

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการสำรวจการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จองค์การกรณีศึกษาวิสาหกิจการผลิตขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เพื่อศึกษาถึงการใช้ดัชนีและการให้ความสำคัญต่อดัชนีวัดผลสำเร็จองค์การ ซึ่งมี 4 กลุ่ม ได้แก่ ดัชนีด้านการเงิน ดัชนีด้านลูกค้า ดัชนีด้านกระบวนการภายใน และ ดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ วิสาหกิจการผลิตขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน โดยมีวิสาหกิจที่ให้สัมภาษณ์และให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้รวมทั้งสิ้น 40 บริษัท

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไป ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จองค์การ 4 กลุ่ม ได้แก่ ดัชนีด้านการเงิน ดัชนีด้านลูกค้า ดัชนีด้านกระบวนการภายใน และดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และข้อมูลเกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อดัชนีวัดผลสำเร็จองค์การ

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนา โดยการแจกแจงความถี่ การหาค่าร้อยละ และการจัดอันดับ

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

- จำนวนวิสาหกิจการผลิตขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน จากการสำรวจสิ้นสุดเดือนตุลาคม 2545 พบว่ามีจำนวนทั้งสิ้น 65 แห่ง โดยได้รับความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์และให้ข้อมูลจำนวน 40 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 61.00

- ระยะเวลาในการดำเนินการส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 6 – 10 ปี

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จของกิจการ

- การใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จของกิจการ พบว่าส่วนใหญ่ใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จของกิจการครบทั้ง 4 ด้าน
- การใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จของกิจการในแต่ละด้าน พบว่า ส่วนใหญ่ ใช้ดัชนีด้านการเงิน และด้านความพึงพอใจของลูกค้า
- การวัดผลสำเร็จของกิจการโดยใช้ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านการเงิน พบว่าส่วนใหญ่ ใช้ปัจจัยกำไรสุทธิและปัจจัยอัตราเงินหมุนเวียน รองลงมาใช้ปัจจัยผลตอบแทนต่อยอดขาย และปัจจัย ร้อยละของการเพิ่มขึ้นของยอดขาย
- การวัดผลสำเร็จของกิจการโดยใช้ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านลูกค้า พบว่าส่วนใหญ่ ใช้ปัจจัยความสามารถในการรักษาลูกค้า รองลงมาใช้ปัจจัยการได้มาซึ่งลูกค้ารายใหม่
- การวัดผลสำเร็จของกิจการโดยใช้ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน พบว่าส่วนใหญ่ ใช้ปัจจัยจำนวนผลผลิต รองลงมา ใช้ปัจจัยระยะเวลาของกระบวนการผลิตและปัจจัยจำนวนของเสีย
- การวัดผลสำเร็จของกิจการโดยใช้ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต พบว่าส่วนใหญ่ ใช้ปัจจัยต้นทุนต่ำ รองลงมา ใช้ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

## ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดอันดับการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จของกิจการ

- การจัดอันดับปัจจัยโดยจัดกลุ่มตามดัชนี พบว่า อันดับหนึ่ง คือ ปัจจัยความสามารถในการรักษาลูกค้า อันดับสอง คือปัจจัยกำไรสุทธิและปัจจัยอัตราส่วนเงินหมุนเวียน อันดับสาม คือ ปัจจัยผลตอบแทนต่อยอดขายและปัจจัยการเพิ่มขึ้นของยอดขาย อันดับสี่ คือ ปัจจัยการได้มาซึ่งลูกค้ารายใหม่และปัจจัยจำนวนผลผลิต และอันดับห้า คือ ปัจจัยอัตราการหมุนเวียนของลูกค้าและปัจจัยรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้ารายเดิม รวมทั้งปัจจัยต้นทุนการผลิต
- จากการจัดอันดับของปัจจัยในดัชนีทั้ง 4 กลุ่ม ซึ่งปรากฏว่า ปัจจัยตั้งแต่อันดับ 1 ถึงอันดับ 5 เป็นปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านการเงิน จำนวน 6 ปัจจัย โดยอยู่ในอันดับที่ 2, 3, และ 5 ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านความพึงพอใจของลูกค้า จำนวน 2 ปัจจัย โดยอยู่ในอันดับที่ 1 และ 4 ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านกระบวนการภายใน จำนวน 2 ปัจจัย โดยอยู่ในอันดับที่ 4 และ 5
- จากข้อมูลแสดงค่าเฉลี่ยของจำนวนปัจจัยที่ใช้ในแต่ละกลุ่มดัชนี ปรากฏว่าจำนวนปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยของจำนวนปัจจัยที่ใช้จำนวน 9 ปัจจัย ในกลุ่ม

