

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการใหม่ในจังหวัดอุบลราชธานี ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) พบผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการของหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จำนวน 12 คน เพื่อศึกษาหาคำตอบว่า ผู้ประกอบการใหม่ในจังหวัดอุบลราชธานีใช้ตัวชี้วัดใดบ้างในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งผลการศึกษสามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ส่วนที่ 2 การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการใหม่

ส่วนที่ 3 ความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ซึ่งรายละเอียดปรากฏ ดังต่อไปนี้

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 75 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 41.66 มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 58.8 ผู้ให้ข้อมูลที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจอื่นมาก่อน โดยเริ่มธุรกิจด้วยตัวเองจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 50 มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจระหว่าง 2-3 ปี ทั้ง 12 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ดำเนินธุรกิจในกลุ่มธุรกิจอาหารมากที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และทุนจดทะเบียนส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 500,001-1,000,000 บาท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 75 ดังแสดงในตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

| ข้อมูลทั่วไป   | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|----------------|------------|--------|
| <b>1. เพศ</b>  |            |        |
| ชาย            | 9          | 75.00  |
| หญิง           | 3          | 25.00  |
| รวม            | 12         | 100.00 |
| <b>2. อายุ</b> |            |        |
| ต่ำกว่า 30 ปี  | 3          | 25.00  |
| 31 – 40 ปี     | 5          | 41.66  |
| 41 – 50 ปี     | 2          | 16.67  |
| 50 ปีขึ้นไป    | 2          | 16.67  |
| รวม            | 12         | 100.00 |

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก (ต่อ)

| ข้อมูลทั่วไป                                                    | จำนวน (คน) | ร้อยละ        |
|-----------------------------------------------------------------|------------|---------------|
| <b>3. ระดับการศึกษา</b>                                         |            |               |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี                                                |            | 1             |
| ปริญญาตรี                                                       |            | 7             |
| สูงกว่าปริญญาตรี                                                |            | 4             |
| <b>รวม</b>                                                      |            | <b>12</b>     |
| <b>4. ประสบการณ์ในการทำธุรกิจ</b>                               |            |               |
| มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจอื่นโดยเริ่มธุรกิจด้วยตัวเอง           | 6          | 50.00         |
| มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจอื่น โดยได้รับช่วงต่อจากธุรกิจครอบครัว | 2          | 16.67         |
| ไม่มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจ แต่มีประสบการณ์ในการทำงานอื่น      | 2          | 16.67         |
| ไม่มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจ และไม่มีประสบการณ์ในการทำงานอื่น   | 2          | 16.67         |
| <b>รวม</b>                                                      | <b>12</b>  | <b>100.00</b> |
| <b>5. ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจใหม่</b>                         |            |               |
| ต่ำกว่า 1 ปี                                                    | 0          | 0.00          |
| ระหว่าง 1-2 ปี                                                  | 0          | 0.00          |
| ระหว่าง 2-3 ปี                                                  | 12         | 100.00        |
| <b>รวม</b>                                                      | <b>12</b>  | <b>100.00</b> |
| <b>6. ประเภทธุรกิจ</b>                                          |            |               |
| อาหาร                                                           | 6          | 50.00         |
| การเกษตร                                                        | 3          | 25.00         |
| อิเล็กทรอนิกส์                                                  | 1          | 8.33          |
| เสื้อผ้า                                                        | 1          | 8.33          |
| เครื่องจักร                                                     | 1          | 8.33          |
| <b>รวม</b>                                                      | <b>12</b>  | <b>100.00</b> |
| <b>7. ทุนจดทะเบียน</b>                                          |            |               |
| ต่ำกว่า 500,000 บาท                                             | 3          | 25.00         |
| ระหว่าง 500,001-1,000,000 บาท                                   | 9          | 75.00         |
| ระหว่าง 1,000,001-5,000,000 บาท                                 | 0          | 0.00          |
| ตั้งแต่ 5,000,001 บาทขึ้นไป                                     | 0          | 0.00          |
| <b>รวม</b>                                                      | <b>12</b>  | <b>100.00</b> |

## 4.2 การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการใหม่

การนำเสนอผลการศึกษาคำถามการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการใหม่นั้น ผู้ศึกษาใช้การนำเสนอในรูปแบบของกรณีศึกษา เนื่องจากผู้ประกอบการแต่ละรายดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังตารางที่ 4.2 ดังนั้นการใช้ตัวชี้วัดจึงอาจแตกต่างกันในรายละเอียดด้วย ดังปรากฏกรณีศึกษาและผลการวิเคราะห์ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 รหัสแทนชื่อผู้ให้ข้อมูลหลัก

| รหัสแทนชื่อผู้ให้ข้อมูลหลัก | ประเภทกลุ่มธุรกิจ | ตำแหน่งในองค์กร  | อายุ (ปี) |
|-----------------------------|-------------------|------------------|-----------|
| N1                          | อาหาร             | กรรมการผู้จัดการ | 35        |
| N2                          | อาหาร             | กรรมการผู้จัดการ | 37        |
| N3                          | อาหาร             | กรรมการผู้จัดการ | 31        |
| N4                          | อาหาร             | กรรมการผู้จัดการ | 62        |
| N5                          | อาหาร             | กรรมการผู้จัดการ | 35        |
| N6                          | อาหาร             | กรรมการผู้จัดการ | 49        |
| N7                          | การเกษตร          | กรรมการผู้จัดการ | 28        |
| N8                          | การเกษตร          | กรรมการผู้จัดการ | 42        |
| N9                          | การเกษตร          | กรรมการผู้จัดการ | 53        |
| N10                         | อิเล็กทรอนิกส์    | กรรมการผู้จัดการ | 25        |
| N11                         | เสื้อผ้า          | กรรมการผู้จัดการ | 33        |
| N12                         | เครื่องจักร       | กรรมการผู้จัดการ | 45        |

#### 4.2.1 กรณีที่ 1 ผู้ประกอบการใหม่ในกลุ่มธุรกิจอาหาร

##### 4.2.1.1 ข้อมูลพื้นฐาน

ผู้ประกอบการ N1 มีจุดเริ่มต้นของการประกอบธุรกิจจากการที่อยู่ในครอบครัวที่ทำเส้นขนมจีนขายมากกว่า 30 ปี จึงมีความคิดที่อยากจะต่อยอดธุรกิจของครอบครัวในการทำขนมจีนในรูปแบบใหม่ และได้เข้ารับคำปรึกษาการพัฒนาธุรกิจกับหน่วยบ่มเพาะธุรกิจอุทยานวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โดยต้องการที่จะทำเส้นขนมจีนให้เก็บได้นานและสะดวกต่อการรับประทาน ซึ่งได้รับคำปรึกษา โดยมีการทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ออกแบบผลิตภัณฑ์ และด้านการตลาด จนสามารถผลิตขนมจีนกึ่งสำเร็จรูปได้สำเร็จ โดยเส้นขนมจีนจะถูกผ่านกระบวนการดองน้ำออกมา แต่เมื่อใส่น้ำร้อนลงไปทำให้เส้นกลับมาเหนียวนุ่มเหมือนขนมจีนเส้นสด คงกลิ่นและรสชาติแบบดั้งเดิมไว้ เมื่อต้องการรับประทานสามารถกวนน้ำร้อนใส่ รอประมาณ 5 นาที จากนั้นสามารถรับประทานได้เลย มีให้เลือก 2 รสชาติ คือรสต้มยำกุ้ง และรสแกงเขียวหวานไก่ กลุ่มลูกค้าของธุรกิจคือ คนที่ชื่นชอบขนมจีน แต่หาซื้อได้ยากในบริเวณที่อาศัยอยู่และต้องการความสะดวกในการรับประทาน เช่น คนที่อยู่ต่างประเทศ เป็นต้น ผู้ประกอบการ N1 เป็นผู้ผลิตสินค้าเอง ไม่ได้ผ่านการจ้างโรงงานผลิต โดยวัตถุดิบหลัก คือ ขนมจีนเส้นสด ที่นำมาเข้ากระบวนการแปรรูป แต่ไม่ได้มีการผลิตสินค้าทุกวัน โดยจะเน้นผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้ารายใหญ่เป็นหลัก เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจยังอยู่ในช่วงของการเริ่มต้น ซึ่งยังมีจำนวนลูกค้าไม่มากและเน้นการบอกต่อ แต่จะมีสินค้าคงคลังบางส่วนที่มีไว้สำหรับขายให้แก่ลูกค้ารายย่อย โดยช่องทางการขายผลิตภัณฑ์มีทั้งออนไลน์และออฟไลน์

#### 4.2.1.2 การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ประกอบการ N1 พิจารณารองค์ประกอบที่จะสามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในระยะยาว โดยพิจารณารองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจ คือ ยอดขายและลูกค้า ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...พี่คิดว่ายอดขายเป็นตัวหนึ่งที่ยกเราได้ว่าธุรกิจของเราจะไปต่อได้ไหม เช่น ถ้ายอดขายมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น แน่แน่นอนว่ายังงธุรกิจก็ยังไม่ไปต่อได้ ถ้ายอดขายมีแนวโน้มที่คงที่ อาจจะดูต่อไปว่าคงที่แต่มีกำไร หรือคงที่แต่เราขาดทุน สุดท้ายถ้าแนวโน้มยอดขายลดลง ความเป็นไปได้ที่จะไปต่อได้ก็จะน้อย ถ้าเรายังทำธุรกิจแบบเดิม ๆ ไม่มีการพัฒนา...ดูจากลูกค้า ความต้องการของลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า พี่ว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะถึงแม้ว่าสินค้าของเราจะดี มีความคิดสร้างสรรค์แค่ไหน แต่ถ้าไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เราก็ขายไม่ได้...”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระยะสั้นนั้น ผู้ประกอบการ N1 ระบุถึงความต้องการจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ดังคำให้สัมภาษณ์คือ

“...มีลูกค้ามากขึ้น มีคนรู้จักสินค้าเรามากขึ้นเพราะคิดว่าจะส่งผลถึงยอดขายในอนาคต...”

ทั้งนี้เมื่อเจาะลึกในรายละเอียดจะพบว่า ผู้ประกอบการ N1 ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใน 2 มุมมองคือ มุมมองทางการเงิน และมุมมองที่ไม่ใช่ทางการเงิน กล่าวคือ ในมุมมองทางการเงินนั้นจะเน้นพิจารณาตัวชี้วัด 3 ประการคือ (1) กำไร (2) ต้นทุน และ (3) ยอดขาย ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...การทำธุรกิจ สิ่งที่เราอยากได้ก็คือเงินแล้วกำไรก็เป็นตัวที่ทำให้เรารู้ว่า เราได้เงินจากการทำธุรกิจก็บาท...ในส่วนของต้นทุนตอนนี้พี่ไม่ค่อยได้เน้นดูเท่าไร เพราะตอนนี้มันคงที่แล้ว พี่ก็พอใจในต้นทุนเท่านี้ เพียงแค่ต้องพยายามควบคุมให้อยู่ในระดับเดิม แต่ในอนาคตอาจจะหาวิธีการที่ทำให้ต้นทุนลดลงอีก...ยอดขาย จำเป็นต้องดูเพราะจะได้รู้ว่าใน 1 วัน 1 เดือน 1 ปี เราขายของได้กี่บาท แล้วถึงนำไปคิดต่อว่าเราได้กำไรเท่าไร และทำให้เห็นแนวโน้มของยอดขายเราได้ ว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้น คงที่หรือลดลง อย่างที่พี่บอกตอนแรก ถ้าแนวโน้มเพิ่มขึ้น แสดงว่าธุรกิจของพี่ก็กำลังไปได้ดี...”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินนั้นพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ N1 เน้นพิจารณาจากตัวชี้วัดจำนวน 2 ด้านหลักคือ 1) ด้านลูกค้า และ 2) ด้านกระบวนการภายใน ซึ่งในแต่ละด้านนั้นประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อยต่าง ๆ ประกอบกันคือ

1) ด้านลูกค้า มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนลูกค้าใหม่ และการกลับมาของลูกค้าเก่า ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ความพึงพอใจของลูกค้าเพราะถ้าลูกค้าพอใจกับของ ๆ เรา เราถึงจะดำเนินธุรกิจไปต่อได้...การหาลูกค้าใหม่ น่าจะต้องหาจนกว่าจะเจอลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของเราจริง ๆ... การกลับมาของลูกค้าเก่า ทำให้เห็นว่าของเราดีลูกค้าเลยกลับมาซื้ออีก...”

2) ด้านกระบวนการภายใน มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ การทำงานให้ตรงตามแผนของเสียในการผลิตและความระมัดระวังในการจัดเก็บสินค้า ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ช่วงนี้คือเรายังผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าเป็นส่วนมาก มี stock ไว้ไม่เยอะ เพราะฉะนั้นเราจะผัดแพนที่วางไว้ไม่ได้...หากเรามีของเสียในการผลิตมาก จะส่งผลกระทบต่อต้นทุน เพราะจะทำให้ต้นทุนสูงขึ้น เพราะฉะนั้นในการผลิตเราจะพยายามทำให้ของเสียในการผลิตเท่ากับศูนย์...ต้องดูความระมัดระวังในการจัดเก็บสินค้า ด้วยเพราะหากสินค้าเกิดความชำรุดเสียหายหรือสูญหายจะทำให้เราเสียรายได้ที่เราควรจะได้รับ...”

ในการกำหนดและติดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนั้นพบว่า ผู้ประกอบการ N1 ใช้วิธีการให้บุคคลอื่นร่วมประเมินด้วยคือ ตัวผู้ประกอบการและผู้บริหารอีก 1 ท่าน จากการสัมภาษณ์นั้นพบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลายตัวชี้วัดที่ใช้ในปัจจุบันนั้นมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการมองว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไม่ใช่สิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำธุรกิจ ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...พอใจแล้วกับตัวชี้วัดตอนนี้ เพราะตอนนี้เราเป็นบริษัทแบบครอบครัว พนักงานก็เป็นคนในครอบครัวช่วยกันเอง แต่หากมีความต้องการของสินค้าเพิ่มมากขึ้น ต้องมีคนเพิ่มขึ้น ก็อาจจะมีการปรับให้เหมาะสม...สำหรับความพอใจของพี่ พี่มองแค่ เรามีชีวิตอยู่ได้แบบมีความสุข คิดออกไหม บางคนจะชี้วัดที่จำนวนเงิน แล้วคุณก็เทเวลาทั้งหมดไปให้เงิน ไม่มีคำว่าครอบครัว พี่ว่าเรามีพอยอยู่ พอกิน อยู่ได้ แล้วก็อยู่แบบครอบครัวแบบมีความสุขของเราแบบนี้ดีกว่า ไม่จำเป็นต้องรวยล้นฟ้า ไม่จำเป็นต้องแบบ ฉันต้องมี 20 ล้าน 30 ล้าน ไม่ต้อง แค่อายุได้มีเหลือเก็บ มีพอกีจะใช้ชีวิตตอนเราแก่ หรือว่าอยากได้อะไรก็พอหยิบจับได้ สำหรับพี่ก็พอใจแล้ว...”

จึงสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ N1 มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินจำนวน 3 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินจำนวน 6 ตัวชี้วัด และมีความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดเหล่านี้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบันแล้ว ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 สรุปการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและการประเมินผลการใช้ตัวชี้วัดของผู้ประกอบการ N1

| ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน                                                                              |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ยอดขาย<br>2. กำไร<br>3. ต้นทุน | <b>ด้านลูกค้า</b><br>1. ความพึงพอใจของลูกค้า<br>2. จำนวนลูกค้าใหม่<br>3. การกลับมาของลูกค้าเก่า                         |
|                                   | <b>ด้านกระบวนการภายใน</b><br>4. การผลิต/ทำงานให้ตรงตามแผน<br>5. ของเสียในการผลิต<br>6. ความระมัดระวังในการจัดเก็บสินค้า |

## 4.2.2 กรณีที่ 2 ผู้ประกอบการใหม่ในกลุ่มธุรกิจอาหาร

### 4.2.2.1 ข้อมูลพื้นฐาน

ผู้ประกอบการ N2 มีจุดเริ่มต้นของการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการขายผลิตภัณฑ์จากสมุนไพร จากการที่คนใกล้ตัวเป็นโรคเส้นเลือดในสมองแตกและมีโอกาสได้เจอสมุนไพรชนิดหนึ่งจึงซื้อมาให้ผู้ป่วยทดลองกิน พบว่ามีอาการดีขึ้น จากนั้นได้ไปอบรมหาความรู้เกี่ยวกับสมุนไพรชนิดนี้ 2 ครั้ง แล้วรู้สึกสนใจ จึงเริ่มทดลองเพาะเลี้ยงเอง เริ่มต้นจากการทำเป็นชา จากนั้นก็เริ่มพัฒนาและศึกษามากขึ้น แต่ไม่รู้ว่าจะต้องขายอย่างไร รวมถึงไม่มีความรู้ในเรื่องของมาตรฐานต่าง ๆ จากนั้นเข้าไปศึกษาศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม และหน่วยบ่มเพาะธุรกิจ กรมอุทยานวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ซึ่งปัจจุบันมีผลิตภัณฑ์ทั้งหมด 3 ชนิด ได้แก่ ชาสมุนไพรสมุนไพรแคปซูลและสเปรย์สมุนไพร กลุ่มลูกค้าของธุรกิจ คือ คนที่ต้องการดูแลสุขภาพจากสมุนไพรและคนที่ซื้อเป็นของฝาก โดยผู้ประกอบการ N2 มีการจ้างโรงงานในการผลิตสินค้า เนื่องจากการทำโรงงานผลิตต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก แต่มีการวางแผนที่จะตั้งโรงงานในอนาคต ซึ่งการส่งผลิตสินค้าจะพิจารณาจากสินค้าคงคลังเป็นหลัก ดังนั้นในการทำธุรกิจจึงเน้นที่การขายเป็นหลัก โดยช่องทางการขายผลิตภัณฑ์มีทั้งช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ รวมทั้งมีระบบตัวแทนจำหน่ายสินค้า

### 4.2.2.2 การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ประกอบการ N2 พิจารณองค์ประกอบที่จะสามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในระยะยาวแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจ และองค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจ ซึ่งองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจนั้นประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อยได้แก่ 1) กลุ่มลูกค้า และ 2) ยอดขาย ส่วนองค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจมีได้แก่ แนวโน้มของผู้บริโภค ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...จริง ๆ ก็ต้องดูจากยอดขายกับกับกลุ่มลูกค้า trend ก็มี ส่วน เช่น ตอนนี้จะเป็น trend รักสุขภาพ...”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระยะสั้นนั้น ผู้ประกอบการ N2 ระบุถึงการกลับมาของลูกค้าเก่าและเน้นช่องทางการขายของแบบออนไลน์ เนื่องจากสถานการณ์ Covid-19 ดังคำให้สัมภาษณ์คือ

“...ในระยะสั้นเมื่อก่อนจะทำการทำการออกบูธ ฟรีเซ็นต์ ก่อนที่จะมาเจอ Covid-19 แล้วก็ภาวะเศรษฐกิจแบบนี้ เมื่อก่อนมันจะมีงานอีเว้นท์ ก็จะไปตามห้าง เช่น เซ็นทรัล โรบินสัน เป็นเหมือนการโปรโมทในช่วงแรกๆ ที่เราทำ ส่วนช่วงนี้ไม่ค่อยมีงานออก เราก็จะมาเน้นที่ตัวลูกค้าเก่า แล้วก็ออนไลน์ แล้วก็เป็นส่วนของการส่งออก ปัจจุบันส่งออกไปจำหน่าย 3 ประเทศ คือ ลาว เวียดนาม กัมพูชา โดย Covid-19 ก็ส่งผลกระทบต่อส่งออก เพราะจากเดิมมีการส่งออก 3 ประเทศ ตอนนี้ก็เหลือแค่ประเทศเดียวคือประเทศลาว ถึงแม้ว่าคนจะข้ามไปไม่ได้ แต่ของเรายังสามารถที่จะเข้าไปได้อยู่ แต่ช่วงนี้ก็จะทำการตลาดได้ยากหน่อย...”

ทั้งนี้เมื่อเจาะลึกในรายละเอียดจะพบว่า ผู้ประกอบการ N2 ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใน 2 มุมมองคือ มุมมองทางด้านการเงิน และมุมมองที่ไม่ใช่ด้านการเงิน กล่าวคือ ในมุมมองทางการเงินนั้นจะเน้นพิจารณาตัวชี้วัด 3 ประการคือ 1) กำไร 2) ยอดขาย และ 3) ต้นทุน ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ในเรื่องของการเงิน เราจะดูที่ผลกำไร เพราะแสดงถึงเงินที่เราได้รับจากการทำธุรกิจ หากพูดถึง ณ ภาวะตอนนี้ จริง ๆ ก็เกี่ยวกับเศรษฐกิจด้วย ถ้าเศรษฐกิจดี ภาวะ Covid-19 ไม่มี คาดว่ายอดขายสามารถที่จะเติบโตได้เยอะเลยนะ คิดว่าน่าจะได้ประมาณ 50-60% เพราะเป็นสินค้าที่เป็นกระแส...ส่วนในเรื่องของต้นทุนตอนนี้มองว่ามั่นคงที่เพราะว่าเรายังไม่ได้ผลิตเอง ถือว่าโอเคกับต้นทุนตรงนี้ แต่ในอนาคตถ้ามียอดขายมาก ๆ ก็มีโอกาที่จะเปิดโรงงานเอง มันก็จะทำให้ต้นทุนเราลดลง...”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินนั้นพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ N2 เน้นพิจารณาจากตัวชี้วัดจำนวน 3 ด้านหลักคือ 1) ด้านลูกค้า 2) ด้านกระบวนการภายใน และ 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งในแต่ละด้านนั้นประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อยต่าง ๆ ประกอบกันคือ

1) ด้านลูกค้า มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนลูกค้าใหม่ และการกลับมาของลูกค้าเก่า ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ความพึงพอใจของลูกค้าทำให้เรานำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อไปเรื่อย ๆ ถ้าลูกค้าใหม่เยอะ เราก็จะขายของได้เยอะขึ้น ซึ่งผมก็จะใช้วิธีการออกบูธตามที่ต่าง ๆ เพื่อหาลูกค้าให้ได้มากขึ้น และการกลับมาของลูกค้าเก่า เป็นตัวหนึ่งที่ทำให้รู้ว่าสินค้าเราดีจริงไหม ถ้าเขากลับมาซื้อซ้ำ แสดงว่าเขาพอใจกับสินค้าของเรา ในบางครั้งผมก็จะมีการจัดโปรโมชั่นบ้างเพื่อให้ทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่มาซื้อ และเป็นอีกวิธีในการระบายสินค้าไม่ให้ค้างในคลังสินค้านานเกินไป...”

2) ด้านกระบวนการภายใน มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ จำนวนสินค้าคงคลัง ความระมัดระวังในการจัดเก็บสินค้า ระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า และจำนวนสินค้าใหม่ที่ย่อส่งตลาด ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ต้องดูสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เราตั้งไว้ เพราะถ้าของไม่พอจะทำให้การจัดส่งไปถึงลูกค้าล่าช้า ยิ่งในช่วง Covid-19 ก็ทำให้สินค้าเกิดการชะลอ...สินค้าเราค่อนข้างที่จะต้องใช้เวลาในการเก็บรักษา คือถ้าเก็บไม่ดี สินค้าเสียหายมันก็เป็นต้นทุนของเราที่เพิ่มขึ้นมา เลยเลือกที่จะป้องกันไว้ก่อน ผมก็เก็บในห้องแอร์เลย...เราขายออนไลน์ด้วยก็จะต้องมีการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้า แล้วถ้าของถึงลูกค้าเร็ว ลูกค้าก็จะยิ่งพอใจ ผมคิดว่าทุกคนนะเวลาสั่งของอะไรไปก็อยากจะอยากได้ของเร็ว ๆ แต่บางครั้งสินค้าที่อยู่กับเราหมด เราก็ต้องพยายามหาสินค้าเพื่อจะส่งให้ลูกค้าให้ได้เร็วที่สุด อาจจะต้องโยกของจากตัวแทน...มีการพัฒนาสูตรและทดลองไปเรื่อย ๆ โดยมีการทดลองกับตัวเองบ้าง ญาติพี่น้องบ้าง ซึ่งการออกผลิตภัณฑ์ใหม่จะเน้นตามเทรนด์”

3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ การอบรมและพัฒนา ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“แม้ว่าในบางเรื่องเราคิดว่าเรามีความรู้มากพอแล้ว แต่ก็ยังอยากที่จะรู้ว่าคุณอื่นเขาทำอย่างไร มีความคิดแบบไหน แต่สุดท้ายแล้วยังไงก็ต้องเรียนรู้ด้วยตัวเอง ลงมือทำด้วยตัวเอง ถึงจะรู้ ในส่วนของพนักงานถึงแม้เราจะมีพนักงานไม่เยอะแต่ก็ให้เขาสลับกันไปอบรมบ้าง บางทีก็เทรนตัวเองบ้าง โดยส่วนใหญ่พนักงานจะเน้นเกี่ยวกับการขาย ไม่ว่าจะเป็นออนไลน์หรือหน้าร้านก็สำคัญ”

ในการกำหนดและติดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนั้นพบว่า ผู้ประกอบการ N2 ใช้วิธีการประเมินด้วยตนเอง เนื่องจากมีระบบการทำงานที่ติดอยู่แล้ว ทำให้ง่ายและรวดเร็วต่อการประเมินผล และจากการสัมภาษณ์นั้นพบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลายตัวชี้วัดที่ใช้ในปัจจุบันนั้นมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ และคิดว่าตัวชี้วัดเหล่านี้มีความเหมาะสมในการวัดผลการดำเนินงาน ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสามารถสะท้อนผลที่เกิดขึ้นจริงได้แน่นอน...ก็มีความกังวลว่าจะไม่ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพราะทุกอย่างเป็นค่าใช้จ่ายหมด จะทำอะไรก็ต้องคิดให้รอบคอบ...ในเรื่องของการปรับเปลี่ยน (เพิ่ม-ลด) ระดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการปรับอยู่เหมือนกัน ด้วยการที่ธุรกิจของเรามีขนาดที่ไม่ได้ใหญ่มาก ทำให้เวลาจะปรับเปลี่ยนอะไรสามารถทำได้ง่าย ยืดหยุ่น...ปัจจุบันคิดว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ใช้มีความเหมาะสมในระดับหนึ่ง เพราะทำให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างที่เราต้องการ”

จึงสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ N2 มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินจำนวน 3 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินจำนวน 8 ตัวชี้วัด และมีความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดเหล่านี้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบันแล้ว ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 สรุปการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและการประเมินผลการใช้ตัวชี้วัดของผู้ประกอบการ N2

| ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน                                                                                                             |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ยอดขาย<br>2. กำไร<br>3. ต้นทุน | <b>ด้านลูกค้า</b><br>1. ความพึงพอใจของลูกค้า<br>2. จำนวนลูกค้าใหม่<br>3. การกลับมาของลูกค้าเก่า                                                        |
|                                   | <b>ด้านกระบวนการภายใน</b><br>4. สินค้าคงคลัง<br>5. ความระมัดระวังในการจัดเก็บสินค้า<br>6. จำนวนสินค้าใหม่ที่ออกสู่ตลาด<br>7. ระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า |
|                                   | <b>ด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b><br>8. การอบรมและพัฒนา                                                                                                   |

### 4.2.3 กรณีที่ 3 ผู้ประกอบการใหม่ในกลุ่มธุรกิจอาหาร

#### 4.2.3.1 ข้อมูลพื้นฐาน

ผู้ประกอบการ N3 มีจุดเริ่มต้นของการประกอบธุรกิจมาจากเพื่อนได้ร้องขอให้ นำหมวยและกวยจ๊ับเพื่อเป็นของฝากจากจังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งผู้ประกอบการรู้สึกว่าการฝากเหล่านี้ มีน้ำหนักมาก และจากประสบการณ์ที่ผ่านมาพบว่าในหลายครั้งที่น่าจะของฝากไปให้แล้วเพื่อน รับประทานไม่หมดส่งผลให้เหลือทิ้ง ด้วยเหตุนี้ผู้ประกอบการจึงคิดแก้ปัญหาด้วยการนำเส้น หมวยอ ผงปรุงรส หอมเจียว มาใส่เป็นห่อเดียว เพื่อให้มีความสะดวกเหมือนการรับประทานบะหมี่สำเร็จรูป มากขึ้น พร้อมทั้งพัฒนาเป็นกวยจ๊ับเส้นสดแล้วให้เพื่อนทดลองชิม ผู้ประกอบการจึงทดลองโพสต์ขาย ในเพจ เพราะมีความสามารถในการทำกราฟิกดีไซน์และการตลาดออนไลน์ จากนั้นจึงพัฒนาสินค้า ร่วมกับหน่วยบ่มเพาะธุรกิจ อุทยานวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี เป็นสินค้าที่ประกอบด้วย เส้นแห้งที่มีอายุการเก็บรักษาได้นาน 6 เดือน และเส้นสดที่เก็บรักษาได้นาน 3 สัปดาห์หรือ 2 เดือน หากแช่ตู้เย็น มีหลากหลายรสชาติ ได้แก่ ต้นตำรับ ต้มยำน้ำใส ต้มยำน้ำข้น เส้นใหญ่ น้ำข้น ยำขนมจีน และสุกี้ กลุ่มลูกค้า คือ คนที่ชอบทานกวยจ๊ับ ต้องการความสะดวกรวดเร็ว คนอยู่ใกล้บ้าน และนักท่องเที่ยวที่ซื้อสินค้าเป็นของฝาก โดยมีโรงงานในการผลิตสินค้าเอง หากช่วงใดที่มีความ ต้องการสินค้ามาก ผู้ประกอบการจะมีการเพิ่มกำลังการผลิตด้วยการจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น ซึ่งเน้น แรงงานในชุมชนเป็นหลัก โดยช่องทางการขายผลิตภัณฑ์มีทั้งออนไลน์และออฟไลน์ รวมไปถึงการมี ระบบตัวแทนจำหน่ายสินค้า

#### 4.2.3.2 การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ประกอบการ N3 พิจารณองค์ประกอบที่จะสามารถ ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในระยะยาวแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องโดยตรง กับการดำเนินธุรกิจและองค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจ ซึ่งองค์ประกอบที่ เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจนั้นประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัดย่อยได้แก่ 1) ลูกค้า และ 2) รายได้ ส่วนองค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจมี ได้แก่ กระแสนิยม ดังคำให้สัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“...ดูจากความต้องการของลูกค้า รายได้ แล้วก็กระแสนิยมปัจจุบัน เพราะว่า ก่อนหน้านี้สักประมาณ 3 ปีที่แล้ว ของกินยังน้อยที่จะมีการขายออนไลน์ที่ก็ลองหยิบมาทำ ซึ่งพี่ว่าพี่ก็ เป็นเจ้าแรก ๆ ที่ทำการตลาดออนไลน์เกี่ยวกับของกิน จากนั้นเราก็มองว่ามันสามารถที่จะไปตรงไหน ได้อีก เช่น ร้านขายของฝาก คนไทยที่อยู่ต่างประเทศ พอในช่วงนี้มันมีกระแสเกี่ยวกับถ้วยร้อน ที่ไม่ต้องใช้น้ำร้อนในการต้ม เราก็กำลังทำอยู่เหมือนกัน...”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระยะสั้นนั้น ผู้ประกอบการ N3 ระบุถึงการ ขยายกลุ่มลูกค้าและออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังคำให้สัมภาษณ์คือ

“...ในช่วงระยะสั้นตอนนี้ก็อยากจะเจาะตลาดต่างประเทศให้มากขึ้น แล้วก็ ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ก็คือถ้วยร้อนที่จะเอามาทำตลาดในช่วงนี้...”

