแลวิสาหกิจชุมชนชุมชนต่อการจัดการประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนสร้างความพึงพอใจให้กับผลิตภัณฑ์พร้อมทั้งปรับปรุงพัฒนาคุณภาพโดยเน้นไปที่กระบวนการต่างๆ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.72) วิสาหกิจชุมชนมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะสามารถแสดงให้เห็นถึงคุณค่าเพิ่มขึ้น($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.70) วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่จะเน้นการใช้แรงงานคนเป็นสำคัญเพื่อทราบถึงกระบวนการที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์หลักของแรงงาน ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.75) วิสาหกิจชุมชนสามารถเลือกวัตถุดิบในการทำผลิตภัณฑ์มีลักษณะที่เหมาะสมมีคุณภาพทนทานต่อการใช้งาน ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.71) และวิสาหกิจชุมชนออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพการออกแบบผลิตภัณฑ์ตามเทศกาลทำให้เพิ่มความคล่องในการจำหน่าย ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.73) ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร

มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.วิสาหกิจชุมชนมีการ เน้นการขายและโปรโมท ผลิตภัณฑ์ผ่านสื่อ ออนไลน์เพื่อเข้าถึงลูกค้า กลุ่มต่างๆสะดวก รวดเร็ว ประหยัดทุน	48 (44.00)	42 (38.50)	17 (15.60)	1 (0.90)	1 (0.90)	4.24	0.82	มาก ที่สุด
2.วิสาหกิจชุมชนมีการ จัดช่องทางจำหน่าย ที่เข้าถึงลูกค้า อำนวย ความสะดวกแก่ลูกค้าใน ด้านการขนส่ง	58 (53.20)	37 (33.90)	10 (9.20)	3 (2.80)	1 (0.90)	4.36	0.83	มาก ที่สุด
3.วิสาหกิจชุมชนการหา แนวทางในการขยาย กลุ่มเป้าหมายให้มีความ หลากหลายยิ่งขึ้นเพื่อ เพิ่มฐานลูกค้าและ ตอบสนองความต้องการให้ ลูกค้าสูงสุด	51 (46.80)	43 (39.40)	14 (12.80)	0 (0.00)	1 (0.90)	4.31	0.77	มาก ที่สุด
4.วิสาหกิจชุมชนมีการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใน รูปแบบการเพิ่มคุณค่า เพื่อสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ ใหม่ๆที่มีความน่าสนใจ แปลกใหม่	55 (50.50)	40 (36.70)	13 (11.90)	1 (0.90)	0 (0.00)	4.37	0.72	มาก ที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
5.วิสาหกิจชุมชนมีการ เรียนรู้และพัฒนากลยุทธ์ ในการเพิ่มส่วนแบ่ง การตลาดและยอดขาย จึงจำเป็นต้องมีการเพิ่ม พนักงานขายมากขึ้น	55 (50.50)	39 (35.80)	14 (12.80)	1 (0.90)	0 (0.00)	4.36	0.74	มาก ที่สุด
ภาพรวม						4.33	0.78	มาก ที่สุด

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรดูแลวิสาหกิจชุมชนชุมชนต่อการจัดการประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากรดูแลวิสาหกิจชุมชนชุมชนต่อการจัดการประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในรูปแบบการเพิ่มคุณค่าเพื่อสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆที่มีความน่าสนใจ แปลกใหม่ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.72) วิสาหกิจชุมชนมีการจัดช่องทางจำหน่ายที่เข้าถึงลูกค้า อำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าในด้านการขนส่ง ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.83) วิสาหกิจชุมชนมีการเรียนรู้และพัฒนากลยุทธ์ในการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและยอดขายจึงจำเป็นต้องมีการเพิ่มพนักงานขายมากขึ้น ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.74) วิสาหกิจชุมชนการหาแนวทางในการขยายกลุ่มเป้าหมายให้มีความหลากหลายยิ่งขึ้นเพื่อเพิ่มฐานลูกค้าและตอบสนองความต้องการให้ลูกค้าสูงสุด ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.77) และวิสาหกิจชุมชนมีการเน้นการขายและโปรโมทผลิตภัณฑ์ผ่านสื่อออนไลน์เพื่อเข้าถึงลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ สะดวก รวดเร็ว ประหยัดทุน ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.82) ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และข้อเสนอแนะของบุคลากรดูแลวิสาหกิจชุมชน ชุมชนต่อการจัดการประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลงของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร

ข้อเสนอแนะ	จำนวน/คน
1.ต้องการให้มีการสนับสนุนอุปกรณ์และการตลาด	1
2.ควรจะมีงบประมาณในการพัฒนาในชุมชนให้ได้มากกว่านี้	1
3.ตอนนี้การทำรังนกเครื่องต้มไม่ได้ทำประจำคะนอกจากมีorder เข้ามาเป็นครั้งคราวคะ ซึ่งปกติแล้วจะทำเองภายในครอบครัวสมาชิกภายนอกไม่ได้มาร่วมทำจะมีก็แต่การมาขาย รังนกเป็นครั้งคราวจากเพื่อนๆและผู้สนใจทั่วไปคะ	1
4.ควรจะมีการให้คำแนะนำแก่วิสาหกิจมากกว่านี้	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษามุมมองทางการเงิน มุมมองลูกค้า มุมมองกระบวนการภายในและมุมมองของกระบวนการภายนอก