ดัชนีด้านกระบวนการภายใน มีค่าเฉลี่ยจำนวนปัจจัยที่ใช้ จำนวน 6 ปัจจัย ในกลุ่มดัชนีด้านกระบวนการภายใน มีค่าเฉลี่ยจำนวนปัจจัยที่ใช้จำนวน 5 ปัจจัย และในกลุ่มดัชนีด้านลูกค้า มีค่าเฉลี่ยจำนวนปัจจัยที่ใช้จำนวน 3 ปัจจัย

- จากข้อมูลแสดง สัดส่วนการใช้ปัจจัยทางการเงินต่อปัจจัยทั้งหมด ปรากฏว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจส่วนใหญ่ ใช้จำนวนปัจจัยด้านการเงินมากกว่าร้อยละ 25 ของจำนวนปัจจัยทั้งหมด

PAYAP UNIVERSITY

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากข้อมูลทั่วไป พบว่า วิสาหกิจการผลิตขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนที่ให้ข้อมูลจำนวน 40 แห่ง ส่วนใหญ่ได้ดำเนินการมาไม่น้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 72.50 โดยอยู่ในช่วงระหว่าง 6 – 10 ปี มากที่สุดและรองลงมาอยู่ในช่วงมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ซึ่งจะเห็นว่าเป็นช่วงเวลาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้ผ่านช่วงของการเริ่มต้นธุรกิจมาระยะหนึ่งแล้ว ซึ่งอาจจะได้มีการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ดังนั้นจึงมีฐานะความมั่นคงทางธุรกิจในระดับหนึ่ง โดยจะเห็นว่าสามารถประคับประคองธุรกิจให้สามารถผ่านพ้นช่วงภาวะวิกฤตในปี 2540 มาได้

จากข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กร พบว่าโดยส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่าง วิสาหกิจการผลิตขนาดกลางและขนาดย่อมใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กรครบทั้ง 4 ด้าน โดยใช้ดัชนีด้านการเงิน และด้านความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด รองลงมา คือ ดัชนีด้านประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน และดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กรครบทั้ง 4 ด้าน จึงนับได้ว่าผู้ประกอบการได้มีการปรับแนวคิดเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลสำเร็จขององค์กร ที่ไม่ได้มุ่งแต่การใช้ตัววัดด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Balanced Scorecard ว่าการพิจารณาประเมินผลสำเร็จขององค์กรไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดทางการเงินได้เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารควรพิจารณามุมมองอื่น ๆ ประกอบด้วย ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ศุภกิจ รุ่งโรจน์ (2545, หน้า 93-104) ที่กล่าวว่า การทำธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จนั้นสิ่งสำคัญไม่ใช่แค่เรื่องการเงินเพียงอย่างเดียว ธุรกิจจะต้องมีความรู้ด้านการตลาด และต้องมีความรู้ด้านการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ MBA ปีที่ 3 ฉบับที่ 35 (2545, หน้า 106-107) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่จะช่วยพัฒนา SMEs คือ Niche Innovation และ Network โดย Niche คือการหาจุดเด่นของสินค้าและมุ่งในตลาดเฉพาะ Innovation คือ นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีการผลิต รวมถึงนวัตกรรมด้านดีไซน์ ด้านการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย และอื่น ๆ ยิ่งถ้านวัตกรรมนั้นลอกเลียนได้ยากก็จะช่วยชะลอการเข้ามาแข่งในตลาดของคุณแข่งขัน Network คือการมีเครือข่ายเชื่อมโยงสัมพันธ์ไม่ว่าจะเป็นซัพพลายเออร์ ผู้ผลิตชิ้นส่วน ผู้จัดการจำหน่าย หน่วยงานด้านการเงิน ซึ่งเป็นการสร้างเน็ตเวิร์กทางการค้า นอกจากนี้ แก้วสรร อติโพธิ (2543, หน้า 10-24) ได้กล่าวว่า การเข้าถึงผู้บริโภคเป็นหัวใจ