ทั้งนี้เมื่อเจาะลึกในรายละเอียดจะพบว่า ผู้ประกอบการ N3 ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใน 2 มุมมองคือ มุมมองทางด้านการเงิน และมุมมองที่ไม่ใช่ด้านการเงิน กล่าวคือ ในมุมมองทางการเงินนั้นจะเน้นพิจารณาตัวชี้วัด 3 ประการคือ (1) ยอดขาย (2) กำไร และ (3) ต้นทุน ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ยอดขาย เพราะทำให้รู้ว่าลูกค้าซื้อของเราเยอะไหม ส่วนใหญ่ก็จะดูเป็นรายเดือน...กำไร เพราะเป็นตัวที่หักค่าใช้จ่ายต่าง ๆ แล้ว แต่พี่จะเน้นดูยอดขายมากกว่า เพราะตอนนี้ถ้าเรามียอดขาย ยิ่งไรเราก็มีกำไร ...ตอนนี้กำลังปรับให้ต้นทุนต่ำลง เพราะว่าต้นทุนวัตถุดิบแต่ละตัวมันสูงขึ้น พี่ก็เลยจะมาปรับไลน์ผลิตของเรา โดยเพิ่มเครื่องจักรให้มากขึ้น แล้วใช้แรงงานคนให้ลดลง ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนในระยะยาว...”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินนั้นพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ N3 เน้นพิจารณาจากตัวชี้วัดจำนวน 4 ด้านหลักคือ 1) ด้านลูกค้า 2) ด้านกระบวนการภายใน 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา 4) ด้านชุมชน ซึ่งในแต่ละด้านนั้นประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อยต่าง ๆ ประกอบกันคือ

1) ด้านลูกค้า มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และ/หรือข้อร้องเรียนจากลูกค้า การส่งคืนของสินค้า จำนวนลูกค้าใหม่ และการกลับมาของลูกค้าเก่า ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ความพึงพอใจของลูกค้า เพราะจะส่งผลต่อยอดขายของเรา เราก็จะมีการเก็บข้อมูลเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจกับสินค้าเราเพิ่มขึ้น...เราจะมีฝ่ายบริการลูกค้า ถ้ามีการร้องเรียนหรือการติกลับของสินค้าเราก็จะเก็บข้อมูลเพื่อนำไปปรับปรุง ยกกระดับสินค้าให้ดีขึ้น...การส่งคืนของสินค้า สำหรับลูกค้าที่เป็นตัวแทนเพราะสินค้าของเรามีอายุที่จำกัด ถ้าสินค้าหมดอายุเขาก็จะติกลับมา เราก็จะมีวิธีการรับมือกับสินค้านั้น แต่ถ้าลูกค้าขายหมดทุกอย่างก็คือจบ แสดงว่าสินค้าของเราขายดี...ส่วนใหญ่จะเก็บข้อมูลจากลูกค้าที่ซื้อออนไลน์ เพราะจะมีระบบที่สามารถแสดงให้เห็นได้ว่า ลูกค้าเคยซื้อไปแล้วกลับมาซื้ออีก ซึ่งการกลับมาของลูกค้าเก่าก็แสดงให้เห็นได้ว่าลูกค้ามีความพอใจกับสินค้าของเรา...ถ้าเรามีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ฐานลูกค้าเราก็จะมากขึ้น ทำให้มีโอกาสที่ยอดขายจะสูงขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่เราก็จะทำการตลาดออนไลน์เพื่อหาลูกค้าใหม่ นอกจากนี้ก็มีตัวแทนเป็นอีกหนึ่งช่องทางที่ทำการตลาดกับเรา...”

2) ด้านกระบวนการภายใน มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ ความผิดพลาดในการผลิต จำนวนสินค้าใหม่ที่ออกสู่ตลาด และประสิทธิภาพในการทำงาน ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ความผิดพลาดในการผลิต เราจะมีตรวจสอบหลังการผลิตทุกครั้ง เพื่อให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด เพราะถ้าของที่ผิดพลาดจากการผลิตส่งไปถึงมือลูกค้า จะทำให้เกิดปัญหาตามมาได้ เราก็เลยต้องแก้ไขตั้งแต่แรก...มีการคิดค้นพัฒนาอยู่ตลอด อย่างที่เล่าไปตอนแรกคือกระแสนของถ้วยร้อนกำลังมา ตอนนี้เรากำลังเร่งพัฒนาสินค้าตัวนี้อยู่ เพื่อให้ทันกับความต้องการ และเรามีระบบของตัวแทน ดังนั้นเราต้องมีสินค้าออกมาเรื่อย ๆ ให้ตัวแทนได้ขาย กระตุ้นยอดสินค้า เช่นในช่วงแรก ๆ มีแค่ถ้วยจับกึ่งสำเร็จรูปต้นตำรับ เราก็มีเพิ่มเส้นแห้ง ถ้วยจับเส้นใหญ่เพิ่มมา เป็นต้น...”

3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงาน ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ประสิทธิภาพในการทำงาน จะดูที่การบรรจุสินค้าเป็นหลักคือจำนวนต่อวันต่อคน เพราะว่าเราใช้แรงงานคนประมาณร้อยละ 80 ในการผลิตสินค้า เราก็จะวัดในแต่ละวันว่าชิ้นต้องผลิตได้เท่านี้...”

4) ด้านชุมชน มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ รายได้ของคนในชุมชน ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ในความคิดพี่คือเราไม่ได้เอาแค่ตัวเงิน พี่ได้สร้างงานให้กับคนในชุมชน แต่โรงงานเราก็ไม่ใช่โรงงานขนาดใหญ่ แต่เราใช้แรงงานที่อยู่ในชุมชนร้อยละ 100 ทำให้คนในชุมชนมีรายได้เพิ่ม เราก็เอามาวัดเหมือนกันว่าเรามีการกระจายรายได้สู่ชุมชน...”

ในการกำหนดและติดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนั้นพบว่า ผู้ประกอบการ N3 ใช้วิธีการให้บุคคลอื่นร่วมประเมินด้วยคือ ตัวผู้ประกอบการและผู้บริหารอีก 2-3 ท่าน จากการสัมภาษณ์นั้นพบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลายตัวชี้วัดที่ใช้ในปัจจุบันนั้นมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการจะระบุถึงความพึงพอใจในตัวชี้วัดที่นำมาใช้เหล่านี้แล้ว แต่ในอนาคตอาจมีปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ดูเอง แล้วก็ทีมงานที่ปรึกษากัน 2-3 คน...คิดว่าตัวชี้วัดสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้จริง เราเป็นนักธุรกิจเรามองสินค้า สินค้าที่ผลิตออกมา มันมียอดขาย ลูกค้าพอใจ ธุรกิจมันก็เดินต่อไปได้เพราะมีตัวเงินมาหมุนเวียนในธุรกิจ คือมันสอดคล้องกันอยู่แล้วในทุก ๆ หัวข้อ...สำหรับพี่ พี่มองว่าที่ดำเนินธุรกิจมาถึงปัจจุบัน พี่ก็ว่ามันสอดคล้องนะ ถ้าเราไม่ดูยอดขาย ไม่ดูความพึงพอใจของลูกค้า ไม่ดูอะไรเลย ผลประกอบการก็คงจะไม่ได้มาถึงจุดนี้...คิดว่าตัวชี้วัดที่ใช้มีความเหมาะสมในระดับหนึ่ง แต่บางครั้งเราก็ยังต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่บางตามสถานการณ์ อย่างเช่น ยอดขาย ในช่วง Covid-19 ที่บางคนขายของไม่ค่อยได้ แต่สินค้าของเรากลับขายดีขึ้นมา ทำให้ต้องเพิ่มกำลังการผลิต ทำงานกันแทบจะ 24 ชั่วโมง หาพนักงานมาเพิ่ม ยอดขายก็ทะลุเป้า เราก็มีความคาดหวังมากขึ้น ปรับเพิ่มเป้าหมายให้สูงขึ้น...”

จึงสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ N3 มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินจำนวน 3 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินจำนวน 9 ตัวชี้วัด และมีความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดเหล่านี้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบันแล้ว ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 สรุปการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและการประเมินผลการใช้ตัวชี้วัดของผู้ประกอบการ N3

| ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน                                                                                  |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ยอดขาย<br>2. กำไร<br>3. ต้นทุน | <b>ด้านลูกค้า</b><br>1. ความพึงพอใจของลูกค้า<br>2. ข้อร้องเรียนจากลูกค้า<br>3. จำนวนลูกค้าใหม่<br>4. การกลับมาของลูกค้าเก่า |
|                                   | <b>ด้านกระบวนการภายใน</b><br>5. ความผิดพลาดในกระบวนการผลิต/ทำงาน<br>6. การส่งคืนสินค้า<br>7. จำนวนสินค้าใหม่ที่ออกสู่ตลาด   |
|                                   | <b>ด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b><br>8. ประสิทธิภาพในการทำงาน                                                                  |
|                                   | <b>ด้านชุมชน</b><br>9. รายได้ของคนในชุมชน                                                                                   |

#### 4.2.4 กรณีที่ 4 ผู้ประกอบการใหม่ในกลุ่มธุรกิจอาหาร

##### 4.2.4.1 ข้อมูลพื้นฐาน

ผู้ประกอบการ N4 มีจุดเริ่มต้นของการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าเพื่อสุขภาพ มาจากการที่ผู้ประกอบการมีความสนใจในการดูแลสุขภาพด้วยการออกกำลังกาย จนมีความสามารถในการเป็นเทรนเนอร์ในฟิตเนส ทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการหาอาหารและเครื่องดื่มที่เหมาะสมกับผู้ดูแลสุขภาพ จึงพบว่าในจังหวัดอุบลราชธานียังหาได้ยาก อีกทั้งในอาหารและเครื่องดื่มบางอย่างที่สามารถหาได้ง่ายคุณประโยชน์ได้ยังไม่เพียงพอ ผู้ประกอบการ N4 จึงสนใจที่จะทำผลิตภัณฑ์น้ำนมธัญพืช โดยใช้เทคนิคที่ทำให้สูญเสียคุณประโยชน์ของธัญพืชน้อยที่สุด จึงเป็นสินค้าที่เหมาะสมสำหรับผู้ดูแลสุขภาพ เนื่องจากให้สารอาหาร โปรตีนและคุณประโยชน์ที่เพียงพอ กลุ่มลูกค้า คือ ผู้ที่ดูแลสุขภาพและต้องการอาหารเพื่อสุขภาพ โดยมีโรงงานผลิตสินค้าเอง ผลิตแบบวันต่อวัน เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีอายุสั้น ต้องมีการควบคุมคุณภาพและระมัดระวังในการจัดเก็บอยู่ในอุณหภูมิที่กำหนด ช่องทางการจำหน่ายแบบออฟไลน์ได้แก่ สถานที่ออกกำลังกาย และร้านอาหารเพื่อสุขภาพ

##### 4.2.4.2 การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ประกอบการ N4 พิจารณาองค์ประกอบที่จะสามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในระยะยาวจาก กลุ่มลูกค้า และการปรับตัวของธุรกิจ ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ต้องพยายามรักษากลุ่มลูกค้าเดิมให้ได้แล้วค่อยเพิ่มลูกค้าใหม่...ถ้าธุรกิจสามารถปรับตัวไปตามเทรนด์ได้ แล้วก็ลูกค้าไม่เห็นสินค้าเราเป็นแค่แพชั่นผมมองว่าธุรกิจจะสามารถประสบความสำเร็จได้...”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระยะสั้นนั้น ผู้ประกอบการ N4 ระบุถึงการเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ดังคำให้สัมภาษณ์

“...เจาะกลุ่มเป้าหมายให้ได้ชัดเจนก่อนในช่วงแรก แล้วถึงหากกลุ่มเป้าหมายเพิ่มให้ได้มากที่สุด...เราต้องไปเน้นที่เป้าหมายมากกว่ากำไรด้วยซ้ำ คือพอมันเป็นสินค้าเฉพาะกลุ่ม เราต้องเจาะกลุ่มเป้าหมายให้ได้ คล้าย ๆ กราโนร่าี่หอนึ่งที่เขาคต้องพยายามหากลุ่มลูกค้าก่อน ซึ่งกำไรมันอาจจะน้อยในช่วงแรกแล้วค่อยไปลดต้นทุนในระยะเวลาลง...”

ทั้งนี้เมื่อเจาะลึกในรายละเอียดจะพบว่า ผู้ประกอบการ N4 ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใน 2 มุมมองคือ มุมมองทางด้านการเงิน และมุมมองที่ไม่ใช่ด้านการเงิน กล่าวคือ ในมุมมองทางการเงินนั้นจะเน้นพิจารณาตัวชี้วัด 3 ประการคือ 1) กำไร 2) ต้นทุน และ 3) ยอดขาย ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ยอดขายสำคัญเพราะเป็นสินค้าที่อายุสั้น ผลิตออกมาแล้วก็ต้องพยายามขายให้หมด เลยต้องมีการดยอดขายในทุกวัน แล้วจากยอดขายจึงมาดูว่าได้กำไรกี่เปอร์เซ็นต์ เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ ส่วนต้นทุนก็ควบคุมให้ได้ตามที่กำหนดไว้...”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินนั้นพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ N4 เน้นพิจารณาจากตัวชี้วัดจำนวน 4 ด้านหลักคือ 1) ด้านลูกค้า 2) ด้านกระบวนการภายใน 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ 4) ด้านชื่อเสียง ซึ่งในแต่ละด้านนั้นประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อยต่าง ๆ ประกอบกันคือ

1) ด้านลูกค้า มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้าและจำนวนลูกค้าใหม่ ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ความพึงพอใจของลูกค้าเพราะเป็นตัวที่ทำให้รู้ว่าลูกค้าชอบสินค้าของเราไหม ถ้าชอบก็มีโอกาสที่จะกลับมาซื้อซ้ำ...ตอนนี้ก็เน้นเรื่องจำนวนลูกค้าใหม่เพราะเรากำลังเน้นการเจาะตลาด หากลูกค้าเป้าหมาย ก็เลยต้องหาลูกค้าใหม่เรื่อย ๆ เพื่อให้เจอกลุ่มเป้าหมายที่แท้จริง...”

2) ด้านกระบวนการภายใน มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ จำนวนสินค้าคงคลัง ความผิดพลาดในกระบวนการ และความระมัดระวังในการจัดเก็บสินค้า ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...สินค้าคงคลัง ต้องเช็คสินค้าตลอดว่าขายหมดไหมเพราะมันเก็บไว้ได้นาน...ความผิดพลาดในกระบวนการ เป็นส่วนที่ทำให้ขาดทุนได้ พี่ก็ผิดพลาดมาเยอะมาก เพราะสินค้ามีความละเอียดอ่อนมาก เช่น ในการปิดฝาขวดจะต้องได้อุณหภูมิที่เหมาะสม ในขวดต้องมีอากาศที่เปอร์เซ็นต์สินค้าถึงจะไม่เสีย ซึ่งก็พยายามควบคุมอยู่ ดีขึ้นมาแล้วจากช่วงแรก...ความระมัดระวังใน

การจัดเก็บสินค้าก็สำคัญเพราะต้องควบคุมไม่ให้สินค้าเกิดความเสียหาย หรือเสียหายให้น้อยที่สุด อย่างสินค้าก็ต้องอยู่ในอุณหภูมิตู้เย็นตลอด...”

3) ด้านการอบรมและพัฒนา มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ การอบรมและพัฒนา ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...การอบรมและพัฒนา ทำให้เราได้ความรู้เพิ่มมากขึ้น พี่ไปมาหลายที่มาก แต่ละที่ก็ได้ความรู้ที่แตกต่างกัน ยิ่งเราหาความรู้มากขึ้น เราก็ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพิ่มขึ้น บางครั้งสิ่งที่ไปอบรมไม่ได้เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เราทำ แต่ก็ทำให้ได้นำความรู้มาปรับใช้ได้เหมือนกัน...”

4) ด้านชื่อเสียง มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ การได้รับรางวัล ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...การได้รับรางวัล ทำให้รู้ว่าสินค้าเราเป็นสินค้าที่ดี มีคนสนใจ สามารถสร้างชื่อเสียงได้ คนก็จะรู้จักเพิ่มมากขึ้น...”

ในการกำหนดและติดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนั้นพบว่า ผู้ประกอบการ N4 ใช้วิธีการประเมินด้วยตนเอง แต่เน้นให้ความสำคัญเฉพาะตัวชี้วัดบางตัวที่คิดว่าสำคัญ จากการสัมภาษณ์นั้นพบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลายตัวชี้วัดที่ใช้ในปัจจุบันนั้นมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจเพราะสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการระบุว่ายังไม่ค่อยพึงพอใจในตัวชี้วัดที่นำมาใช้เท่าที่ควร ซึ่งในอนาคตอาจมีปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลายตัวนั้นพี่ว่าสร้างความกังวลมากเลย เพราะรู้สึกว่าจะต้องทำยังไงถึงจะสำเร็จตามตัวชี้วัด...ในเรื่องของการปรับเปลี่ยน (เพิ่ม-ลด) ระดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์...ถ้าถามถึงความเหมาะสมของตัวชี้วัดที่ใช้ยังคิดว่าไม่ค่อยเหมาะสมเท่าไร เพราะบางตัวชี้วัดที่ควรจะต้องดูพี่ก็ยังไม่ได้สนใจ...”

จึงสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ N4 มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินจำนวน 3 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินจำนวน 7 ตัวชี้วัด และมีความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดเหล่านี้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบันแล้ว ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่

ตารางที่ 4.6 สรุปการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและการประเมินผลการใช้ตัวชี้วัดของผู้ประกอบการ N4

| ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ยอดขาย<br>2. กำไร<br>3. ต้นทุน | <b>ด้านลูกค้า</b><br>1. ความพึงพอใจของลูกค้า<br>2. จำนวนลูกค้าใหม่<br><b>ด้านกระบวนการภายใน</b><br>3. สินค้าคงคลัง<br>4. ความผิดพลาดในกระบวนการผลิต/ทำงาน<br>5. ความระมัดระวังในการจัดเก็บสินค้า<br><b>ด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b><br>6. การอบรมและพัฒนา<br>7. รางวัลที่ได้รับ |

#### 4.2.5 กรณีที่ 5 ผู้ประกอบการใหม่ในกลุ่มธุรกิจอาหาร

##### 4.2.5.1 ข้อมูลพื้นฐาน

ผู้ประกอบการ N5 มีจุดเริ่มต้นของการประกอบธุรกิจมาจากความคิดที่เป็นนักธุรกิจ มองหาช่องทางในการทำธุรกิจอยู่เสมอ เพื่อต่อยอดจากธุรกิจที่ทำอยู่ ซึ่งได้มองไปถึงผลิตภัณฑ์ชื่อดังของจังหวัดอุบลราชธานี นั่นคือหมวยอ จึงมองว่าสามารถต่อยอดอะไรจากหมวยอได้บ้าง ประกอบกับเทรนด์ในปัจจุบันที่ผู้บริโภคหันมาสนใจในเรื่อง สุขภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงเกิดผลิตภัณฑ์หมวยอไร้มันขึ้น โดยได้เข้าร่วมโครงการของหน่วยบ่มเพาะธุรกิจ อุทยานวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี เพื่อช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากสูตรไร้มันในงานวิจัย โดยหมวยอไร้มันประกอบไปด้วยรสชาติที่หลากหลาย เช่น หมวยอนมสดที่มีความคิดมาจากหมูปิ้งนมสด ให้รสชาติละมุน นุ่มนวลคล้ายเต้าหู้ เหมาะกับเด็ก กลุ่มลูกค้า คือ คนที่ดูแลสุขภาพ ผู้ประกอบการ N5 มีการจ้างโรงงานในการผลิตสินค้า เนื่องจากทางโรงงานมีความพร้อมในด้านของเครื่องจักรมากกว่า ผู้ประกอบการจะเน้นในการขายและพัฒนาสินค้าเป็นหลัก แต่ได้มีการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของสินค้าอยู่เสมอ โดยช่องทางการขายผลิตภัณฑ์มีทั้งออนไลน์และออฟไลน์

##### 4.2.5.2 การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ประกอบการ N5 พิจารณาองค์ประกอบที่จะสามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในระยะยาวจาก เงินทุนหมุนเวียนและสินค้า ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ดูเงินทุนหมุนเวียนในกิจการว่าเป็นอย่างไร รายได้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายไหม แล้วก็ดูว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางแผนไว้หรือเปล่า...ดูว่าสินค้าของเราสามารถแตก line ได้ไหมหรือต่อยอดได้ไหม เพราะถ้าสามารถทำได้ก็จะทำให้ธุรกิจเรามีกลุ่มลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้นได้...”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระยะสั้นนั้น ผู้ประกอบการ N5 ระบุถึงการพัฒนาคุณภาพสินค้า ดังคำให้สัมภาษณ์คือ

“...ตอนนี้อยากพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นก่อน เพราะจากที่ขายมาคิดว่าสินค้าสามารถทำตลาดได้ดี ผลตอบรับจากลูกค้าดีมาก แต่รู้สึกว่าคุณภาพของสินค้าดีขึ้นได้อีก...”

ทั้งนี้เมื่อเจาะลึกในรายละเอียดจะพบว่า ผู้ประกอบการ N5 ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใน 2 มุมมองคือ มุมมองทางด้านการเงิน และมุมมองที่ไม่ใช่ด้านการเงิน กล่าวคือ ในมุมมองทางการเงินนั้นจะเน้นพิจารณาตัวชี้วัด 3 ประการคือ 1) ยอดขาย 2) กำไร และ 3) ต้นทุน ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...รายได้ เป็นตัวที่ต้องดูอยู่แล้วนะ แต่ยังไม่เน้นมากตอนนี้เพราะกำลังเน้นพัฒนาตัวสินค้าอยู่...นอกจากดูรายได้แล้วก็ต้องดูกำไรค่ะ เพราะมีการหักต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ แล้ว ซึ่งต้นทุนก็ต้องมีการบริหารจัดการให้ต่ำที่สุด...”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินนั้นพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ N5 เน้นพิจารณาจากตัวชี้วัดจำนวน 3 ด้านหลักคือ 1) ด้านลูกค้า 2) ด้านกระบวนการภายใน และ 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งในแต่ละด้านนั้นประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อยต่าง ๆ ประกอบกันคือ

1) ด้านลูกค้า มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และ/หรือข้อร้องเรียนจากลูกค้า ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...เราต้องทำให้ลูกค้าพอใจกับสินค้าของเรา ลูกค้าอาจจะมีการบอกต่อและทำให้คนรู้จักเรามากขึ้น...การร้องเรียนของลูกค้า ต้องทำให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด ตรงข้ามกับความพอใจเลยค่ะ ถ้าลูกค้าร้องเรียนการบอกต่อมันจะไวและกระจายมากกว่า...”

2) ด้านกระบวนการภายใน มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ คุณภาพของสินค้า ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...คุณภาพของสินค้าเพราะเราต้องมีการควบคุมสินค้าให้มีคุณภาพตามที่เรานำเสนอ ไม่งั้นอาจจะกลายเป็นการโฆษณาเกินจริง ซึ่งสินค้าเราไม่ได้ผลิตเองตอนนี้ ก็ต้องควบคุมการผลิตของโรงงานอีกทีหนึ่ง บางอย่างก็ยังไม่ได้ตั้งใจเราทำให้อะไร อยากพัฒนาต่อให้ดีกว่านี้...”

3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงาน การอบรมและพัฒนา และความพึงพอใจของพนักงาน ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...คนก็เป็นส่วนในการขับเคลื่อนของธุรกิจ เพราะฉะนั้นจะต้องมีการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้อยู่ในเกณฑ์ที่เราต้องการ เพื่อให้ส่วนอื่นของธุรกิจมีประสิทธิภาพตาม...การอบรมและพัฒนา เป็นเรื่องที่สำคัญค่ะเพราะความรู้นั้นไม่เคยหยุดนิ่ง เราที่จะมีการจัดอบรมให้พนักงานอยู่ตลอด ส่วนตัวเราเองถ้าว่างและมีโอกาสก็ไปหาความรู้เพิ่มเติม...ถ้าพนักงานมีความพอใจต่อบริษัทต่ำ งานก็จะออกมาไม่ดีแล้วก็จะไม่มีความสุขทั้งพนักงานทั้งบริษัทเอง...”

ในการกำหนดและติดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนั้นพบว่า ผู้ประกอบการ N5 ใช้วิธีการให้บุคคลอื่นร่วมประเมินด้วยคือ ตัวผู้ประกอบการและผู้จัดการอีก 1 ท่าน ทั้งนี้เพื่อป้องกันการคิดเข้าข้างตัวเองว่าใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานต่าง ๆ เหล่านี้มีความถูกต้องเหมาะสมแล้ว อนึ่งจากการสัมภาษณ์นั้นพบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลายตัวชี้วัดที่ใช้ในปัจจุบันนั้นมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจและผู้ประกอบการระบุว่ามีความพึงพอใจในตัวชี้วัดที่นำมาใช้เหล่านี้แล้ว ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...พีคิดว่าตัวชี้วัดที่ใช้วัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันมีความสอดคล้องกับองค์กรแล้ว เพราะเรามีหลายธุรกิจ แต่ละธุรกิจก็จะมีตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน แล้วตัวชี้วัดดังกล่าวก็สะท้อนผลการดำเนินงานได้จริง มันทำให้เราได้เห็นว่าเราควรจะทำธุรกิจแบบไหนมันจะบอกเราได้เช่น ปีนี้ยอดลด 10% เราจะรู้ แล้วจะทำให้รู้ว่าเราควรต่อยอดยังไง เหมือนให้เราเห็นโอกาสในการทำธุรกิจ...การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลายตัวนั้นเราไม่ได้รู้สึกตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ตั้งไว้เป็นปัญหาหรืออุปสรรค แต่ทำให้เห็นเป้าหมายที่ต้องไปให้ถึง...โดยส่วนใหญ่ตัวชี้วัดจะตั้งไว้เป็นมาตรฐานเลยละ ถ้ามีการกำหนดตัวชี้วัดไว้ทำให้เราและพนักงานมีเป้าหมายที่ตรงกัน ก็จะถึงปลายทางง่ายขึ้น...หากถามถึงความพอใจในการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันก็รู้สึกพอใจแล้ว...”

จึงสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ N5 มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินจำนวน 3 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินจำนวน 6 ตัวชี้วัด และมีความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดเหล่านี้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบันแล้ว ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 สรุปการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและการประเมินผลการใช้ตัวชี้วัดของผู้ประกอบการ N5

| ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน |
|-----------------------------------|--------------------------------------------|
| 1. ยอดขาย<br>2. กำไร<br>3. ต้นทุน | <b>ด้านลูกค้า</b>                          |
|                                   | 1. ความพึงพอใจของลูกค้า                    |
|                                   | 2. ข้อร้องเรียนจากลูกค้า                   |
|                                   | <b>ด้านกระบวนการภายใน</b>                  |
|                                   | 3. คุณภาพของสินค้า                         |
|                                   | <b>ด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b>             |
|                                   | 4. ประสิทธิภาพในการทำงาน                   |
|                                   | 5. ความพึงพอใจของพนักงาน                   |
|                                   | 6. การอบรมและพัฒนา                         |

## 4.2.6 กรณีที่ 6 ผู้ประกอบการใหม่ในกลุ่มธุรกิจอาหาร

### 4.2.6.1 ข้อมูลพื้นฐาน

ผู้ประกอบการ N6 มีจุดเริ่มต้นของการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอาหารคือมีความสนใจอยากทำธุรกิจที่เกี่ยวกับด้านอาหาร ที่มีความแตกต่าง แปลกใหม่ สร้างสรรค์ และได้รู้จักหน่วยบ่มเพาะธุรกิจ อุทยานวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จึงเข้าไปสอบถามว่าตอนนี้มีงานวิจัยอะไรบ้าง ที่เป็นงานวิจัยเกี่ยวกับด้านอาหาร และได้รับคำแนะนำมาว่า ถ้าสนใจด้านอาหารก็มีงานชิ้นหนึ่งก็คือ สเปกเก้ตตีเสริมโปรตีนจากงาดำ หลังจากนั้นจึงกลับมาคิดว่าตัวผลิตภัณฑ์นี้เป็นอาหารเทรนด์สุขภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่คล้ายกับตัวเอง เป็นผลิตภัณฑ์ด้านอาหารที่มีประโยชน์ ผู้ประกอบการ N6 มองไปถึงสู่ทางการตลาด โดยมองว่าผลิตภัณฑ์นี้สามารถทำตลาดได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงเป็นจุดเริ่มต้นของธุรกิจที่เกี่ยวกับการจำหน่ายเส้นพาสต้า เส้นกวยจั๊บและเครื่องดื่มหอยเชอรี่ ซึ่งให้คุณประโยชน์ที่มากกว่าเส้นพาสต้าทั่วไป โดยแบ่งเป็นเส้นพาสต้าที่ทำมาจากธัญพืชหลากหลายชนิด ได้แก่ งาดำ ข้าว ข้าวเม่า ดอกไม้ม่วง ข้าวโพดและขมิ้น หรือทำมาจากผัก ได้แก่ บล็อกโคลี่ บีทรูท กระหล่ำปลีสีม่วง โดยเส้นพาสต้าจะมีสีสันทันตามธรรมชาติและไม่มีการใส่สีสังเคราะห์หรือกลิ่นของสมุนไพร ทำให้เด็กสามารถรับประทานได้ กลุ่มลูกค้า คือ คนที่ดูแลสุขภาพ ผู้ปกครองที่บุตรไม่ชอบรับประทานผัก ผู้ประกอบการ N6 เป็นผู้ผลิตสินค้าเองไม่ได้ผ่านการจ้างโรงงานผลิต รวมถึงรับผลิตสินค้าให้แก่ลูกค้ารายใหญ่ วัตถุประสงค์หลักคือ ข้าว ในท้องถิ่นเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร โดยช่องทางการขายผลิตภัณฑ์มีทั้งออนไลน์และออฟไลน์

### 4.2.6.2 การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ประกอบการ N6 พิจารณารองค์ประกอบที่จะสามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในระยะยาว จากองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ทีมงาน เงินทุน ความรู้ สินค้าและการพัฒนา ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...คิดว่าทีมงานเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ธุรกิจดำเนินการไปได้ดี...การทำธุรกิจถ้ามีเงินทุนเยอะ จะมีโอกาสที่ดีกว่า...ต้องมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจของ ในการที่จะบริหาร ประสบการณ์...สินค้าต้องสามารถตอบโจทย์หรือแก้ไขปัญหาให้กับกลุ่มผู้บริโภคได้จริง ๆ ไม่ใช่เป็นแบบโปรโมทอย่างเดียวแต่สินค้านั้นไม่ได้ให้คุณประโยชน์กับผู้บริโภคจริง ๆ...การที่ไม่หยุดการพัฒนา เราต้องมีการพัฒนาสินค้าไม่ว่าจะเป็นเรื่องของมาตรฐานผลิตภัณฑ์คือพัฒนาแล้วต้องทำให้สินค้าที่เราทำมาที่คุณภาพเดิม แล้วก็ต้องพัฒนาอย่างอื่นอยู่ตลอดเวลา คิดว่ามี 5 ข้อหลัก ๆ ที่จะทำให้อาชีพของเราเติบโตไปได้เรื่อย ๆ ...”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระยะสั้นนั้น ผู้ประกอบการ N6 ระบุถึงความต้องการยอดขายที่เพิ่มขึ้นและต้องการตัวแทนจำหน่าย ดังคำให้สัมภาษณ์คือ

“...หลังจากเศรษฐกิจกับสิ่งที่เราเจออยู่ตอนนี้ ถ้าระยะสั้นเราอยากจะให้ขายได้ หมายถึงยอดขายจริง ๆ มันก็เหมือนทุกคนนั่นแหละที่อยากจะให้มียอดขายดี แต่จริง ๆ เราชอบเน้นการผลิตมากกว่านะ เพราะว่ามันสะดวกกับการใช้ชีวิตของเรามากกว่า แล้วเราก็ได้มีการลงทุนในเรื่องของการผลิตไปแล้ว ถ้าในระยะสั้นเราก็อยากจะเจอคนที่สนใจที่อยากจะให้เราผลิต แล้วก็ให้เราผลิตป้อน โดยที่เราไม่ต้องไปทำแพ็คเกจ ทำแบรนด์...”

ทั้งนี้เมื่อเจาะลึกในรายละเอียดจะพบว่า ผู้ประกอบการ N6 ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใน 2 มุมมองคือ มุมมองทางด้านการเงิน และมุมมองที่ไม่ใช่ด้านการเงิน กล่าวคือ ในมุมมองทางการเงินนั้นจะเน้นพิจารณาตัวชี้วัด 3 ประการคือ 1) กำไรสุทธิ 2) ต้นทุน และ 3) ยอดขาย ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...กำไรเพราะทำให้เห็นผลตอบแทนจากการทำธุรกิจ...ถ้าต้นทุนลดลงแสดงว่าเราบริหารต้นทุนได้ดี แต่ตอนนี้ต้นทุนของเราค่อนข้างที่จะคงที่ คิดว่าจะต่ำได้มากกว่านี้ถ้ามีการผลิตในปริมาณที่มากขึ้น...ถ้ายอดขายเราเพิ่มขึ้นสมมติว่าเดือนนี้ขายได้ 10 ชิ้น เดือนที่ 2 ขายได้ 20 ชิ้น เดือนที่ 3 30 ชิ้น มันก็เหมือนเป็นตัวชี้วัดว่าสินค้าเราเจอกับกลุ่มเป้าหมายที่ถูกต้อง...”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินนั้นพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ N6 เน้นพิจารณาจากตัวชี้วัดจำนวน 2 ด้านหลักคือ 1) ด้านลูกค้า และ 2) ด้านกระบวนการภายใน ซึ่งในแต่ละด้านนั้นประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อยต่าง ๆ ประกอบกันคือ

1) ด้านลูกค้า มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้าและจำนวนลูกค้าใหม่ ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ถ้าลูกค้าพอใจสินค้าเราเขาก็จะกลับมาซื้ออีกและอาจจะมีการบอกต่อทำให้คนรู้จักและเข้าใจสินค้าของเราเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ลูกค้าเพิ่มขึ้น ยอดขายเพิ่มขึ้น...”