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 40 ปีขึ้นไป มีตำแหน่งปริญญาตรี และวิสาหกิจชุมชน มีตำแหน่งเป็นประธานกรรมการ 57 คน คิดเป็นร้อยละ 52.30 รองลงมาคือตำแหน่งทางการตลาด และตำแหน่งผู้อำนวยการ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 11.00 รองประธานกรรมการ 11 คน คิดเป็น 10.10% รองลงมาคือ ตำแหน่งเลขานุการ 9 คน คิดเป็นร้อยละ 8.30 รองลงมาคือ ตำแหน่งประชาสัมพันธ์ จำนวน 4 คน คิดเป็น 3.70 ตามมาด้วยตำแหน่งเหรัญญิก 3 คน คิดเป็น 2.80 และตำแหน่งอื่นๆ จำนวน 1 คน คิดเป็น 0.9 เปอร์เซ็นต์ ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลวิสาหกิจชุมชน

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรตำแหน่งวิสาหกิจชุมชนของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดชุมพร มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลของวิสาหกิจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มุมมองด้านกระบวนการภายในมุมมองด้านกระบวนการภายใน ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.61) มุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.66) มุมมองด้านการเงิน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.66) มุมมองด้านลูกค้า ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.65) ตามลำดับ

5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษา ประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร ได้อภิปรายผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์

5.2.1. เพื่อศึกษาการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพการดำเนินแบบสมดุลของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร

5.2.1.1 มุมมองด้านการเงิน

จากการศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่สมดุลของวิสาหกิจชุมชน พบว่า โดยรวมแล้ว บุคลากรวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดชุมพรมีความคิดเห็นสูงสุดต่อมุมมองด้านการเงินโดยรวม กล่าวคือ วิสาหกิจชุมชนได้จัดกิจกรรมทางการตลาดที่เพิ่มมูลค่าในการขายสินค้า แก่ผู้บริโภคเพื่อเป็นแรงกระตุ้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ในแง่ของวิสาหกิจชุมชน ความพึงพอใจของสินค้าราคาถูกสะท้อนถึงสินค้าที่มีคุณภาพดี ในส่วนของวิสาหกิจชุมชนนั้น ต้นทุนการผลิตจะถูกบริหารด้วยราคาที่ต่ำเพื่อเพิ่มผลกำไร วิสาหกิจชุมชนกำหนดราคาสินค้าโดยบวกราคาต้นทุนและกำหนดราคาขายที่ต่ำกว่าท้องตลาด และวิสาหกิจชุมชนได้นำวัสดุเหลือใช้มาผลิตสินค้าใหม่เพื่อเพิ่มรายได้และลดต้นทุนการผลิตตามลำดับ สอดคล้องกับผลการวิจัยของลำไย มักเจริญ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทิพย์สุดา คมวงศ์วิวัฒน์; และสโรจิน แพ้วพรสงค์ (2017) ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนครปฐม พบว่าภาพรวมทางการเงินโดยรวมอยู่ในระดับสูงสุด เนื่องจากมีแผนการจัดการทางการเงิน และมีประวัติการบัญชีที่ดีสัมพันธ์กับความสำเร็จของ SMEs ในจังหวัดนครปฐม

5.2.1.2 มุมมองด้านลูกค้า

จากการศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่สมดุลของวิสาหกิจชุมชน พบว่า โดยรวมแล้วบุคลากรวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดชุมพรมีความคิดเห็นสูงสุดต่อมุมมองของลูกค้าโดยรวม กล่าวคือ วิสาหกิจชุมชนเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายผ่านทางอินเทอร์เน็ตได้ในระดับสูงสุด สื่อ เพื่อรองรับฐานลูกค้าที่กว้างขึ้นสะดวกและรวดเร็ว ส่วนวิสาหกิจชุมชนสร้างภาพลักษณ์สินค้าที่ดีและสินค้าคุณภาพที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าสำหรับวิสาหกิจชุมชน บริการที่ซื่อสัตย์ ไม่ได้เอาเปรียบลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่ใช้บริการ ส่วนวิสาหกิจชุมชนมีกลยุทธ์ในการผลิตสินค้าหัตถกรรมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และวิสาหกิจชุมชนที่ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อำนวยความสะดวกในการบริการลูกค้าตามลำดับ สอดคล้องกับผลการวิจัยของชาร์ลี เจริญสุข (2017) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการน้ำประปา จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่ามุมมองของลูกค้า โดยรวมแล้ว ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด เมื่อพิจารณารายการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การประปามีการบริการลูกค้าและใส่ใจลูกค้า รองลงมาคือ การประปาที่มีขั้นตอนการให้บริการที่น่าพอใจ และรายการที่มีมูลค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการประปามีกระบวนการชี้แจงหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ลูกค้าพึงพอใจ

5.2.1.3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน

จากการศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สมดุลของวิสาหกิจชุมชน พบว่า โดยรวมแล้วบุคลากรวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดชุมพรมีความคิดเห็นสูงสุดต่อมุมมองของกระบวนการภายในโดยรวม กล่าวคือ วิสาหกิจชุมชนมีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์และ ปรับปรุงคุณภาพโดยเน้นที่กระบวนการ วิสาหกิจชุมชนมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ซึ่งสามารถแสดงมูลค่าที่เพิ่มขึ้นได้ ส่วนวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่จะเน้นการใช้แรงงานคนเพื่อให้ทราบถึงกระบวนการที่ผลิตผลิตภัณฑ์หลักของแรงงาน วิสาหกิจชุมชนสามารถเลือกวัตถุดิบในการผลิตสินค้าที่เหมาะสม คุณภาพดี และทนทานต่อการใช้งาน และวิสาหกิจชุมชนออกแบบผลิตภัณฑ์คุณภาพ ออกแบบผลิตภัณฑ์ตามเทศกาล เพิ่มความคล่องแคล่วในการขาย ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา ปฐมชัยพร (2556) เพื่อศึกษาอิทธิพลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน ประสิทธิภาพตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) พบว่ามุมมองกระบวนการภายใน โดยรวมแล้ว ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาแต่ละรายการตามลำดับค่าเฉลี่ยแล้วพบว่า พนักงานสามารถทำงานให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานและบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร พนักงานสามารถทำงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น พนักงานสามารถลดความผิดพลาดจากการทำงานและทำงานได้อย่างถูกต้อง ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานตามแนวคิด Balanced Scorecard ในกระบวนการภายใน โดยรวมอยู่ในระดับสูงสุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.2.1.4. มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

จากการศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สมดุลของวิสาหกิจชุมชน พบว่า โดยรวมแล้ว บุคลากรวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดชุมพรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมองการเรียนรู้และการเติบโตโดยรวมในระดับสูงสุด สินค้าใหม่ที่น่าสนใจและสร้างสรรค์ วิสาหกิจชุมชนได้เรียนรู้และพัฒนากลยุทธ์เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและการขาย จึงต้องเพิ่มพนักงานขาย สำหรับวิสาหกิจชุมชนมีช่องทางการจำหน่ายที่เข้าถึงลูกค้า อำนวยความสะดวกลูกค้าในการขนส่ง สำหรับวิสาหกิจชุมชนค้นหาวิธีการขายกลุ่มเป้าหมายให้มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อเพิ่มฐานลูกค้าและตอบสนองความต้องการของลูกค้าสูงสุด และสำหรับวิสาหกิจชุมชนเน้นการขายและส่งเสริมผลิตภัณฑ์ผ่านสื่อออนไลน์เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย สะดวก รวดเร็ว และคุ้มค่า ตามลำดับสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิญญา เจริญศรี (2557) และค่านิยมการทำงานที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานในระดับปฏิบัติการของ บริษัท วิสาหกิจชุมชนแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่าสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีบทบาทสำคัญในการช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตให้กับ บุคลากรในองค์กร นี่เป็นส่วนแรกที่เป็นแรงผลักดันในการทำงานของพนักงาน การสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ

5.3 ข้อเสนอการศึกษา

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ใช้ในการวิจัย

5.3.1.1 มุมมองด้านการเงิน (financial Perspective)

วิสาหกิจเริ่มต้นในประเทศไทยควรเน้นที่การจัดการการเงินขององค์กรโดยเน้นที่การคาดการณ์กระแสเงินสด และเงินออก ก็ควรประเมินในแง่ของอัตราการเผาผลาญขององค์กร ที่จะประเมินภายในองค์กร ดูจากปริมาณเงินหมุนเวียนภายในองค์กร องค์กรสามารถหล่อเลี้ยงได้นานแค่ไหนหากองค์กรสามารถประเมินอัตราการเผาเงินได้ จะทำให้สามารถวางแผนการดำเนินธุรกิจในอนาคตได้ และจะสามารถวางแผนสิ่งที่ต้องทำในแต่ละขั้นตอนของธุรกิจได้ เช่น การวางแผนวันที่สินค้าหรือบริการต้องออกสู่ตลาด เป็นต้น เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคงภายใต้ข้อจำกัด จำนวนเงิน

5.3.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

วิธีเข้าถึงลูกค้าง่ายกว่าเมื่อก่อนมาก เนื่องจากการเติบโตของเทคโนโลยี ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนควรเริ่มจากการวางแผน และทำให้ชัดเจนว่าใครเป็นลูกค้าที่มีศักยภาพในการซื้อผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการขององค์กรโดยดูจากปัญหาของลูกค้าเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างตรงจุด อีกทั้งยังคำนึงถึงสินค้าที่ดีมากในตลาดด้วย ไม่ว่าจะ เป็น ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่องค์กรกำลังสร้างเป็นที่ต้องการของตลาด และขนาดของตลาดจะใหญ่แค่ไหน? เมื่อตั้งค่าแล้ว สิ่งที่ต้องคำนึงถึงต่อไปคือการวางแผนว่าจะเข้าถึงลูกค้าที่มีศักยภาพอย่างไร เพื่อให้กลยุทธ์ทางการตลาดของคุณสามารถยุติลงได้อย่างระมัดระวัง ซึ่งส่วนนี้จะเชื่อมโยงและส่งผลโดยตรงต่อการเงินขององค์กร เพราะในการทำการตลาดเพื่อสร้างความตระหนักรู้ในผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่สร้างขึ้นโดยองค์กรในกลุ่มผู้บริโภคที่เป็นลูกค้าเป้าหมาย ต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างมาก ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมองหาผู้มีโอกาสเป็นลูกค้า และวางแผนช่องทางการจัดจำหน่ายอย่างรัดกุม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.3.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process Perspective)

เนื่องจากปัจจุบันมีอัตราการเติบโตของเทคโนโลยีสูงมาก ทำให้มีนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา การเติบโตของเทคโนโลยีจะช่วยลดต้นทุนในการทำธุรกิจได้มากขึ้น ด้วยเหตุผลนี้ องค์กรเริ่มต้นจึงควรมองหาความเป็นไปได้ของนวัตกรรมบางอย่างในกระบวนการหรือกระบวนการผลิตของตน เพื่อช่วยลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจโดยรวมและช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการ ตัวอย่างเช่น ในอดีต บริการหลังการขายมักจะเป็นแบบตัวต่อตัวและหยุดให้บริการ กล่าวคือช่องทางที่ลูกค้าสามารถติดต่อได้มีจำกัด และเมื่อคุณเริ่มการติดต่อใหม่ คุณต้องเริ่มบอกฉันทุกอย่างอีกครั้ง แต่ในปัจจุบันการพัฒนาเทคโนโลยีไม่เพียงแต่สร้างช่องทางที่หลากหลายเพื่อสร้างการบริการหลังการขาย แต่ยังสร้างความต่อเนื่องในการให้บริการอีกด้วย เช่น การใช้เทคโนโลยี Omni Channel และการใช้ Chat Bot เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรลดต้นทุนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้ และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เราปฏิเสธไม่ได้ว่าปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรเติบโตก็คือ นอกจากแผนธุรกิจแล้ว เงินทุนและเครื่องจักรคือทรัพยากรบุคคล หรือบุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นแรงผลักดันและผู้ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะยาว ในมุมมองของการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรควรคำนึงถึง 2 ส่วนหลักคือ สิ่งแวดล้อม ภายในองค์กรที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรอย่างถี่ถ้วน การสร้างโอกาสในการเติบโตในสายงาน ฯลฯ อีกส่วนที่สำคัญไม่แพ้กันคือการพัฒนาความรู้ และศักยภาพของบุคลากรในองค์กร เช่น การฝึกอบรม การสร้างระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น การมุ่งเน้นขององค์กรในสองส่วนนี้จะช่วยผลักดันให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และยังช่วยให้องค์กร จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นในระยะยาวเช่นกัน