สำคัญของ SMEs ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องเข้าถึงผู้บริโภคอย่างมีข้อมูล และต้องมีแนวทางการผลิตดังนี้คือ มุ่งผลิตและขายสินค้าที่มีความซับซ้อนขึ้นมุ่งลงทุนศึกษาความต้องการของผู้บริโภค ต้องรู้ต้นทุนรวมและยุทธศาสตร์การค้าของคู่แข่งขั้นนอกจากนั้นต้องศึกษารายละเอียดค่าใช้จ่ายและปัญหาการควบคุมสินค้า ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองตลาด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ปราโมทย์ วิชาสุข (2543, หน้า 25-42) ที่กล่าวว่า ประเด็นสำคัญในเรื่องยุทธศาสตร์ SMEsภาคอุตสาหกรรม มีอยู่ 2 เรื่องคือ ต้องศึกษาความต้องการของตลาดทั้งในปัจจุบันและความต้องการที่เพิ่มขึ้นในอนาคต ประการที่ 2 คือ ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการค้าและบริการ ตลอดจนหาทางลดจุดอ่อนของบริษัท และนภดล ศรีภัทรา (2543, หน้า 55-66) กล่าวว่า การทำธุรกิจจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสนใจ 2 ส่วนเป็นพิเศษ คือ คุณภาพสินค้าหรือบริการ ส่วนที่สองคือเรื่องของต้นทุน โดยแนวทางในการปรับตัวของบริษัทให้สามารถดำเนินไปได้อย่างดีนั้นจะต้องดำเนินธุรกิจอย่างมีแบบแผน ได้แก่การปรับระบบบัญชี ระบบสินค้าคงคลัง ระบบการส่งมอบสินค้า และการปรับปรุงคุณภาพการบริการ นอกจากนี้จะต้องสร้างพันธมิตรทางการค้าเพื่อที่จะเอื้อประโยชน์ต่อกัน และสอดคล้องกับ กาสชัย แจ่มขจรเกียรติ (2543, หน้า 67-80) ที่กล่าวว่า ผู้ประกอบการ SMEs จำเป็นต้องมีความรู้ด้านวิชาการเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ที่มีอยู่ ต้องมีเทคนิคและวิธีการใหม่เพิ่มเติมเสมอ จะต้องมีการจัดทำแผนกำหนดทิศทางของบริษัทอย่างชัดเจนและมีการทำงานเป็นทีม มีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อความเป็นเลิศด้านการผลิตและการจัดการ โดยในส่วนของลูกค้าต้องมีนโยบายหลัก คือ การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าใน 3 แนวทางคือ ราคา คุณภาพ และการส่งมอบที่ตรงเวลา

ดัชนีด้านการเงิน ผู้ประกอบการวิสาหกิจการผลิตขนาดกลางและขนาดย่อมได้วัดผลสำเร็จขององค์การโดยใช้ปัจจัยกำไรสุทธิและปัจจัยอัตราเงินทุนหมุนเวียนมากที่สุด รองลงมาใช้ปัจจัยผลตอบแทนต่อยอดขายหรือผลตอบแทนจากการขายและปัจจัยร้อยละการเพิ่มขึ้นของยอดขาย และอันดับต่อมา ใช้ปัจจัยอัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้และปัจจัยรายได้ที่เพิ่มขึ้นของลูกค้ารายเดิม ส่วนดัชนีด้านลูกค้า ผู้ประกอบการได้วัดผลสำเร็จขององค์การโดยใช้ปัจจัยความสามารถในการรักษาลูกค้ามากที่สุด รองลงมา คือ ปัจจัยการได้มาซึ่งลูกค้ารายใหม่ และปัจจัยส่วนแบ่งการตลาด ตามลำดับ ส่วนดัชนีด้านประสิทธิภาพของกระบวนการภายในนั้น ผู้ประกอบการได้วัดผลสำเร็จขององค์การโดยใช้ปัจจัยจำนวนผลผลิต มากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยระยะเวลาของกระบวนการผลิต และปัจจัยจำนวนของเสีย ลำดับต่อมาคือ ปัจจัย

การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ตามลำดับ และในส่วนดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ผู้ประกอบการได้วัดผลสำเร็จขององค์กร ใช้ปัจจัยต้นทุนต่ำมากที่สุด รองลงมา คือ ปัจจัย การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และลำดับต่อมาใช้ปัจจัยความสามารถของพนักงานและ ปัจจัยการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ

ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดอันดับการใช้ปัจจัยในดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กรทั้ง 4 กลุ่ม โดยทำ การจัดอันดับปัจจัย 10 อันดับ พบว่าปัจจัยที่ได้รับการพิจารณาจากผู้ประกอบการวิสาหกิจ การผลิตขนาดกลางและขนาดย่อม เลือกใช้ในการวัดและประเมินผลสำเร็จขององค์กรมากที่สุด อันดับหนึ่ง ได้แก่ ปัจจัยความสามารถในการรักษาลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับ อัจฉรา จันทรฉาย (2542, หน้า 56) วิจัยเรื่อง "Corporate Performance Assessment ของธุรกิจในประเทศไทย" พบว่า ปัจจัยที่ใช้มากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยความพึงพอใจของลูกค้าเช่นกัน อันดับสอง คือปัจจัยกำไรสุทธิและปัจจัยอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน อันดับสามคือ ปัจจัยการเพิ่มขึ้นของ ยอดขาย อันดับสี่คือ ปัจจัยจำนวนผลผลิตและปัจจัยการได้มาซึ่งลูกค้ารายใหม่ อันดับห้า คือ ปัจจัยอัตราการหมุนเวียนของลูกค้าหนี้ ปัจจัยรายได้ที่เพิ่มขึ้นของลูกค้ารายเดิมและ ปัจจัยต้นทุนการผลิต อันดับหกคือ ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อันดับเจ็ด คือ ปัจจัยการทำงานเป็นทีมและปัจจัยการพัฒนาสินค้าใหม่ อันดับแปดคือ ปัจจัยการพัฒนา สินค้าอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยจำนวนของเสียและปัจจัยระยะเวลาของกระบวนการผลิต อันดับ เก้าคือ ปัจจัยการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ และอันดับสิบคือ ปัจจัยการพัฒนาเครื่องจักร จะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการโดยส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับปัจจัยความสามารถในการรักษา ลูกค้า นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จในการประกอบการ ซึ่งจะสอดคล้องกับ แก้วสรร อติโพธิ (2543, หน้า 10-24) กล่าวว่า การเข้าถึงผู้บริโภคเป็น หัวใจสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และปราโมทย์ วิทยาสุข (2543, หน้า 25-42) กล่าวว่า ประเด็นสำคัญในเรื่องยุทธศาสตร์ SMEs ภาคอุตสาหกรรมคือ ต้อง ศึกษาความต้องการของตลาด

นอกจากนั้นข้อมูลแสดงให้เห็นถึงการจัดอันดับของปัจจัยโดยการจัดกลุ่มดัชนี โดยการ จัดอันดับ 1 ถึงอันดับ 5 ปรากฏว่า เป็นปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านการเงิน จำนวน 6 ปัจจัย โดยอยู่ในอันดับที่ 2, 3, และ 5 ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านความพึงพอใจของลูกค้า จำนวน 2 ปัจจัย โดยอยู่ในอันดับที่ 1 และ 4 ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านกระบวนการภายใน จำนวน 2 ปัจจัย โดยอยู่ในอันดับที่ 4 และ 5

ถึงแม้ว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะใช้ปัจจัยในดัชนีครบทั้ง 4 กลุ่มก็ตาม แต่ถ้าหากพิจารณาในรายละเอียดของการใช้ปัจจัยย่อยโดยจัดกลุ่มตามดัชนี พบว่า ผู้ประกอบการยังให้ความสำคัญในภาพรวมต่อดัชนีด้านการเงินมากที่สุด โดยพิจารณาจากข้อมูลแสดงสัดส่วนการใช้ปัจจัยด้านการเงินต่ปัจจัยที่ไม่ใช่ด้านการเงิน พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่จำนวนร้อยละ 97.50 ใช้จำนวนปัจจัยด้านการเงินมากกว่า ร้อยละ 20 - 22 ซึ่งตามเกณฑ์ของ Balanced Scorecard เกี่ยวกับการสร้างตัวปัจจัยชี้วัดขององค์กรนั้น ควรจะประกอบด้วยปัจจัยภายในกลุ่มดัชนีด้านการเงิน ร้อยละ 22 ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านลูกค้า ร้อยละ 22 ปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านกระบวนการภายใน ร้อยละ 34 และปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ร้อยละ 22 ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ควรจะประกอบด้วยปัจจัยชี้วัดอื่นที่ไม่ใช่ปัจจัยด้านการเงินประมาณ ร้อยละ 80 ของจำนวนปัจจัยชี้วัดทั้งหมด