2) ด้านกระบวนการภายใน มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ จำนวนสินค้าคงคลังและจำนวนสินค้าใหม่ที่ออกสู่ตลาด ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...สินค้าคงคลัง ต้องจัดเก็บให้ดีจะได้ไม่เกิดความเสียหาย มีการทำ stock ที่ถูกต้องไม่ตกหล่น...เราต้องคิดค้นพัฒนาสินค้าใหม่อยู่ตลอด พยายามหาอะไรที่แปลกใหม่ สร้างความน่าสนใจให้ลูกค้า...”

ในการกำหนดและติดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนั้นพบว่า ผู้ประกอบการ N6 ใช้วิธีการประเมินด้วยตนเอง จากการสัมภาษณ์นั้นพบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลายตัวชี้วัดที่ใช้ในปัจจุบันนั้นมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ เพราะสามารถสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงได้ อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการยังไม่แน่ใจในตัวชี้วัดที่ตนเองใช้ว่ามีความเหมาะสมแล้วหรือไม่ แต่ตัวชี้วัดที่ใช้ผู้ประกอบการกล่าวว่าสามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้ตลอด ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...การวัดผลการดำเนินงานทางธุรกิจตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้พบว่าสามารถสะท้อนผลที่เกิดขึ้นจริงได้ อย่างเช่น ถ้ามีคนรับรู้และเข้าใจถึงผลิตภัณฑ์ของเรามากขึ้น ลูกค้าเพิ่มขึ้น พอยอดขายเพิ่ม กำไรเราก็จะเพิ่มขึ้น แคนนี่ก็รู้สึกประสบความสำเร็จแล้วนะ บางครั้งไม่ได้จำเป็นว่า จะต้องมียอดขายสองแสนบาทหรือเท่านั้นเท่านี้ แค่ว่าจากเดิมขายได้ 10 บาท เดือนต่อมาขายได้ 15 บาท ก็รู้สึกประสบความสำเร็จแล้ว...ไม่ได้มีความกังวลในตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ เพราะเราก็ไม่ได้ตั้งเป้าหมายไว้สูงเกิน จนทำให้กังวลหรืออะไร อย่างที่พี่บอกไปตั้งแต่แรกนั่นแหละว่า แค่มียอดลูกค้าเพิ่มขึ้น หรือยอดขายเพิ่มขึ้นตอนนี้ก็พอใจแล้วละ...พี่ก็ไม่แน่ใจถึงความเหมาะสมของตัวชี้วัด อาจจะยัง

ไม่ค่อยดีก็ได้เพราะพี่ไม่ได้เน้นตัวชี้วัดที่เป็นเชิงปริมาณมากเท่าไร...จริง ๆ การที่เราเป็นธุรกิจแบบครอบครัวเราก็สามารถที่จะปรับเปลี่ยนอะไรได้ตลอดเวลาอยู่แล้วเนอะ อย่างช่วงCovid-19ยอดขายลดลงไปบ้าง เราก็มองในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น...”

จึงสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ N6 มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินจำนวน 3 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินจำนวน 4 ตัวชี้วัด และมีความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดเหล่านี้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบันแล้ว ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 4.8

**ตารางที่ 4.8** สรุปการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและการประเมินผลการใช้ตัวชี้วัดของผู้ประกอบการ N6

| ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน |
|-----------------------------------|--------------------------------------------|
| 1. ยอดขาย                         | <b>ด้านลูกค้า</b>                          |
| 2. กำไร                           | 1. ความพึงพอใจของลูกค้า                    |
| 3. ต้นทุน                         | 2. จำนวนลูกค้าใหม่                         |
|                                   | <b>ด้านกระบวนการภายใน</b>                  |
|                                   | 3. สินค้าคงคลัง                            |
|                                   | 4. จำนวนสินค้าใหม่ที่ออกสู่ตลาด            |

#### 4.2.7 กรณีที่ 7 ผู้ประกอบการใหม่ในกลุ่มธุรกิจเกษตร

##### 4.2.7.1 ข้อมูลพื้นฐาน

ผู้ประกอบการ N7 มีจุดเริ่มต้นของการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าทางการเกษตรจากรากฐานของประสบการณ์ที่พ่อและแม่เคยปลูกผักไฮโดรโปนิกส์แต่ไม่ประสบความสำเร็จ จึงมีความสนใจที่จะพัฒนาระบบในการควบคุมโรงเรือนทางการเกษตรได้โดยอัตโนมัติ เพราะมีพื้นฐานความรู้ที่เรียนมาทางด้านไอที ประกอบกับการได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมกิจการอุทยานวิทยาศาสตร์ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผ่านการประสานงานของหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจ อุทยานวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จึงทำให้เริ่มต้นธุรกิจจำหน่ายและติดตั้งโรงเรือนปลูกผักไฮโดรโปนิกส์ที่ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การสั่งการผ่านสมาร์ทโฟน และการใช้เซ็นเซอร์ที่ช่วยตรวจสอบค่าต่าง ๆ ได้แก่ ค่า pH ค่าการนำไฟฟ้าของปุ๋ย ค่าอุณหภูมิ และค่าความชื้น ทั้งนี้การใช้เทคโนโลยีดังกล่าวจะช่วยเพิ่มความสะดวกสบายมากขึ้น กลุ่มลูกค้า คือ คนที่ต้องการปลูกผักไฮโดรโปนิกส์ และต้องการความสะดวกในการดูแล รวมถึงหน่วยงานทั้งภาครัฐบาลและเอกชน โดยผู้ประกอบการ N7 ได้มีการนำเข้าวัสดุ อุปกรณ์จากต่างประเทศ และจะมีการประกอบและติดตั้งที่หน้างานเมื่อลูกค้าต้องการสินค้าตามขนาดและระบบการทำงานที่ลูกค้าต้องการ โดยช่องทางการขายผลิตภัณฑ์มีทั้งออนไลน์และออฟไลน์

#### 4.2.7.2 การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ประกอบการ N7 พิจารณองค์ประกอบที่จะสามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในระยะยาวแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจ และองค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจ ซึ่งองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจนั้นประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อยได้แก่ 1) ลูกค้า และ 2) รายได้ ส่วนองค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจมี 2 องค์ประกอบย่อยคือ 1) ผลกระทบจากหน่วยงานภาครัฐบาล และ 2) ผลกระทบจากหน่วยงานภาคเอกชน ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...หากจะพิจารณาความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจในอนาคตให้ประสบความสำเร็จนั้น ผมคิดว่าลูกค้ามีความสำคัญ การมีลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้นมาและลูกค้ารายเก่ามีการซื้อเพิ่ม แล้วมี feedback ว่าสินค้าที่ซื้อมันดีจริง ได้ผลจริง...อย่างที่ว่า 2 คือ รายได้... มีแนวโน้มที่คงที่หรือเพิ่มขึ้นก็คิดว่ายังสามารถดำเนินงานต่อไปได้...อย่างที่ว่า 3 มองว่าภาครัฐบาลเพราะเราต้องดูแลแนวโน้มของภาครัฐด้วยว่าเขาจะสนับสนุนเกี่ยวกับเรื่องนี้ไหม ดูเชิงนโยบายว่า [งานของเรา] ไม่ขัดกับนโยบายของรัฐบาล เนื่องจากมีโอกาสเสี่ยงที่จะไม่ประสบความสำเร็จ แล้วก็ดูการลงทุนของภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เราทำอยู่...”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระยะสั้นนั้น ผู้ประกอบการ N7 ระบุถึงการรักษาสภาพคล่องทางการเงินเพื่อให้สามารถวางแผนในการพัฒนาธุรกิจต่อไปในอนาคตได้ ดังคำให้สัมภาษณ์คือ

“...หากความคาดหวังระยะสั้นในช่วงนี้ ซึ่งเป็นช่วงที่มีวิกฤตก็คงต้องรักษาตัวรักษาสภาพคล่องตัวเองให้ได้ เตรียมผลิตภัณฑ์ที่จะสู้กับคู่แข่งเพราะต้องมีการพัฒนาต่อยอดไปเรื่อย ๆ เพื่อจะตอบโจทย์ลูกค้าในอีก 2-3 ปีข้างหน้า เพราะช่วงนี้เป็นช่วงพักตัว วางแผนว่าจะเอาลูกค้ากลุ่มไหนเพิ่ม หรือจะต่อยอดไปในไลน์ธุรกิจที่จะสามารถ support กับธุรกิจเดิมได้ไหม พัฒนาภายในธุรกิจเพราะช่วงCovid-19คือมีลูกค้าที่ต่างจังหวัดก็ไม่สามารถที่จะไปทำการติดตั้งผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าได้...”

ทั้งนี้เมื่อเจาะลึกในรายละเอียดจะพบว่า ผู้ประกอบการ N7 ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใน 2 มุมมองคือ มุมมองทางด้านการเงิน และมุมมองที่ไม่ใช่ด้านการเงิน กล่าวคือ ในมุมมองทางการเงินนั้นจะเน้นพิจารณาตัวชี้วัด 3 ประการคือ 1) กำไรสุทธิ 2) ต้นทุน และ 3) ยอดขาย ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ในด้านการเงินจะมองที่กำไร เพราะเมื่อก่อนคิดว่าตัวเองประสบความสำเร็จเพราะรายได้เยอะ แต่พอมาดูจริง ๆ ทำไมเราไม่เหลืออะไร เลยรู้ว่ามันไม่ใช่ เลยเน้นดูที่กำไรสุทธิเป็นหลัก แล้วก็มีต้นทุน เพราะถ้าเราลดต้นทุนให้ได้มากเท่าไร กำไรเราก็จะมากขึ้นเท่านั้น...แล้วก็มียอดขาย เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดที่บ่งบอกว่าลูกค้าสนใจผลิตภัณฑ์เรามากขนาดไหน ถ้ายอดขายดีก็บ่งบอกว่าลูกค้าให้ความสนใจ หรือหากยอดขายต่ำลง เราก็ต้องดูว่ายอดขายลดลงเพราะอะไร ตลาดเต็มหรือสินค้าเราไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า...”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินนั้นพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ N7 เน้นพิจารณาจากตัวชี้วัดจำนวน 3 ด้านหลักคือ 1) ด้านลูกค้า 2) ด้านกระบวนการภายใน และ 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งในแต่ละด้านนั้นประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อยต่าง ๆ ประกอบกันคือ

1) ด้านลูกค้า มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ข้อเสนอแนะกลับ (Feedback) และ/หรือข้อร้องเรียนจากลูกค้า จำนวนลูกค้าใหม่ และส่วนแบ่งตลาด ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...บางครั้งเราคิดว่าสินค้าเราดีแล้ว...เราก็จะหลงตัวเองคิดว่างานเรามันดีมาก แต่ลูกค้าอาจจะไม่พอใจก็ได้ อย่างเช่นตอนไปเจอหน้างานจริงของลูกค้าคนแรก...อินเทอร์เน็ตไม่มี ไฟฟ้าไม่เสถียร ซ่อมแล้วซ่อมอีก ซ่อมจนแบบเหนื่อย เราเลยต้องมีการวัดจากลูกค้าว่า...[ผลิตภัณฑ์ของเรา] มันดีจริงไหม...เพราะเราเป็นธุรกิจที่เพิ่งเริ่มได้ไม่นาน แล้วข้อร้องเรียนจากลูกค้าเป็นตัวที่ส่งผลถึงความพอใจของลูกค้า เราก็มองข้ามไม่ได้และควรนำมาพิจารณาปรับปรุง หรืออธิบายให้ลูกค้าได้เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อไม่ให้ลูกค้าพูดถึงสินค้าของเราในทางที่ไม่ดี ซึ่งส่วนใหญ่สินค้าของเราที่เป็นรุ่นที่ 2 รุ่นที่ 3 ก็มาจาก Feedback ลูกค้า นอกจากนี้ก็จะดูถึงการเพิ่มจำนวนลูกค้า ยิ่งจำนวนลูกค้าเราเยอะมากเท่าไร โอกาสในการที่จะทำยอดขายยิ่งมากขึ้น...ก็จะประมาณส่วนแบ่งตลาดนั้นแหละ...เพราะถ้าเราได้ส่วนแบ่งการตลาดมาก ก็จะส่งผลให้เรามีโอกาสในการทำยอดขายได้มาก อย่างถ้ามองในระดับจังหวัดตอนนี้ก็น่าจะมีแค่เรา ถ้าในระดับประเทศก็จะมีประมาณ 10-20 เจ้าที่มีศักยภาพ แล้วก็เคยมีคนสอนว่าถ้าตลาดมันมาชนกัน สุดท้ายแล้วมันจะพัง ดังนั้นทุกคนควรมีเอกลักษณ์ของตัวเอง ไม่ไปทำตามเขา ไม่ไปแย่งเขา...”

2) ด้านกระบวนการภายใน มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ จำนวนสินค้าคงคลัง การทำงานให้ตรงตามแผน และจำนวนสินค้าใหม่ที่ออกสู่ตลาด ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เราจะมีการสรุปยอดสินค้าคงคลังทุกเดือนเพราะหากมีสินค้าที่สูญหายหรือเสียหายจะเท่ากับว่าต้นทุนและค่าใช้จ่ายเราจะมีเพิ่มขึ้น ...การทำงานให้ตรงตามแผนเป็นอีกตัวชี้วัดหนึ่งที่สำคัญเพราะว่าหากเราไม่สามารถทำงานให้ตรงตามแผนที่วางไว้ได้อาจจะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าและยังเพิ่มต้นทุนด้วยเพราะการให้บริการติดตั้งจะมีต้นทุนค่าเดินทาง ค่าอาหาร ค่าที่พัก หากไม่สามารถทำการติดตั้งให้เสร็จตามแผนการที่วางไว้ ก็จะทำให้ต้นทุนของเราเพิ่มขึ้น...จำนวนสินค้าใหม่ที่ออกสู่ตลาดซึ่งเราจะพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่เรื่อย ๆ แต่การที่จะปล่อยผลิตภัณฑ์ออกมาใหม่จะต้องดูอีกที ดูจังหวะที่เหมาะสม”

3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ การอบรมและพัฒนา การลาออกของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และข้อเสนอแนะจากพนักงาน ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“จะมีการอบรมพัฒนาอยู่เรื่อย ๆ เพื่อพัฒนาความรู้ เช่น เรื่องของ trend และความพึงพอใจของพนักงาน...ก็จะทำให้พนักงานมีความรักและจงรักภักดีต่อเราและจะทำให้เขาพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายและใจในการทำงาน...จะต้องดูว่าพนักงานลาออกเนื่องจากสาเหตุอะไร หากเป็นเพราะบริษัท จะได้นำเหตุผลนั้น ๆ มาวิเคราะห์และพัฒนาบริษัทให้ดีขึ้น...และสุดท้ายคือ

ข้อเสนอแนะจากพนักงาน เพราะบางที่เราอยู่กับมันมา 3-4 ปี หมกมุ่นเกินไป ความคิดตัวเองมันเริ่มครอบงำตัวเองไปแล้ว เริ่มมองไม่ออกว่าสิ่งที่เราต้องการหรือลูกค้าต้องการ...”

ในการกำหนดและติดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนั้นพบว่า ผู้ประกอบการ N7 ใช้วิธีการให้บุคคลอื่นร่วมประเมินด้วยคือ ตัวผู้ประกอบการและผู้บริหารอีก 1 ท่าน ทั้งนี้เพื่อป้องกันการคิดเข้าข้างตัวเองว่าใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานต่าง ๆ เหล่านี้มีความถูกต้องเหมาะสมแล้ว อนึ่งจากการสัมภาษณ์นั้นพบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลายตัวชี้วัดที่ใช้ในปัจจุบันนั้นมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจเพราะแหล่งที่มาของรายได้มาจากทั้งภาครัฐและภาคเอกชนซึ่งมีลักษณะและความซับซ้อนของขั้นตอนการทำงานที่แตกต่างกัน จึงทำให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวให้มีความยืดหยุ่น อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการจะระบุถึงความพึงพอใจในตัวชี้วัดที่นำมาใช้เหล่านี้แล้ว แต่ในอนาคตอาจมีปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...รายได้ของเรามีทั้งจากทางภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งรายได้จากทางภาครัฐบางครั้งเบิกได้ช้า ทำให้สะท้อนผลการดำเนินงานช้า...การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลายตัวนั้นเราไม่ได้รู้สึกว่าการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ตั้งไว้เป็นปัญหาหรืออุปสรรค แต่รู้สึกเป็นแรงผลักดัน เพื่อที่จะไปถึงเป้าหมายนั้นให้ได้ อาจจะมีความกังวลอยู่บ้างเล็กน้อยเพราะกลัวที่จะไม่ถึงเป้า...ในเรื่องของการปรับเปลี่ยน (เพิ่ม-ลด) ระดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์...หากถามถึงความพอใจในการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันก็รู้สึกพอใจแล้วเพราะเรายังไม่ใช่บริษัทใหญ่ๆ ที่มีพนักงานจำนวนมาก แล้วยังไม่ได้เป็นบริษัทที่ทำงานแบบมีระบบเท่าบริษัทใหญ่ๆ แต่ในอนาคตก็มีความแนวโน้มที่อาจจะปรับเปลี่ยน...”

จึงสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ N7 มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินจำนวน 3 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินจำนวน 11 ตัวชี้วัด และมีความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดเหล่านี้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบันแล้ว ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 สรุปการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและการประเมินผลการใช้ตัวชี้วัดของผู้ประกอบการ N7

| ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน                                                                        |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ยอดขาย<br>2. กำไร<br>3. ต้นทุน | <b>ด้านลูกค้า</b><br>1. ความพึงพอใจของลูกค้า<br>2. ข้อร้องเรียนจากลูกค้า<br>3. จำนวนลูกค้าใหม่<br>4. ส่วนแบ่งตลาด |
|                                   | <b>ด้านกระบวนการภายใน</b><br>5. สินค้าคงคลัง<br>6. การผลิต/ทำงานให้ตรงตามแผน<br>7. จำนวนสินค้าใหม่ที่ออกสู่ตลาด   |

ตารางที่ 4.9 สรุปการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและการประเมินผลการใช้ตัวชี้วัดของผู้ประกอบการ N7 (ต่อ)

| ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน                                                                                             |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   | <b>ด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b><br>8. ความพึงพอใจของพนักงาน<br>9. การลาออกของพนักงาน<br>10. ข้อเสนอแนะจากพนักงาน<br>11. การอบรมและพัฒนา |

#### 4.2.8 กรณีที่ 8 ผู้ประกอบการใหม่ในกลุ่มธุรกิจเกษตร

##### 4.2.8.1 ข้อมูลพื้นฐาน

ผู้ประกอบการ N8 มีจุดเริ่มต้นของการประกอบธุรกิจจากการอิมพอร์ตในการทำงานในบริษัทเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง จึงมีความคิดในการทำธุรกิจส่วนตัวประกอบกับได้อ่านงานวิจัยเล่มหนึ่ง เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเพาะเลี้ยงปลาดุกด้วยสูตรอาหารที่เพิ่มความเป็น Omega-3 จึงนำหลักการจากวิจัยมาปรับใช้ในการทำธุรกิจร่วมกับความสามารถที่เคยบริหารงานในองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าของปลาดุกเพิ่มขึ้นมาได้ โดยในฟาร์มประกอบด้วยการเพาะเลี้ยงปลาดุก Omega-3 และพืชผักอินทรีย์ ที่มีการพัฒนาระบบการเลี้ยง สูตรอาหารผลิตเอง ทำให้โอเมก้า 3 สูง สีสวย ไม่มีกลิ่นคาว อีกทั้งควบคุมด้วยระบบ IoT & Digital Application ทำให้สามารถตรวจสอบย้อนกลับกระบวนการผลิตได้ โดยมีผลิตภัณฑ์ได้แก่ ปลาดุกแดดเดียว ปลาดุกย่าง ปลาดุกสด น้ำพริกปลาดุกย่าง ที่อุดมด้วยกรดไขมันไม่อิ่มตัวสูง (Omega-3 DHA, EPA) กลุ่มลูกค้า คือ ผู้ที่ชื่นชอบรับประทานปลาดุก และเน้นที่ลูกค้าระดับบนเป็นหลัก เนื่องจากสินค้ามีราคาสูงกว่าราคาตลาดด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มจากกระบวนการเลี้ยง โดยช่องทางการขายผลิตภัณฑ์มีทั้งออนไลน์และออฟไลน์ ปัจจุบันมีความต้องการซื้อมากกว่ากำลังการผลิต จึงมีความต้องการพันธมิตรในการผลิต

##### 4.2.8.2 การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ประกอบการ N8 พิจารณองค์ประกอบที่จะสามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในระยะยาวด้วยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจแบ่งออกเป็น ด้านของการตลาด กลุ่มลูกค้า การวิจัยและพัฒนา และด้านการเงินดังกล่าวให้สัมภาษณ์ต่อไป

“...หนึ่งคือดูจากความเป็นไปได้ของตลาด อย่างที่สองก็คือเราต้องรู้ว่าลูกค้าของเราคือใครเพราะสินค้าอย่างเดียวกัน แต่ลูกค้าคนละกลุ่มกันก็ให้ความสำคัญของสินค้านั้นแตกต่างกันสามคือการวิจัยและพัฒนาเพราะสินค้าเดียวกัน หากมีการวิจัยและพัฒนาให้เกิดความแตกต่างขึ้นมา ก็สามารถขายได้ในราคาที่แตกต่างกัน...ถ้ายังมีกำไร ธุรกิจก็จะมีเงินในระบบที่สามารถหมุนเวียนได้อยู่ ก็คงยังจะดำเนินการต่อไปได้เรื่อย ๆ ...”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระยะสั้นนั้น ผู้ประกอบการ N8 ระบุถึงการเพิ่มความสามารถในการผลิตเพื่อให้รองรับความต้องการของลูกค้าต่อไปในอนาคตได้ ดังคำให้สัมภาษณ์คือ

“...ช่วงนี้สินค้าของเรามีความต้องการจากลูกค้ามากพอสมควรแล้ว บางครั้งกำลังผลิตของเรายังไม่เพียงพอ เลยกำลังมองหาพันธมิตรในการผลิตอยู่...”

ทั้งนี้เมื่อเจาะลึกในรายละเอียดจะพบว่า ผู้ประกอบการ N8 ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใน 2 มุมมองคือ มุมมองทางด้านการเงิน และมุมมองที่ไม่ใช่ด้านการเงิน กล่าวคือ ในมุมมองทางการเงินนั้นจะเน้นพิจารณาตัวชี้วัด 3 ประการคือ 1) กำไรสุทธิ 2) ต้นทุน และ 3) ยอดขาย ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...จากยอดขาย ก็ดูว่าขายได้เงินตามที่เรที่ตั้งเป้าไว้ไหม แต่ส่วนใหญ่อะไรก็จะเป็นไปตามนั้น เพราะผลิตภัณฑ์ของเราอยู่ได้ไม่นาน ผลิตออกมาก็จะขายหมดตลอด แล้วก็ขึ้นอยู่กับกำลังการผลิตเป็นหลักด้วยนะ เพราะตอนนี้ความต้องการของลูกค้ามันมากกว่ากำลังผลิตที่มีอยู่ แล้วก็ดูว่าเมื่อหักต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เหลือกำไรที่เราจะได้รับจริงเท่าไร ซึ่งเป็นการประมาณการตั้งแต่แรกอยู่แล้วว่าเราอยากได้กำไรจากการขายสินค้า 1 ชิ้น ก็เปอร์เซ็นต์ เราก็มาดูว่าเป็นไปตามนั้นหรือไม่ ถ้าไม่เกิดจากอะไร เราก็ต้องไปหาวิธีการที่จะทำให้เราได้กำไรตามที่ตั้งเป้าไว้...ต้นทุน หากควบคุมให้ต้นทุนต่ำลงได้ก็จะทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้น...”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินนั้นพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ N8 เน้นพิจารณาจากตัวชี้วัดจำนวน 3 ด้านหลักคือ 1) ด้านลูกค้า และ 2) ด้านกระบวนการภายใน ซึ่งในแต่ละด้านนั้นประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อยต่าง ๆ ประกอบกันคือ

1) ด้านลูกค้า มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนลูกค้าใหม่ และการกลับมาของลูกค้าเก่า ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...วัดความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อที่จะพิจารณาว่าสินค้าที่เราคิดว่ามันดีมีคุณภาพลูกค้าคิดแบบเดียวกันหรือเปล่า สินค้าเรามันตรงตามความต้องการของลูกค้าใหม่...เราต้องการสร้างการรู้จักสินค้าของเราและสร้างการยอมรับ ซึ่งผมจะใช้ digital marketing เป็นตัวช่วย อย่างเช่น Facebook ก็ทำให้เพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ได้...ผมว่าการที่ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อนั้นก็เหมือนการการันตีว่าสินค้าเราดี ลูกค้าชอบเขาถึงกลับมาซื้ออีก และการรักษาลูกค้าไว้ให้ได้เนี่ยยากกว่าการหาลูกค้าใหม่อีกนะ...”

2) ด้านกระบวนการภายใน มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ คุณภาพของสินค้า การทำงานให้ตรงตามแผน และของเสียในการผลิต ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...คุณภาพสินค้าหรือตัวสินค้าที่ดีจะสามารถดึงดูดลูกค้าได้ ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นต่อสินค้า นอกจากนี้อาจจะต้องมีการสร้าง story เพื่อทำให้สินค้าน่าสนใจ โดยในการผลิตสินค้าแต่ละล็อตเราก็มีการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าก่อนว่ามีคุณภาพตามที่เรากำหนดไว้หรือไม่...การผลิตให้ตรงตามแผน ก็จะแบ่งออกเป็นในเรื่องของระยะเวลาแล้วก็ปริมาณในการผลิต

ผมก็กำลังหาพันธมิตรในการที่จะช่วยผลิตเพราะกำลังการผลิตยังทำได้น้อยอยู่เมื่อเทียบกับความต้องการของลูกค้าเพราะถ้าเราผลิตได้มากขึ้น เราก็จะขายได้เยอะขึ้น...ของเสียในการผลิต ตัวนี้จะทำให้ต้นทุนเราสูงขึ้นได้ถ้าเรามีของเสียเยอะ ดังนั้นผมจะมีการควบคุมตั้งแต่แรกโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย...”

ในการกำหนดและติดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนั้นพบว่า ผู้ประกอบการ N8 ใช้วิธีการประเมินด้วยตนเอง ซึ่งผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลายตัวชี้วัดที่ใช้ในปัจจุบันนั้นมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ถึงแม้ว่าตัวชี้วัดดังกล่าวจะสร้างความกังวลในการดำเนินงานบ้าง แต่ในระยะของธุรกิจที่เพิ่มเริ่มต้นผู้ประกอบการจะระบุดึงความพึงพอใจในตัวชี้วัดที่นำมาใช้เหล่านี้แล้ว หากกล่าวถึงอนาคตอาจมีปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไป

“...คิดว่าตัวชี้วัดที่ใช้มีความสอดคล้องนะ ยิ่งในเรื่องของระยะเวลาคือไม่ใช่ปัญหาเลย เราเป็นคนทำเอง ดูเอง ถ้าอย่างบริษัทใหญ่ ๆ ที่เขาไม่ได้ดูตัวชี้วัดเองอาจจะทำแบบเราไม่ได้ เพราะเขาจะดูได้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้แค่นั้น...ถ้าถามว่าตัวชี้วัดสร้างความกังวลไหม ก็ต้องมีความกังวลบ้าง แต่ไม่ถึงขนาดที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน...การปรับเปลี่ยนระดับของตัวชี้วัดนั้นการปรับเปลี่ยนแน่นอนอย่างน้อยปีละครั้งครับ เพราะผมก็จะมาดูว่าผลการดำเนินงานปีนี้เป็นอย่างไร ปีหน้าเป็นอย่างไร อยากเพิ่มยอดขาย ลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพของสินค้า หรือตัวอื่น ๆ อย่างไร ก็จะมาคิดถึงอีกที พอเรามีตัวชี้วัดก็เหมือนเรามีเป้าหมายที่เราจะต้องไปให้ถึง ทำให้เรากระตือรือร้นมากขึ้น...”

จึงสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ N8 มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินจำนวน 3 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินจำนวน 6 ตัวชี้วัด และมีความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดเหล่านี้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบันแล้ว ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 สรุปการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและการประเมินผลการใช้ตัวชี้วัดของผู้ประกอบการ N8

| ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน                                                             |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ยอดขาย<br>2. กำไร<br>3. ต้นทุน | <b>ด้านลูกค้า</b><br>1. ความพึงพอใจของลูกค้า<br>2. จำนวนลูกค้าใหม่<br>3. การกลับมาของลูกค้าเก่า        |
|                                   | <b>ด้านกระบวนการภายใน</b><br>4. การผลิต/ทำงานให้ตรงตามแผน<br>5. ของเสียในการผลิต<br>6. คุณภาพของสินค้า |

## 4.2.9 กรณีที่ 9 ผู้ประกอบการใหม่ในกลุ่มธุรกิจเกษตร

### 4.2.9.1 ข้อมูลพื้นฐาน

ผู้ประกอบการ N9 มีจุดเริ่มต้นของการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าทางการเกษตรจากการเคยทำโรงงานผลิตเครื่องปั้นเล็กบังคับวิทยุมาก่อนเป็นเวลากว่า 10 ปี แต่การแข่งขันในตลาดนั้นมีสูง ประกอบกับเห็นนโยบายของภาครัฐบาลที่ส่งเสริมด้านการเกษตร 4.0 ทำให้สนใจต่อยอดขยายธุรกิจมาทำโดรนเพื่อภาคการเกษตร ซึ่งโดรนเพื่อการเกษตรนี้สามารถพ่นของเหลว ไม่ว่าจะเป็นยาฆ่าแมลง ปุ๋ย หรือสารเคมีทางการเกษตร โดยมีจำหน่ายหลายรุ่นและหลายขนาด ตั้งแต่ขนาด 5 กิโลกรัม 10 กิโลกรัม 15 กิโลกรัมและสูงสุด 20 กิโลกรัม ทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าคนถึง 40 เท่า สามารถทำงานได้ถึง 15-20 ไร่ต่อชั่วโมง นอกจากนี้โดรนเพื่อการเกษตรนั้นยังมีความสามารถในการควบคุมตำแหน่งความสูงที่ถูกต้องแม่นยำในการฉีดพ่น ช่วยลดความเสี่ยงในการสัมผัสหรือลดผลกระทบจากสารเคมีที่ใช้ในการเกษตร ลดต้นทุนให้เกษตรกร ประหยัดทั้งเวลาและแรงงาน โดยจะมีการอบรมการใช้งานเพื่อให้ลูกค้าใช้งานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากที่สุด กลุ่มลูกค้า คือ เกษตรกรที่ต้องการลดเวลาและความเสี่ยงจากการรดสารเคมีในแปลงเกษตร ซึ่งโดรนเพื่อการเกษตรเป็นสินค้าที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ ในการชำระเงินลูกค้าสามารถเลือกได้ว่าจะชำระเป็นเงินสดหรือผ่อน นอกจากนี้ยังมีการฝึกอบรมการใช้งานและรับประกันผลิตภัณฑ์หลังการขายไม่ว่าจะเนื่องมาจากความผิดพลาดของผลิตภัณฑ์หรือความผิดพลาดจากการบังคับ โดยช่องทางการขายผลิตภัณฑ์มีทั้งออนไลน์และออฟไลน์

### 4.2.9.2 การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ประกอบการ N9 พิจารณาองค์ประกอบที่จะสามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในระยะยาว โดยใช้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจนั้นประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัดย่อยได้แก่ 1) ลูกค้า 2) รายได้ 3) การปรับตัวของธุรกิจ ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ผมว่าพฤติกรรมของลูกค้าก็สำคัญนะ เพราะเราทำเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการเกษตร ถ้าเกษตรกรยังไม่ปรับตัวตามเทคโนโลยีสมัยใหม่ ๆ สินค้าเราก็ไม่สามารถที่จะขายได้ แต่ถ้าเขาเปิดรับกับเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นผมก็มองว่ามันมีโอกาสที่จะสำเร็จ...ถ้ามีกำไร เราก็มีทุนที่สามารถดำเนินธุรกิจของเราได้ต่อ มีทุนในการคิดค้นหรือพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ และต้องรู้จักการปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์ในปัจจุบันด้วย...”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระยะสั้นนั้น ผู้ประกอบการ N9 ระบุถึงการสร้างการรับรู้ให้แก่ลูกค้า ดังคำให้สัมภาษณ์คือ

“...ถ้าในระยะสั้นผมต้องการให้มีคนรู้จัก ให้ลูกค้าได้รู้ว่าสินค้าเราคืออะไร ใช้อย่างไร มีประโยชน์อย่างไร คือยังไม่ต้องซื้อสินค้าก็ได้ แค่สอบถามเรียนรู้กันก่อน...”