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1.ศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุลงของวิสาหกิจชุมชนเพื่อพัฒนากลุ่มเครือข่ายระหว่างกลุ่มอาชีพ หรือการได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในการวัดความสามารถที่จะสร้างความเปรียบเทียบทางการแข่งขันเพิ่มขึ้นและนำมาพัฒนาารูปแบบทางธุรกิจต่อไป

2.ศึกษาเปรียบเทียบความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแต่ละกลุ่มอาชีพ และเปรียบเทียบระหว่างภูมิภาค และนำมาพัฒนาวิสาหกิจชุมชนต่อไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กัญญามาน อินทวง และคณะ. (2554). การจัดการวิสาหกิจชุมชน. พิมพ์ครั้งที่ 1. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- เกษมาพร พวงประยงค์ และนพพร จันทรนำชู (2556). แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มการแปรรูปและผลิตภัณฑ์ จังหวัดสมุทรสงคราม. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย ปีที่5 ฉบับที่ 1 : 20-23.
- กฤตภาส เสมอพิทักษ์ และคณะ. (2554). การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตน้ำดื่มชมรมอาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้าน ตำบลบ้านสา อำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง. กรุงเทพมหานคร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยแห่งชาติ (สกว.).
- ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ และพิทยา ว่องกุล. (2545). วิสาหกิจชุมชน : กลไกเศรษฐกิจฐานราก. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพงศ์ ใจชื่อตรง. (2560). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจ อัญมณี และเครื่องประดับ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล. ดุษฎีนิพนธ์ บธ.ด. (บริหารธุรกิจ). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ดุษฎี นาคเรือง, สุธิดา วัฒนยืนยง, และนุชนภา เลขาวิจิตร. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดยะลา. วารสารศรีนครินทร์วิโรฒวิจัยและพัฒนา(สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) 9(17), 69-77.
- เดชวิทย์ นิลวรรณ และทิพย์พฐ กฤษสุนทร. (2557). กระบวนการและกลยุทธ์การถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นกรณีศึกษาเทศบาลตำบลฟ้าฮ่าม อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนการวิจัยแห่งชาติ (สกว.)
- दनัย เทียนพุ่ม. (2553). การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.(2558) 4 กลยุทธ์ขั้นสูง Balance Scorecard. กรุงเทพฯ:แอตวานซ์ซีริเอส
- ดวงเดือน วณิชชากร. (2559). การศึกษาการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง 3 สังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี. ในวิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทักษญา สง่าโยธิน. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน. วารสาร วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์, 12(2), 11-25.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2560, มกราคม - มิถุนายน) การจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard กับการประยุกต์ใช้ในการภาครัฐของไทย. วารสารการจัดการ สมัยใหม่. 15(1) : 11-12.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ทวีศักดิ์ นพเกษตร. (2545). วิฤทธิศาสตร์: วิฤทธิสังคมไทยสู่ทางรอดในโลกใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 2). พิษณุโลก
สถาบันพัฒนาสื่อกอินโดจีน. ทศพร แก้วขวัญไกร และ จตุพร จันทารมย์. (2558). เดินถอยหลังไป
ข้างหน้ากับระบบสหกรณ์. บุรีรัมย์:วารสาร
- ธวัชชัย บุญมี และคณะ. (2555). การวิจัยและพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านสันทรายต้นกอก ตำบลฟ้าฮ่าม
อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่ : คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- นวพร ประสมทอง. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของวิสาหกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย. ดุษฎีนิพนธ์ บธ.ด.
(บริหารธุรกิจ). พิษณุโลก : บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บัณฑิต พุทธิโสภณ. (2560). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลลูกบาตร โดยแนวบาร์ลานส์
สกอร์การ์ด. งานค้นคว้าอิสระ วศ.ม. (บริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค). นครราชสีมา : บัณฑิต
วิทยาลัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. (2540). โครงการวิจัยเรื่องนโยบายและมาตรการในการส่งเสริมธุรกิจชุมชน.
กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยแห่งชาติ ชุดโครงการเศรษฐกิจชุมชน.
- ปริมรัตน์ แยกเพ็ง. (2551). รายงานการศึกษาแนวทางการพัฒนาโครงการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรม
ชุมชน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมชุมชนกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
- ประหยัด มโนพะเส้า. (2556). กระบวนการขับเคลื่อนเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นเครื่องมือในการทำงาน
ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร จังหวัดลำพูน. แก่นเกษตร ปีที่ 41 หน้า 17-26.
- พรเพ็ญ ทับเปลี่ยน. (2546). เส้นทางเศรษฐกิจชุมชนในกระแสนโยบาย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
สร้างสรรค์ จำกัด. พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548. กรุงเทพฯ : สำนักงาน
ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- พสุ เดชะรินทร์. (2551). เส้นทางยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วย Balance Scorecard และ Key Performance