จากข้อมูลค่าเฉลี่ยของจำนวนปัจจัยที่ใช้ในแต่ละกลุ่มดัชนี จะพบว่าผู้ประกอบการยังใช้จำนวนปัจจัยวัดและประเมินผลสำเร็จขององค์กรในแต่ละกลุ่มดัชนีจำนวนน้อย โดยมีการใช้ปัจจัยด้านการเงินเฉลี่ยจำนวน 9 ปัจจัย ปัจจัยด้านความพึงพอใจของลูกค้าเฉลี่ยจำนวน 3 ปัจจัย ปัจจัยด้านกระบวนการภายในเฉลี่ยจำนวน 5 ปัจจัย และปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตเฉลี่ยจำนวน 6 ปัจจัย ซึ่งตามหลักการ Balanced Scorecard ระบุว่า การกำหนดปัจจัยในดัชนีแต่ละด้านควรจะประกอบด้วยจำนวนปัจจัยระหว่าง 20 - 25 ปัจจัย เพื่อให้องค์กรสามารถวัดและประเมินในสิ่งที่มีความสำคัญได้อย่างครอบคลุม

นอกจากนั้นจะพบว่าโดยปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญในอันดับต้น ๆ ถ้าพิจารณาให้ดีแล้วจะเห็นว่าล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยเชิงปริมาณที่สามารถจัดเก็บข้อมูลเพื่อนำไปสู่การวัดและประเมินผลได้ง่าย โดยเป็นข้อมูลพื้นฐานขององค์กรที่ได้มีการจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบตามข้อบังคับพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งได้แก่ งบการเงินต่าง ๆ จึงอาจเป็นไปได้ว่าอุปสรรคที่สำคัญอันหนึ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการไม่ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยในดัชนีกลุ่มอื่น ๆ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัจจัยเชิงคุณภาพนั้น อาจจะเนื่องมาจากปัญหาความไม่สามารถในการแปลงปัจจัยเชิงคุณภาพให้อยู่ในรูปของปัจจัยเชิงปริมาณ ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการติดตามและประเมินผลในปัจจัยเชิงคุณภาพทำได้ยาก และผลการประเมินอาจจะไม่มีความน่าเชื่อถือและไม่เป็นที่ยอมรับ ดังนั้นผู้ประกอบการส่วนใหญ่จึงหลีกเลี่ยงที่จะใช้ปัจจัยวัดและประเมินผลเชิงคุณภาพ นอกจากนี้ก็อาจจะเป็นอุปสรรคที่มาจากความรู้ความเข้าใจและการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวัดและการประเมินผลองค์กรที่สมบูรณ์ของตัวผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเอง

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้

งานวิจัยเรื่องการสำรวจการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์การ : กรณีศึกษาวิสาหกิจ

อุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ที่ได้รับการส่งเสริมจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดังนี้

#### หน่วยงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งภาครัฐและเอกชน

1. ผู้ประกอบการวิสาหกิจการผลิตขนาดกลางและขนาดย่อมได้มีการวัดและประเมินผลสำเร็จขององค์การ โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์การทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต แต่จากการจัดอันดับของปัจจัยในดัชนีต่าง ๆ พบว่าอันดับปัจจัยที่ถูกเลือกใช้ในการวัดและประเมินผลสำเร็จขององค์การนั้น อันดับหนึ่งถึงอันดับห้าจะเป็นปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านการเงินทั้งสิ้น ในฐานะของหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีความเข้มแข็งนั้น จะต้องให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการว่า ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน การวัดตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลักอาจจะไม่เพียงพอต่อการแข่งขันในยุคปัจจุบัน เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ตัวเลขทางการเงินและบัญชี ไม่สามารถประเมินปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความเข้มแข็งที่เป็นนามธรรมได้ เช่น ความรู้ ภาพพจน์ขององค์การ ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน ชื่อเสียงและตราหือ รวมทั้งความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม และเป็นความจริงที่การแข่งขันในโลกธุรกิจปัจจุบันต่างใช้ปัจจัยที่เป็นนามธรรมเหล่านี้ต่อสู้กันเพื่อชิงความเป็นเจ้าตลาดทั้งสิ้น