ทั้งนี้เมื่อเจาะลึกในรายละเอียดจะพบว่า ผู้ประกอบการ N9 ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใน 2 มุมมองคือ มุมมองทางด้านการเงิน และมุมมองที่ไม่ใช่ด้านการเงิน กล่าวคือ

ในมุมมองทางการเงินนั้นจะเน้นพิจารณาตัวชี้วัด 3 ประการคือ 1) กำไร 2) ต้นทุน และ 3) ยอดขาย ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...กำไรสุทธิ ผมว่าทำธุรกิจก็น่าจะดูกำไรกันทุกคนนะ...ดูไม่ให้มีต้นทุนที่สูงจนเกินไปเพราะจะทำให้กำไรที่ได้ลดลง...ยอดขาย เพื่อดูว่าเราขายสินค้าได้เงินเท่าไรและยังนำมาพิจารณายอดขายในอนาคตได้อีกด้วย อย่างเวลาจัดการสินค้าคงคลัง ช่วงไหนที่มียอดขายเยอะ เราก็ต้องมีสินค้าคงคลังไว้เยอะเพื่อให้ของไม่ขาด stock...”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินนั้นพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ N9 เน้นพิจารณาจากตัวชี้วัดจำนวน 3 ด้านหลักคือ 1) ด้านลูกค้า 2) ด้านกระบวนการภายใน และ 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งในแต่ละด้านนั้นประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อยต่าง ๆ ประกอบกันคือ

1) ด้านลูกค้า มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และ/หรือข้อร้องเรียนจากลูกค้า จำนวนลูกค้าใหม่ และการกลับมาของลูกค้าเก่า ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ถ้าลูกค้ามีความพึงพอใจก็จะส่งผลถึงความจงรักภักดีของลูกค้า เราสามารถเปลี่ยนลูกค้าพวกนี้เป็นยอดขาย ทำให้ลูกค้าสามารถกลับมาซื้อสินค้าได้บ่อยครั้งและซื้อต่อครั้งจำนวนมาก โดยเราได้มีการให้ลูกค้าทำแบบสอบถามให้...ข้อร้องเรียนจากลูกค้า จำเป็นที่ต้องดูเพื่อที่จะนำไปปรับปรุงให้สินค้าหรือบริการดีขึ้น...หากเรามีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ก็จะทำให้มียอดขายที่เพิ่มขึ้น โดยเราก็มีการไปออกบูธต่าง ๆ เพื่อเข้าหากลุ่มลูกค้า...การกลับมาของลูกค้าเก่า เพราะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจของลูกค้าและควมมีประสิทธิภาพของสินค้า อีกทั้งยังทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น...”

2) ด้านกระบวนการภายใน มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ จำนวนสินค้าคงคลัง และจำนวนสินค้าใหม่ที่ออกสู่ตลาด ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...สำหรับบริษัทที่อยู่ในช่วงเติบโตนั้นคลังสินค้าคือสิ่งที่มองข้ามไม่ได้ ถ้าบริษัทมีสินค้ามากเกินไป ส่งผลให้สินค้าหมดอายุการใช้การ ค่าใช้จ่ายในการเก็บสินค้าสูงขึ้น (โดยเฉพาะบริษัทที่เข้าคลังสินค้า) หรือหากมีสินค้าคงคล้งน้อยเกินไปส่งผลให้บริษัทเสียโอกาสในการขายและสูญเสีย market share...ถ้าเรามีสินค้าใหม่ ๆ ก็ทำให้เราสามารถหาลูกค้ากลุ่มอื่นเพิ่มขึ้นมาได้ ไม่ก็อาจจะเป็นลูกค้าเก่าที่มาลองซื้อสินค้าใหม่ของเราไปใช้...”

3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ การอบรมและพัฒนา และประสิทธิภาพการทำงาน ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ เพราะจะช่วยให้พนักงานมีความรู้และความสามารถเพิ่มมากขึ้น ส่งให้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพทำให้ไม่เกิดข้อผิดพลาด เช่น การวัดผลผลิตภาพของพนักงาน ปิดการขายได้ไหม เสนอโครงการผ่านไหม...”

ในการกำหนดและติดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนั้นพบว่า ผู้ประกอบการ N9 ใช้วิธีการประเมินด้วยตนเอง ซึ่งผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลายตัวชี้วัดที่ใช้ในปัจจุบันนั้นมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจเพราะมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์และพึงพอใจแล้วกับตัวชี้วัดที่ใช้อยู่ปัจจุบัน ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...เรื่องของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน คุณเองครับ อย่างยอดขายถ้ามีเข้ามาเราก็รับรู้ตลอดอยู่แล้ว ใน 1 เดือนก็จะมาสรุปข้อมูลอีกที ส่วนมากก็สิ้นเดือนแหละครับ มาดูว่ายอดขายเป็นอย่างไร กำไรเป็นเท่าไร เช็ควินค้าคงคลัง ตัวชี้วัดบางตัวก็นาน ๆ ดูที...อย่างพนักงานที่จะต้องช่วยขายงาน ก็แจ้งเขาว่าปีนี้เราต้องการยอดขายเท่าไรนะ ณ ตอนนี้อย่างไรก็ได้เท่าไร เหลืออีกเท่าไร เหมือนเป็นการกระตุ้น ถ้าเขาทำได้ตามเป้าที่เราต้องการก็จะมีรางวัลบ้างประมาณนี้ครับ... สำหรับผมไม่ค่อยกังวลกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน แต่ถ้าน้องพนักงานก็อาจจะมึนงงกับปิดการขายไม่ได้ บางครั้งก็มีการปรับเปลี่ยนระดับตัวชี้วัดบ้าง อย่างเช่น ยอดขาย ที่มีการปรับขึ้นปรับลงบ้างตามสถานการณ์บ้านเมือง...หากถามถึงความพอใจในการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันก็รู้สึกโอเคนะครับ เพราะตอนนี้ยังอยู่ในช่วงของการเติบโต ตัวชี้วัดบางตัวอาจจะยังไม่สามารถนำมาปรับใช้ได้ตอนนี้...”

จึงสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ N9 มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินจำนวน 3 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินจำนวน 8 ตัวชี้วัด และมีความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดเหล่านี้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบันแล้ว ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 4.11

**ตารางที่ 4.11** สรุปการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและการประเมินผลการใช้ตัวชี้วัดของผู้ประกอบการ N9

| ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ยอดขาย<br>2. กำไร<br>3. ต้นทุน | <b>ด้านลูกค้า</b><br>1. ความพึงพอใจของลูกค้า<br>2. ข้อร้องเรียนจากลูกค้า<br>3. จำนวนลูกค้าใหม่<br>4. การกลับมาของลูกค้าเก่า<br><b>ด้านกระบวนการภายใน</b><br>5. สินค้าคงคลัง<br>6. จำนวนสินค้าใหม่ที่ออกสู่ตลาด<br><b>ด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b><br>7. ประสิทธิภาพในการทำงาน<br>8. การอบรมและพัฒนา |

#### 4.2.10 กรณีที่ 10 ผู้ประกอบการใหม่ในกลุ่มธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์

##### 4.2.10.1 ข้อมูลพื้นฐาน

1) ผู้ประกอบการ N10 มีจุดเริ่มต้นของการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับงานไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์จากการเรียนมาทางด้านวิศวกรรมไฟฟ้าและเริ่มสนใจในการทำธุรกิจมาตั้งแต่ช่วงที่กำลังศึกษาอยู่ชั้นปีที่ 2 เพราะมีความคิดที่อยากรวยและพยายามที่จะไม่ไปเป็นลูกน้องใคร ด้วยความรู้ความสนใจที่มีและกระแสของสตาร์ทอัพ (Startup) ที่กำลังมาแรงทำให้มองเห็นโอกาสในการทำธุรกิจ จึงได้เข้าร่วมโครงการของหน่วยบ่มเพาะธุรกิจ อุทยานวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี เพื่อขอคำแนะนำและเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยเหลือในการทำธุรกิจ ซึ่งหลังจากนั้นก็ได้จดทะเบียนบริษัทและไปนำเสนอผลงานต่าง ๆ เช่น Smart farm Smart home ทำให้ได้รับเงินทุนมาลงทุนและพัฒนาธุรกิจต่อไป ปัจจุบันธุรกิจแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ (1) ระบบอิเล็กทรอนิกส์และระบบอัตโนมัติ โดยจำหน่ายอุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง แรงต่ำ อุปกรณ์อัตโนมัติ เซนเซอร์ หรืออุปกรณ์อื่น ๆ ตามความต้องการของลูกค้าทุกชนิด รวมทั้งการติดตั้ง ตรวจสอบ บำรุงรักษา (2) ระบบแอร์และเครื่องทำความเย็น โดยจำหน่ายแอร์และเครื่องทำความเย็นทุกชนิด รวมถึงอะไหล่ การติดตั้งระบบ การตรวจสอบและบำรุงรักษาทุกชนิด (3) ระบบเครื่องจักรและระบบท่อ โดยจำหน่ายปั๊ม มอเตอร์และระบบส่งกำลังทุกชนิด รวมทั้งติดตั้ง ตรวจสอบและบำรุงรักษา กลุ่มลูกค้า คือ คนที่ต้องการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เชื่อมต่อภายในบ้าน หรือกลุ่มหมู่บ้านจัดสรร โดยผู้ประกอบการ N10 ได้มีการนำเข้าวัสดุและอุปกรณ์จากต่างประเทศ และจะมีการประกอบและติดตั้งที่หน้างานเมื่อลูกค้าต้องการสินค้าตามขนาดและระบบการทำงานที่ลูกค้าต้องการ โดยช่องทางการขายผลิตภัณฑ์มีทั้งออนไลน์และออฟไลน์

##### 4.2.10.2 การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ประกอบการ N10 พิจารณองค์ประกอบที่จะสามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในระยะยาวคือองค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริโภคที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในทางอ้อม ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...เราจะดูจาก Trend ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของเรา เช่น ในเรื่องของพลังงาน ตอนนี้ Solar Cell กำลังมาแรง ซึ่งมันมีเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ อยู่แล้ว เรียกได้ว่ามีทั่วประเทศเลยตอนนี้”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระยะสั้นนั้น ผู้ประกอบการ N10 ระบุถึงการรักษาสภาพคล่องทางการเงินเพื่อให้สามารถวางแผนในการพัฒนาธุรกิจต่อไปในอนาคตได้ รวมถึงมีความต้องการในด้านเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น ดังคำให้สัมภาษณ์คือ

“...ตอนนี้พยายามประคองสภาพคล่องให้สามารถทำธุรกิจไปต่อได้ก่อน เพราะหลาย ๆ อย่างก็ไม่ค่อยเอื้ออำนวยเท่าไร แล้วก็อยากมีเงินลงทุนเพิ่มขึ้นเพราะว่าตอนนี้งานมีเต็มเลยแต่เราไม่มีต้นทุนเพียงพอที่จะไปรับงานนั้น...”

ทั้งนี้เมื่อเจาะลึกในรายละเอียดจะพบว่า ผู้ประกอบการ N10 ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใน 2 มุมมองคือ มุมมองทางด้านการเงิน และมุมมองที่ไม่ใช่ด้านการเงิน กล่าวคือ

ในมุมมองทางการเงินนั้นจะเน้นพิจารณาตัวชี้วัด 4 ประการคือ 1) กำไรสุทธิ 2) ต้นทุน 3) ยอดขาย และ 4) เงินทุนหมุนเวียน ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...จะต้องดูก่อนเลยว่าถ้าทำงานนี้แล้วจะได้กำไรไหม ถ้าไม่ได้เราก็ไม่ทำ แต่ช่วงแรก ๆ เลย เราอาจจะไม่ได้ดูที่กำไร ขาดทุนก็ยอม แต่เราพยายามสร้างบริษัทเราให้มีโปรไฟล์ กับลูกค้าที่ดีมากที่สุด...ในช่วงแรก ๆ เราจะยังไม่ได้ดูในรูปตัวเงินมาก จะดูเป็นปริมาณมากกว่าเหมือน สร้างโปรไฟล์ให้บริษัทตัวเองดูน่าเชื่อถือ ซึ่งเราตั้งเป้าหมายไว้ทุกปีว่าอยากเติบโตเท่าไร เช่น ปีนี้เรา ตั้งเป้าไว้แล้วว่าขอเติบโตแค่ 20% พอ แล้วก็คาดหวังให้เกิดการบอกต่อของลูกค้า เพื่อให้ปีต่อไป ยอดขายเราเติบโตมากขึ้น...ต้นทุน สำคัญนะ ถ้าเราควบคุมไม่ได้ ก็จะทำให้เรากำไรน้อยลงหรืออาจจะ ขาดทุนเลยก็ได้...เนื่องจากธุรกิจอยู่ในช่วงเริ่มต้น ซึ่งการหาเงินทุนหมุนเวียนก็เป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญเพราะต้องใช้เงินลงทุนเยอะในช่วงแรก แล้วเงินทุนที่มีอยู่ก็ใช้ในการทำผลิตภัณฑ์ไปหมดแล้ว แต่เราไม่ได้ต้องการเงินทุนจากการกู้ยืมนะ เราทำแผนธุรกิจไปเสนอ แล้วก็ไป pitching เพื่อให้ได้เงินทุนทั้งจากภาครัฐและเอกชน...”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินนั้นพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ N10 เน้นพิจารณาจากตัวชี้วัดจำนวน 3 ด้านหลักคือ 1) ด้านลูกค้า 2) ด้านกระบวนการภายใน และ 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งในแต่ละด้านนั้นประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อยต่าง ๆ ประกอบกันคือ

1) ด้านลูกค้า มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ข้อร้องเรียนจากลูกค้า จำนวนลูกค้าใหม่ การกลับมาของลูกค้าเก่า และส่วนแบ่งตลาด ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากที่เราสอบถามจากลูกค้าโดยตรง เราก็จะมีดูจากในเพจของเราด้วยว่ามีคนกดไลค์เพิ่มขึ้นไหม ดูจากโฆษณาหรือสื่อที่ปล่อยออกไปว่าผลการตอบรับของลูกค้าเป็นยังไง มีคนโทรมาติดต่อสอบถามเกี่ยวกับงานไหม...ข้อร้องเรียนจากลูกค้า ก็อาจจะมีส่วนบางอย่างที่เราไปติดตั้งแล้วมันเกิดชำรุด เราก็มีบริการหลังการขายถ้าอยู่ภายในระยะเวลาที่เรารับประกัน แต่จริง ๆ ก่อนส่งงานเรามีการทดสอบให้ลูกค้าก่อนแล้วเพื่อให้ข้อร้องเรียนเป็นศูนย์ พยายามทำให้ลูกค้าพอใจมากที่สุดนั่นแหละ...ถ้าจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น งานก็จะเพิ่มขึ้นตามมา ส่วนใหญ่ลูกค้า 1 คนก็จะจ้างมา 1 งาน...นอกจากลูกค้าใหม่เราก็ต้องการที่จะรักษาลูกค้าของเราไว้ ก็แบบพยายามสร้าง option ที่เพิ่มเติมขึ้นมาเพื่อให้ลูกค้ารู้สึกว่ามันดีนะ แต่ก็อาจจะไม่แน่นมากเพราะมันก็เป็นสินค้าที่ไม่ได้จะต้องเปลี่ยนบ่อยหรือซื้อบ่อย...หากส่วนแบ่งการตลาดเราลดลงแสดงว่าเราอาจจะมียุ่แข่งเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อยอดขายในอนาคต...”