Indicators. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์วิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. และคณะ. (2551) “การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)”.ชุดเครื่องมือ
การเรียนรู้ด้วยตนเอง. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์
(1996)
- ภัทรธิดา วัฒนาพรรณกิตติ. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนระดับ 5 ดาว จังหวัดลำปาง
วารสารการวิจัยกาสะลองคา,10(2), 17-26.
- ยุทธนา เพชรน้อย. (2561). ปัจจัยทางธุรกิจที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารจัดการแบบสมดุลของวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประเภทอุตสาหกรรมอาหารในจังหวัดนครราชสีมาวิทยานิพนธ์
บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ลำไย มากเจริญ; ทิพสุตา คมวงศ์วิวัฒน์ ; และสรโรชิน แผ้วผลสง. (2560). ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนครปฐม. (งานวิจัย). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- วัฒนา พัฒนพงษ์. (2546). BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. สมุทรสาคร : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- วรางคณา อติศรประเสริฐ. (2557). แนวทางการพัฒนาศักยภาพการตลาดสำหรับผู้ประกอบการสตรีในชุมชนกรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดย่อมผลิตภัณฑ์กระดาษสา.วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒปีที่ 17 ฉบับที่ 1 : 44
- วีระเดช เชื้อนาม. (2557). เขย่า Balance scorecard แล้วลงมือทำที่ละขั้นตอนตลอดแนว.กรุงเทพฯ : บริษัทเฟื่องฟ้า พรินต์ติ้ง จำกัด.
- วิวัฒน์ เมฆอรุณ. (2556). ทูทางวัฒนธรรมกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน:กรณีศึกษาภาคเหนือตอนล่าง รวมบทความประวัติศาสตร์วัฒนธรรมในโอกาสศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.ฉัตรทิพย์ นาถสุภา อายุ 72 ปี. กรุงเทพมหานคร : ด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.
- ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ. (2558). การศึกษากรอบแนวคิดเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคมในประเทศไทย.วารสารสมาคมนักวิจัย ปีที่ 20 ฉบับที่ 2 : 55.
- ศิริวรรณ เจนการ และคณะ. (2545). โครงการพลังแผ่นดิน : กรณีศึกษาด้านธุรกิจชุมชน. กรุงเทพฯ : มูลนิธิพัฒนาไท.
- ศศิภา พิทักษ์สานต์. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนไปปฏิบัติ กรณีศึกษา อำเภอเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่.วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ปีที่ 24 ฉบับที่ 3 : 38
- ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย. (2561). สถิติเพื่อการตัดสินใจ.กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์.
- สุดารัตน์ แซ่มเงิน, ประเดิม ฉ่ำใจ, และพัชราวดี ศรีบุญเรือง. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนไวน์ศรีชุมแสง ตำบลท่าไม้รวก อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี. วารสารเกษตรพระจอมเกล้า, 35(3), 127-136.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2558). แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม วารสารวิชาการแพรภาพสินธุ์มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ปีที่ 2 ฉบับที่ 3 : 45
- สมศักดิ์ ขอบตรง. (2549). การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม : การพัฒนาชุดโจทย์วิจัยเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแบบครบวงจรของจังหวัดสุราษฎร์ธานี. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนสนับสนุนงานวิจัยแห่งชาติ (สกว.).
- เสน่ห์ จามริก. (2543). เศรษฐกิจพอเพียงกับสิทธิมนุษยชนในสังคมไทย. รวมบทความเศรษฐศาสตร์การเมือง (เพื่อชุมชน) ฉบับพิเศษ : ธุรกิจกับสิทธิมนุษยชน. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเอดิสันเพรส โปรดักส์ จำกัด.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- เสรี พงศพิศ และสุภาส จันท์หงส์. (2548). ข้อควรรู้เกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน. กรุงเทพมหานคร : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- อุทิศ สังข์รัตน์ และธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร. (2556). แนวทางในการกำหนดนโยบายภาครัฐ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา. การประชุมมหาดใหญ่วิชาการครั้งที่ 4 วันที่ 10 พฤษภาคม 2556
- อัจฉรา จันท์ฉาย. (2550). สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ : คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และจัดทำ BSC (Balanced Scorecard). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- อัจฉรา หลาวทอง และคณะ. (2550). การศึกษาแนวทางการจัดการทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนการท่องเที่ยวในเขตอีสานใต้. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยแห่งชาติ (สกว.)
- อินดา แต่งอ่อน. (2558). การพัฒนารูปแบบการจัดทำแผนการพัฒนาศาสนาบุคลากรโดยใช้วิธีการวัดผลองค์กรแบบสมดุลในสถาบันการอาชีวศึกษา. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. (บริหารอาชีวและเทคนิคศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- อภิสิทธิ์ พรหมชัย และศุภลักษณ์ สุวรรณะชฎ. (2554). ความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านห้วยกานวารสารการบริหารท้องถิ่น ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 : 58.
- อมรศิริ ดิสสร. (2556). ปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.