นอกจากนี้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นเพียงตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงอดีตที่ผ่านมาเท่านั้น ตัวเลขเหล่านั้นไม่สามารถบอกถึงความสำเร็จในอนาคตได้ การมุ่งที่ตัวชี้วัดด้านการเงินจะทำให้ผู้บริหารมุ่งเน้นเพียงผลงานในระยะสั้นมากกว่าการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาว และผลทางบัญชีและการเงินไม่สามารถวัดหรือประเมินปัจจัยภายนอก จึงไม่สามารถเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสหรือปัญหาในอนาคต

2. การให้ผู้ประกอบการได้ตระหนักถึงการวัดและประเมินผลสำเร็จขององค์การซึ่งจะต้องใช้ดัชนีทั้ง 4 ด้านอย่างสมดุลได้แก่ ด้านการเงิน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตแล้ว ที่สำคัญจะต้องให้ความรู้เกี่ยวกับการกำหนดปัจจัยชี้วัดผลสำเร็จขององค์การครบทั้ง 4 ด้านโดยให้สัดส่วน



น้ำหนักและจำนวนของปัจจัยในดัชนีทั้ง 4 ด้านในสัดส่วนที่เหมาะสมสามารถวัดในส่วนที่มีความสำคัญต่อองค์การได้อย่างครบถ้วน ทั้งนี้การกำหนดปัจจัยชี้วัดจะต้องมีความสอดคล้องกับปรัชญาและพื้นฐานที่สำคัญของธุรกิจนั้น นอกจากนี้จะต้องให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศของธุรกิจ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่จะนำไปใช้ในกระบวนการการวัดผลสำเร็จขององค์การ ตามดัชนีชี้วัดที่ได้จัดทำขึ้นให้ครบทั้ง 4 ด้าน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการวัดที่เที่ยงตรงครบถ้วน นำไปสู่การวิเคราะห์และประเมินศักยภาพที่แท้จริงขององค์การได้อย่างถูกต้องนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการได้อย่างครอบคลุมในทุก ๆ จุด เพื่อการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืนขององค์การต่อไป

### ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1. ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จะต้องตระหนักถึงความจำเป็นและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดและการประเมินผลสำเร็จขององค์การที่จะนำไปสู่การพัฒนาฐานะทางการแข่งขัน โดยตัวชี้วัดนั้นจะต้องประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นด้านตัวเงิน และไม่ใช่ด้านตัวเงิน โดยการกำหนดปัจจัยชี้วัดตลอดจนกระบวนการวัดและประเมินผลขององค์การจะต้องให้บุคลากรทุกระดับในองค์การได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

2. ผู้ประกอบการจะต้องยอมรับและเห็นความสำคัญในเรื่องของระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์การ โดยต้องมีการวางแผนและมีงบประมาณในการจัดการอย่างเพียงพอและต่อเนื่องเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่าง ๆ อย่างครบถ้วนถูกต้อง ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการวัดและประเมินองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขขององค์การที่ถูกต้องครอบคลุมต่อไป

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ค้นพบปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ในภายภาคหน้า ดังนี้

1. ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาให้กระจายไปยังวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในหมวดอุตสาหกรรมอื่น ๆ ทุกอุตสาหกรรมเพื่อจะช่วยให้เห็นการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์การในภาพกว้างขึ้น

2. ในการศึกษาครั้งต่อไป อาจทำการศึกษาโดยเลือกกลุ่มตัวอย่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ แล้วทำการศึกษาตัวดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์การที่ใช้ในการวัดและประเมินองค์การ เพื่อจะได้ตัวดัชนีชี้วัดที่เป็นแม่แบบต่อไป

3. ในการศึกษาครั้งต่อไป อาจทำการศึกษาในเชิงลึก โดยทำการศึกษาถึงกลไก กระบวนการในการนำเอาเทคนิค Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารองค์การ

### ปัญหาที่พบในการทำวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้พบกับปัญหาดังนี้

1. วิชาธุรกิจบางแห่งมีการเปลี่ยนชื่อใหม่โดยที่ชื่อเดิมยังปรากฏอยู่ในบัญชีรายชื่อ ของ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน จึงทำให้เกิดการนับจำนวนซ้ำซ้อน เป็นผลให้ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างคลาดเคลื่อน
2. ข้อมูลที่อยู่ที่แสดงต่อสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนของวิชาธุรกิจ บางแห่งมีความคลาดเคลื่อน จึงทำให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้
3. วิชาธุรกิจบางแห่งปิดกิจการในช่วงระยะเวลาทำการเก็บข้อมูล จึงทำให้ไม่สามารถ เก็บข้อมูลได้อย่างครบถ้วน