ภาษาอังกฤษ

- Camilleri, M. (2017). Corporate sustainability and responsibility: creating value for business, society and the environment. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 2(1), 59-74.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Malin Sofia Harlem. (2002). Using the Balanced Scorecard to Overcome Barriers in Strategy Implementation. Thesis I.N. (Economics and Commercial Law). Gothenburg : Graduate School Göteborg University.
- Mostafa Jafari; et al. (2015). Developing a Robust Strategy Map in Balanced Scorecard Model Using Scenario Planning the Case of Vietnam. *Research of Productivity and Performance Management*. 15(1) : 1-10.
- Silk, S. (1998) Automating the Balanced Scorecard, *Management Accounting (USA)*, (79) 11, 38-42, May.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม (ต่อ)

Surin, E. F., Edward, O. T., Hussin, M. H. F., & Wahab, I. A. (2017). Recognizing the importance of strategic business network on business performance of SME manufacturing firms in Malaysia : analyzing the moderating influence of human capital and business environment. *International Journal of Arts & Sciences*, 9(4), 31–44

Van Tuong Hoang; et al. (2018). Determinants Influencing The Usage of Balanced Scorecard for Performance Measurement. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 22(6) : 1-15.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



แบบสอบถามสำหรับเจ้าหน้าที่วิสาหกิจชุมชน
เรื่องประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดชุมพร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 20 ปี 21-40 ปี 41 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี
4. ตำแหน่งวิสาหกิจชุมชน ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ
 เลขานุการ เภรัญญิก
 การตลาด ประชาสัมพันธ์
 กรรมการ อื่นๆระบุ.....

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

- | | | |
|---|---------|--------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยมาก |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อย |
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความคิดเห็นของประสิทธิภาพ การดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC)	ระดับความเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด 5	เห็นด้วย มาก 4	เห็นด้วย ปานกลาง 3	เห็นด้วย น้อย 2	เห็นด้วย น้อยที่สุด 1
1. มุมมองด้านการเงิน					
1.1 วิสาหกิจชุมชนสร้างความพึงพอใจในด้านราคา ผลิตภัณฑ์ราคาถูกซึ่งสะท้อนถึงผลิตภัณฑ์มี คุณภาพที่ดี					
1.2 วิสาหกิจชุมชนมีการบริหารต้นทุนการผลิตใน ราคาต่ำเพื่อสร้างให้เกิดกำไรเพิ่มขึ้น					
1.3 วิสาหกิจชุมชนสร้างกิจกรรมทางการตลาดที่ เพิ่มคุณค่าให้กับการจำหน่ายสินค้าให้ผู้บริโภค เป็นการกระตุ้นยอดขายเพิ่มขึ้น					
1.4 วิสาหกิจชุมชนได้กำหนดราคาผลิตภัณฑ์จาก การบวกราคาต้นทุนและการกำหนดราคาขายให้ ถูกกว่าท้องตลาด					
1.5 วิสาหกิจชุมชนมีการนำวัสดุที่เหลือใช้ นำมา ผลิตสินค้าใหม่เพื่อเพิ่มรายได้ให้ที่มากขึ้นและลด ต้นทุนในการผลิต					
2. มุมมองด้านลูกค้า					
2.1 วิสาหกิจชุมชนมีการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ลูกค้าผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต เพื่อรองรับฐานลูกค้า กว้างขึ้นสะดวกและรวดเร็ว					
2.2 วิสาหกิจชุมชนสร้างภาพลักษณ์สินค้าที่ดีและ สินค้านี้มีคุณภาพที่ตรงความต้องการของลูกค้า					
2.3 วิสาหกิจชุมชนมีกลยุทธ์ที่ผลิตสินค้าเป็นงาน ฝีมือเพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า					
2.4 วิสาหกิจชุมชนนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามา ใช้ในการอำนวยความสะดวกในการบริการลูกค้า					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความคิดเห็นของประสิทธิภาพการดำเนินงาน แบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC)	ระดับความเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด 5	เห็นด้วย มาก 4	เห็นด้วย ปานกลาง 3	เห็นด้วย น้อย 2	เห็นด้วย น้อยที่สุด 1
2.5 วิสาหกิจชุมชนบริการที่ตรงไปตรงมา ไม่เอาเปรียบลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ ลูกค้าที่มาใช้บริการ					
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน					
3.1 วิสาหกิจชุมชนออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มี คุณภาพการออกแบบผลิตภัณฑ์ตามเทศกาลทำ ให้เพิ่มความคล่องในการจำหน่าย					
3.2 วิสาหกิจชุมชนสามารถเลือกวัตถุดิบในการ ทำผลิตภัณฑ์มีลักษณะที่เหมาะสมมีคุณภาพ ทนทานต่อการใช้งาน					
3.3 วิสาหกิจชุมชนมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ เป็นเอกลักษณ์เฉพาะสามารถแสดงให้เห็นถึง คุณค่าเพิ่มขึ้น					
3.4 วิสาหกิจชุมชนสร้างความพึงพอใจให้กับ ผลิตภัณฑ์พร้อมทั้งปรับปรุงพัฒนาคุณภาพโดย เน้นไปที่กระบวนการต่างๆเพื่อรักษามาตรฐาน ผลิตภัณฑ์					
3.5 วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่จะเน้นการใช้ แรงงานคนเป็นสำคัญ เพื่อทราบถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์หลักของ แรงงาน					
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต					
4.1 วิสาหกิจชุมชนมีการเน้นการขายและ โปรโมชั่นผลิตภัณฑ์ผ่านสื่อออนไลน์เพื่อเข้าถึง ลูกค้ากลุ่มต่างๆสะดวก รวดเร็ว ประหยัดทุน					
4.2 วิสาหกิจชุมชนมีการจัดช่องทางทาง จำหน่ายที่เข้าถึงลูกค้า อำนวยความสะดวกแก่ ลูกค้าในด้านการขนส่ง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความคิดเห็นของประสิทธิภาพการดำเนินงาน แบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC)	ระดับความเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด 5	เห็นด้วย มาก 4	เห็นด้วย ปานกลาง 3	เห็นด้วย น้อย 2	เห็นด้วย น้อยที่สุด 1
4.3 วิสาหกิจชุมชนการหาแนวทางในการขยาย กลุ่มเป้าหมายให้มีความหลากหลายยิ่งขึ้นเพื่อ เพิ่มฐานลูกค้าและตอบสนองความต้องการให้ลูกค้า สูงสุด					
4.4 วิสาหกิจชุมชนมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใน รูปแบบการเพิ่มคุณค่าเพื่อสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ ใหม่ๆที่มีความน่าสนใจ แปลกใหม่					
4.5 วิสาหกิจชุมชนมีการเรียนรู้และพัฒนากล ยุทธ์ในการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและยอดขาย จึงจำเป็นต้องมีการเพิ่มพนักงานขายมากขึ้น					

ตอนที่3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดเห็นของประสิทธิภาพการดำเนินงานแบบสมดุล

.....

.....

.....

.....

.....

****ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม****

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่าวิเคราะห์ความเชื่อมั่น

Cronbach's Alpha	N of Items
.981	20



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์

ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรของวิสาหกิจชุมชน โดยใช้มาตราวัดแบบประมาณค่า 4 ระดับ ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน

เพศ

เพศ	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
ชาย	46	42.2	42.2	42.2
หญิง	63	57.8	57.8	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

อายุ

อายุ	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
20 - 40 ปี	49	45.0	45.0	45.0
40 ปีขึ้นไป	60	57.8	55.0	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
ต่ำกว่าปริญญาตรี	40	36.7	36.7	36.7
ปริญญาตรี	61	56.7	56.0	92.7
สูงกว่าปริญญาตรี	8	7.3	7.3	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตำแหน่งวิสาหกิจชุมชน

ตำแหน่งวิสาหกิจชุมชน	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
ประธานกรรมการ	57	52.3	52.3	52.3
รองประธานกรรมการ	11	10.1	10.1	62.4
เลขานุการ	9	8.3	8.3	70.6
เหรัญญิก	3	2.8	2.8	73.4
การตลาด	12	11.0	11.0	84.4
ประชาสัมพันธ์	4	3.7	3.7	88.1
กรรมการ	12	11.0	11.0	99.1
อื่นๆ	1	.9	.9	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินแบบสมดุของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดชุมพร ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

1.วิสาหกิจชุมชนสร้างความพึงพอใจในด้านราคาผลิตภัณฑ์ราคาถูกซึ่งสะท้อนถึงผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดี

ระดับความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
ปานกลาง	11	10.1	10.1	10.1
มาก	48	44.0	44.0	54.1
มากที่สุด	50	45.9	45.9	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

2.วิสาหกิจชุมชนมีการบริหารต้นทุนการผลิตในราคาต่ำเพื่อสร้างให้เกิดกำไรเพิ่มขึ้น

ระดับความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
ปานกลาง	16	14.7	14.7	14.7
มาก	44	40.4	40.4	55.0
มากที่สุด	49	45.0	45.0	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. วิสาหกิจชุมชนสร้างกิจกรรมทางการตลาดที่เพิ่มคุณค่าให้กับการจำหน่ายสินค้าให้ผู้บริโภคเป็นการกระตุ้นยอดขายเพิ่มขึ้น

ระดับความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
น้อย	2	1.8	1.8	1.8
ปานกลาง	19	17.4	17.4	19.3
มาก	25	22.9	22.9	42.2
มากที่สุด	63	57.8	57.8	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

4. วิสาหกิจชุมชนได้กำหนดราคาผลิตภัณฑ์จากการบวกราคาดัชนีทุนและการกำหนดราคาขายให้ถูกกว่าท้องตลาด

ระดับความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
น้อย	1	.9	.9	.9
ปานกลาง	18	16.5	16.5	17.4
มาก	42	38.5	38.5	56.0
มากที่สุด	48	44.0	44.0	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

5. วิสาหกิจชุมชนมีการนำวัสดุที่เหลือใช้ นำมาผลิตสินค้าใหม่เพื่อเพิ่มรายได้ให้ที่มากขึ้นและลดต้นทุนในการผลิต

ระดับความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
น้อยที่สุด	1	5	.9	.9
น้อย	4	1.8	3.7	4.6
ปานกลาง	14	6.3	12.8	17.4
มาก	38	17.1	34.9	52.3
มากที่สุด	52	49.1	47.7	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. วิสาหกิจชุมชนมีการนำวัสดุที่เหลือใช้ นำมาผลิตสินค้าใหม่เพื่อเพิ่มรายได้ให้ที่มากขึ้นและลดต้นทุนในการผลิต

ระดับความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
น้อย	1	.9	.9	.9
ปานกลาง	16	14.7	14.7	15.6
มาก	36	33.0	33.0	48.6
มากที่สุด	56	51.4	51.4	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

7. วิสาหกิจชุมชนมีการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายลูกค้าผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต เพื่อรองรับฐานลูกค้ากว้างขึ้นสะดวกและรวดเร็ว

ระดับความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
น้อย	1	.9	.9	.9
ปานกลาง	12	11.0	11.0	11.9
มาก	46	42.2	42.2	54.1
มากที่สุด	50	45.9	45.9	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

8. วิสาหกิจชุมชนสร้างภาพลักษณ์สินค้าที่ดีและสินค้ามีคุณภาพที่ตรงความต้องการของลูกค้า

ระดับความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
น้อย	2	1.8	1.8	1.8
ปานกลาง	15	13.8	13.8	15.6
มาก	42	38.5	38.5	54.1
มากที่สุด	50	45.9	45.9	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

9. วิสาหกิจชุมชนมีกลยุทธ์ที่ผลิตสินค้าเป็นงานฝีมือเพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

ระดับความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
น้อยที่สุด	1	.9	.9	.9
น้อย	3	2.8	2.8	3.7
ปานกลาง	14	12.8	12.8	15.6
มาก	43	39.4	39.4	56.0
มากที่สุด	48	44.0	44.0	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

10. วิสาหกิจชุมชนนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการอำนวยความสะดวกในการบริการลูกค้า

ระดับความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
น้อยที่สุด	1	.9	.9	.9
น้อย	2	1.8	1.8	2.8
ปานกลาง	13	11.9	11.9	14.7
มาก	41	37.6	37.6	52.3
มากที่สุด	52	47.7	47.7	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

11. วิสาหกิจชุมชนการบริการที่ตรงไปตรงมาไม่เอาเปรียบลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ

ระดับความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
น้อย	1	.9	.9	.9
ปานกลาง	16	14.7	14.7	15.6
มาก	47	43.1	43.1	58.7
มากที่สุด	45	41.3	41.3	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

12. วิสาหกิจชุมชนนอกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพการออกแบบผลิตภัณฑ์ตามเทศกาลทำให้เพิ่มความคล่องในการจำหน่าย

ระดับความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
ปานกลาง	1	13.8	13.8	13.8
มาก	44	40.4	40.4	54.1
มากที่สุด	50	45.9	45.9	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

13. วิสาหกิจชุมชนสามารถเลือกวัตถุดิบในการทำผลิตภัณฑ์มีลักษณะที่เหมาะสมมีคุณภาพทนทานต่อการใช้งาน

ระดับความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
ปานกลาง	14	12.8	12.8	12.8
มาก	40	36.7	36.7	49.5
มากที่สุด	55	50.5	50.5	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

14. วิสาหกิจชุมชนมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะสามารถแสดงให้เห็นถึงคุณค่าเพิ่มขึ้น

ระดับความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
ปานกลาง	15	13.8	13.8	13.8
มาก	35	32.1	32.1	49.5
มากที่สุด	59	54.1	54.1	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

15. วิสาหกิจชุมชนสร้างความพึงพอใจให้กับผลิตภัณฑ์พร้อมทั้งปรับปรุงพัฒนาคุณภาพโดยเน้นไปที่กระบวนการต่างๆเพื่อรักษามาตรฐานผลิตภัณฑ์

ระดับความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
น้อย	2	1.8	1.8	1.8
ปานกลาง	12	11.0	11.0	12.8
มาก	39	35.8	35.8	48.6
มากที่สุด	56	51.4	51.4	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

16. วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่จะเน้นการใช้แรงงานคนเป็นสำคัญ เพื่อทราบถึงกระบวนการที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์หลักของแรงงาน

ระดับความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
น้อยที่สุด	1	.9	.9	.9
น้อย	1	.9	.9	1.8
ปานกลาง	17	15.6	15.6	17.4
มาก	42	38.5	38.5	56.0
มากที่สุด	48	44.0	44.0	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

17. วิสาหกิจชุมชนมีการเน้นการขายและโปรโมทผลิตภัณฑ์ผ่านสื่อออนไลน์เพื่อเข้าถึงลูกค้ากลุ่มต่างๆ สะดวก รวดเร็ว ประหยัดทุน

ระดับความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
น้อยที่สุด	1	.9	.9	.9
น้อย	3	2.8	.9	3.7
ปานกลาง	10	9.2	15.6	12.8
มาก	37	33.9	38.5	46.8
มากที่สุด	58	53.2	44.0	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

18.วิสาหกิจชุมชนมีการจัดช่องทางการจำหน่ายที่เข้าถึงลูกค้า อำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าในด้านการขนส่ง

ระดับความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
น้อยที่สุด	1	.9	.9	.9
ปานกลาง	14	12.8	12.8	12.8
มาก	43	39.4	39.4	53.2
มากที่สุด	51	46.8	46.8	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

19.วิสาหกิจชุมชนมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในรูปแบบการเพิ่มคุณค่าเพื่อสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆที่มีความน่าสนใจ แปลงใหม่

ระดับความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
น้อย	1	.9	.9	.9
ปานกลาง	13	11.9	11.9	12.8
มาก	40	36.7	36.7	49.5
มากที่สุด	55	50.5	50.5	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

20.วิสาหกิจชุมชนมีการเรียนรู้และพัฒนากลยุทธ์ในการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและยอดขายจึงจำเป็นต้องมีการเพิ่มพนักงานขายมากขึ้น

ระดับความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์เฉลี่ย
น้อย	1	.9	.9	.9
ปานกลาง	14	11.9	12.8	13.8
มาก	39	36.7	35.8	49.5
มากที่สุด	55	50.5	50.5	100.0
รวม	109	100.0	100.0	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน



ชื่อ-นามสกุล	นางสาวธัญญลักษณ์ เกิดสุข
วัน เดือน ปีเกิด	28 มีนาคม 2541
ภูมิลำเนา	จังหวัด ตรัง
ที่อยู่	47 หมู่ที่ 4 ตำบล เขาปูน
อำเภอ	ห้วยยอด
จังหวัด	ตรัง 92130
ประวัติการศึกษา	- จบการศึกษา มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 จากโรงเรียนห้วยยอด ปีการศึกษา 2559 - จบการศึกษา ปวส. จากวิทยาลัยการอาชีพห้วยยอด ปีการศึกษา 2561 - บริหารธุรกิจบัณฑิตสาขาบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร
ผลงานและกิจกรรม	- ผ่านการฝึกประสบการณ์วิชาชีพหลักสูตร ประกาศนียบัตร วิชาชีพชั้นสูง สาขา บริหารส่วนหน้าโรงแรมและการท่องเที่ยว ที่ โรงแรมเรือ รัชฎา จังหวัด ตรัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้