2) ด้านกระบวนการภายใน มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ การทำงานให้ตรงตามแผน ความผิดพลาดในกระบวนการ และจำนวนสินค้าใหม่ที่ออกสู่ตลาด ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ถ้าเราทำงานจบเร็ว ตัวเงินมันก็จะยิ่งเพิ่มขึ้น สมมติว่าเราจ้างรายวัน ค่าแรงมันก็จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อย ๆ หลัก ๆ ก็ดูเรื่องของเวลา ซึ่งก็จะโยงไปถึงว่าของส่งเข้าหน้างานเร็วไหม ถ้าช้าคนงานก็ไม่มีอะไรทำ งานก็จะช้าขึ้นไปอีก...ความผิดพลาดจากการทำงาน เราก็พยายามควบคุมให้มันน้อยลงเพราะการแก้ไขงานมันก็ทำให้ต้นทุนเราสูงขึ้น จริง ๆ ตอนนี้ก็ยังมีเกิดขึ้นบ่อยอยู่ มีทั้งผิดพลาดแบบเล็ก ๆ ไปถึงงานใหญ่เลย...เนื่องจากธุรกิจที่เป็นแนวเทคโนโลยีหรือ startup จะต้อง

มีการพัฒนาอยู่เสมอเพราะเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเราก็มีการคิดสินค้าใหม่อยู่ตลอดเวลา”

3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ การอบรมและพัฒนา  
ดังกล่าวให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ช่วงแรกของธุรกิจส่วนใหญ่เราก็จะพยายามพัฒนาตัวเองก่อน ไปอบรม ไปแสวงหาความรู้ในด้านอื่น ๆ ที่เราไม่รู้บ้าง คนอื่นจะได้ไม่หลอกเราได้ ในบางเรื่องที่อยู่แล้วก็ไปดูว่ามันมีอะไรพัฒนาไปอีกบ้างจากที่เราเคยรู้มา...”

ในการกำหนดและติดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนั้นพบว่าผู้ประกอบการ N10 ใช้วิธีการให้บุคคลอื่นร่วมประเมินด้วยคือ ตัวผู้ประกอบการและผู้บริหารอีก 1 ท่าน เนื่องจากผู้ประกอบการมีความรู้ในด้านการบริหารจัดการไม่มากนัก จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลายตัวชี้วัดที่ใช้ในปัจจุบันนั้นมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจเพราะสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานออกมาได้ดี ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สร้างไว้อาจมีการปรับเปลี่ยนในแต่ละปี ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการจะระบุถึงความสอดคล้องในตัวชี้วัดที่นำมาใช้เหล่านี้แล้ว แต่ในอนาคตอาจมีปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ก็มีส่วนที่ดูเองคร่าว ๆ แต่ตอนนี้มีการจ้างผู้บริหารมาบริหารงานช่วย เพราะว่าเราบริหารงานไม่เป็น...ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้มาก... การมีตัวชี้วัดก็ทำให้มีความเครียดบ้างแต่ก็ไม่ได้เครียดมาก สุดท้ายแล้วเราก็ต้องตั้งใจให้มันใกล้เคียงมากที่สุดมากกว่า...ตัวชี้วัดในระหว่างปีไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนอะไร ก็คงจะคิดอีกทีตอนตั้งเป้าหมายของปีต่อ ๆ ไป เพราะสำหรับปีนั้นทำเกินเป้าที่ตั้งใจไว้แล้ว แต่คิดว่ายังต้องปรับอีกอยู่นะเพราะก่อนหน้านี้ก็ไม่ค่อยรู้เกี่ยวกับเรื่องพวกนี้เท่าไร แต่ตอนนี้ก็มีคนมาช่วยดู น่าจะโอเคมากขึ้น...”

จึงสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ N10 มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินจำนวน 4 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินจำนวน 9 ตัวชี้วัด และมีความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดเหล่านี้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบันแล้ว ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 สรุปการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและการประเมินผลการใช้ตัวชี้วัดของผู้ประกอบการ N10

| ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน                 | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ยอดขาย<br>2. กำไร<br>3. ต้นทุน<br>4. เงินลงทุน | <b>ด้านลูกค้า</b><br>1. ความพึงพอใจของลูกค้า<br>2. ข้อร้องเรียนจากลูกค้า<br>3. จำนวนลูกค้าใหม่<br>4. การกลับมาของลูกค้าเก่า<br>5. ส่วนแบ่งตลาด<br><b>ด้านกระบวนการภายใน</b><br>6. การผลิต/ทำงานให้ตรงตามแผน<br>7. ความผิดพลาดในกระบวนการผลิต/ทำงาน<br>8. จำนวนสินค้าใหม่ที่ออกสู่ตลาด<br><b>ด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b><br>9. การอบรมและพัฒนา |

#### 4.2.11 กรณีที่ 11 ผู้ประกอบการใหม่ในกลุ่มธุรกิจเสื้อผ้า

##### 4.2.11.1 ข้อมูลพื้นฐาน

ผู้ประกอบการ N11 มีจุดเริ่มต้นของการประกอบธุรกิจมาจากความสนใจที่จะประกอบธุรกิจส่วนตัว เนื่องจากก่อนหน้านี้เคยทำงานประจำอยู่ในหน่วยงานราชการและพบว่าไม่ใช่งานที่ตนเองชื่นชอบ ในขณะที่เดียวกัน ผู้ประกอบการ N11 เป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบงานออกแบบและชอบการแต่งตัว จึงคิดที่จะทำแบรนด์เสื้อผ้า แต่แบรนด์เสื้อผ้าทั่วไปการแข่งขันที่สูง ผู้ประกอบการ N11 จึงคิดที่จะนำผ้าฝ้ายทอมือ ซึ่งเป็นผ้าที่เป็นเอกลักษณ์ ใส่สบาย มาออกแบบให้ทันสมัยขึ้น เพื่อให้เหมาะกับทั้งวัยรุ่น วัยทำงานและวัยสูงอายุ รักษางานผ้าฝ้ายทอมือให้คนรุ่นหลังได้รู้จัก โดยผลิตภัณฑ์มีทั้งเสื้อ กางเกง กระโปรง เดรส เสื้อคลุม รวมไปถึงกระเป๋า ซึ่งสีของผ้าฝ้ายนั้นทำมาจากสีธรรมชาติ ผ่านการทอมือโดยกลุ่มแม่บ้านในชุมชน ทำให้เกิดการสร้างงานสร้างอาชีพให้แก่ชุมชน กลุ่มลูกค้า คือ ผู้หญิงที่ชื่นชอบผ้าไทยที่ทันสมัย โดยผู้ประกอบการ N11 เป็นผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์เอง จากนั้นทำการตัดเย็บโดยใช้ผ้าฝ้ายทอมือจากกลุ่มแม่บ้านในชุมชน ในการผลิตจะมีการเน้นให้เกิดของเสียน้อยที่สุด ดังนั้นจึงมีการนำเศษผ้าที่ตัดทิ้ง มาตัดเย็บเพื่อลดการสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ สำหรับช่องทางการขายมีทั้งขายออนไลน์และการออกบูธตามจังหวัดต่าง ๆ

##### 4.2.11.2 การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ประกอบการ N11 พิจารณาองค์ประกอบที่จะสามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในระยะยาวแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจและองค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจ

ซึ่งองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจได้แก่ ยอดขาย ส่วนองค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริโภค ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ดูจากยอดขายแล้วก็ดู trend ว่าธุรกิจไหนที่มันจะ Boom ในอนาคต...”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระยะสั้นนั้น ผู้ประกอบการ N11 ระบุถึงการสร้างการรับรู้เพื่อส่งผลแก่ยอดขายในอนาคต ดังคำให้สัมภาษณ์คือ

“...ในระยะสั้นต้องการให้มียอดขายที่เพิ่มขึ้น โดยพยายามสร้างแบรนด์ให้ติดตลาด เพื่อที่จะให้ลูกค้าได้รู้จักแบรนด์ และได้ซื้อขายได้ง่าย เราพยายามหาลูกค้าใหม่ๆ ตอนนั้นก็ได้มีการออกห้าง ออกบูธในหลาย ๆ จังหวัดทั้งในจังหวัดอุบลราชธานีและจังหวัดอื่น ๆ เช่น ห้าง Central World กรุงเทพมหานคร...”

ทั้งนี้เมื่อเจาะลึกในรายละเอียดจะพบว่า ผู้ประกอบการ N11 ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใน 2 มุมมองคือ มุมมองทางด้านการเงิน และมุมมองที่ไม่ใช่ด้านการเงิน กล่าวคือ ในมุมมองทางการเงินนั้นจะเน้นพิจารณาตัวชี้วัด 3 ประการคือ 1) ยอดขาย 2) กำไร และ 3) ต้นทุน ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ยอดขายทำให้เห็นว่าเราขายของได้กี่บาท ส่วนมากก็จะดูเป็นรายเดือน แล้วก็ภาพรวมรายปี ถ้ายอดเดือนไหนต่ำกว่าเป้าที่ตั้งไว้ก็จะพยายามกระตุ้นการขาย โดยการสร้างโปรโมชั่นต่าง ...กำไร จะได้รับรู้รายได้ที่แท้จริงเพราะหักต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ แล้ว...ถ้าต้นทุนเราน้อยกำไรก็จะเพิ่มขึ้น ก็เลยพยายามหาวิธีลดต้นทุน โดยการใช้วัตถุดิบให้เหลือของเสียน้อยที่สุด...”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินนั้นพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ N11 เน้นพิจารณาจากตัวชี้วัดจำนวน 3 ด้านหลักคือ 1) ด้านลูกค้า 2) ด้านกระบวนการภายใน และ 3) ด้านชุมชน ซึ่งในแต่ละด้านนั้นประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อยต่าง ๆ ประกอบกันคือ

1) ด้านลูกค้า มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนลูกค้าใหม่ และการกลับมาของลูกค้าเก่า ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...เวลาลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำเราก็จะสอบถามเขา ฟังเสียงตอบรับจากลูกค้า...ถ้าลูกค้าเก่ามาซื้อซ้ำเยอะแสดงว่าเขาชอบสินค้าเรา เราก็เน้นรักษาลูกค้าเก่า เขาก็จะรอเราผลิต collection ใหม่ออกมาเรื่อย ๆ...เพราะว่าช่วงนี้เรากำลังสร้างแบรนด์ให้คนรู้จัก การมีลูกค้าใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นถือว่าจำเป็นมาก เพราะถ้าเขาชอบสินค้าของเราและมีการบอกต่อจะทำให้คนได้รู้จักสินค้าของเราเร็วขึ้น ช่วงนี้ก็เลยมีการออกบูธเพื่อหาลูกค้าอยู่ตลอด จะมีไปทุกที่เลยคะ เช่นล่าสุดก็ไป central world มา...”

2) ด้านกระบวนการภายใน มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ การส่งคืนสินค้าและจำนวนสินค้าใหม่ที่ออกสู่ตลาด ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...บางครั้งก็จะมีสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนบ้าง เพราะลูกค้าบางคนอาจจะไม่เข้าใจ เหมือนมันจะมีซิดเล็ก ๆ ของผ้าทอ เขาก็คิดว่ามันขาด เราก็จะแบบเปลี่ยนให้ลูกค้าใหม่ แต่ก็

เซ็คก่อนส่งของทุกครั้งนะ เพราะการส่งกลับไปกลับมา มันก็เป็นต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเนอะเพราะต้องเสียค่าส่ง...จะมีลูกค้าเก่าที่เป็นเหมือน FC เราอยู่ เขาก็รอที่เราจะมี Design ใหม่ ๆ ออกมา ก็เลยจะมี collection ใหม่ออกมาเรื่อย ๆ ประมาณ 2 เดือนครั้ง โดยมีการวิจัยและพัฒนา พยายามคิดค้น Design หรือรูปแบบการทอ การใช้ผ้าใหม่ ๆ เพื่อให้สินค้าของเรามันดีขึ้น ตรงความต้องการของลูกค้ามากขึ้น เช่น เมื่อก่อนเสื้อผ้าที่เราออกมาจะเป็น Free size ตอนนี้ก็พยายามทำเสื้อผ้าออกมาให้มี size เพื่อที่จะให้คนที่ตัวเล็ก ๆ ใส่ได้มากขึ้น...”

3) ด้านชุมชน มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ รายได้ของคนในชุมชน ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...เพราะงานของเราเป็นการทำงานที่ทำร่วมกับคนในชุมชน ถ้าความเป็นอยู่ของชุมชนดีขึ้นแสดงว่าธุรกิจของเราประสบความสำเร็จ...”

ในการกำหนดและติดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนั้นพบว่าผู้ประกอบการ N11 ใช้วิธีการดำเนินการด้วยตนเองร่วมกับผู้บริหารอีก 1 ท่าน อนึ่ง จากการสัมภาษณ์นั้นพบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลายตัวชี้วัดที่ใช้ในปัจจุบันนั้นมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ เนื่องจากสะท้อนให้เห็นผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจได้จริง แต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการระบุว่าตัวชี้วัดที่ใช้ดังกล่าวอาจจะยังไม่มีเหมาะสมเท่าที่ควรนักและยังสามารถปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานได้ตลอด ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...คิดว่าตัวชี้วัดที่ใช้ยังไม่เหมาะสม เพราะยังไม่ได้เน้นเรื่องตัวชี้วัดเท่าไรหรอก...ตัวชี้วัดที่ใช้ยู่ตอนนี้ก็มีการปรับเปลี่ยนนะ เพราะเหมือนช่วง Covid-19 ที่ผ่านมานะ เราก็มีการวางแผนของเราไว้ปกติ แต่พอมาเกิด Covid-19 เราก็เลยมีการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส ทำหน้ากากอนามัย ก็มีคนมาซื้อส่งไปเมืองนอก มันก็ได้ยอดขายเพิ่มขึ้นมา เพราะช่วง Covid-19 แน่นนอนเราไม่ได้ออกบูธอยู่แล้ว ตั้งแต่เดือนมกราคมจนถึงเดือนกรกฎาคม ประมาณ 7 เดือนงานเสื้อผ้าเราก็จะเงียบไปเลย ก็จะเน้นทำหน้ากากแทน คิดค้นหานวัตกรรมเข้ามา...”

จึงสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ N11 มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินจำนวน 3 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินจำนวน 6 ตัวชี้วัด และมีความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดเหล่านี้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบันแล้ว ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 สรุปการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและการประเมินผลการใช้ตัวชี้วัดของผู้ประกอบการ N11

| ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ยอดขาย<br>2. กำไร<br>3. ต้นทุน | <b>ด้านลูกค้า</b><br>1. ความพึงพอใจของลูกค้า<br>2. จำนวนลูกค้าใหม่<br>3. การกลับมาของลูกค้าเก่า<br><b>ด้านกระบวนการภายใน</b><br>4. การส่งคืนสินค้า<br>5. จำนวนสินค้าใหม่ที่ออกสู่ตลาด<br><b>ด้านชุมชน</b><br>6. รายได้ของคนในชุมชน |

#### 4.2.12 กรณีที่ 12 ผู้ประกอบการใหม่ในกลุ่มธุรกิจเครื่องจักร

##### 4.2.12.1 ข้อมูลพื้นฐาน

ผู้ประกอบการ N12 มีจุดเริ่มต้นของการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าจากการสังเกตเห็นร้านขายส้มตำร้านหนึ่ง เป็นร้านที่ขายดีมาก ๆ ลูกค้าเยอะ และเห็นว่าที่ร้านนั้นเขาใช้พนักงานในการสับเส้นมะละกอ ซึ่งใช้เวลานานทำให้ไม่ทันต่อความต้องการ ถ้าใช้วิธีการหั่นเส้นลูกคาก็จะไม่ชอบเพราะเส้นจะไม่กรอบ แต่ถ้าใช้การสับเส้นจะกรอบดีกว่า จึงมีแนวคิดที่จะมาสร้างเครื่องสับมะละกอที่ให้เส้นออกมาเหมือนกับการสับด้วยมือ จากเครื่องต้นแบบยังมีประสิทธิภาพที่ไม่ดีมากนัก จากนั้นมีคนแนะนำให้ไปเข้าศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ อุทยานวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี เพื่อพัฒนาต้นแบบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้พัฒนามาเป็นเครื่องสับมะละกอที่สามารถสับมะละกอได้เหมือนกับการที่ใช้คนมาสับ ซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาในการสับมะละกอ โดยหากใช้เครื่องสับมะละกอในการสับมะละกอ 1 ลูก จะใช้เวลาเพียง 1 นาที ดังนั้น 1 ชั่วโมงจะสามารถสับมะละกอได้ 60 กิโลกรัม โดยวัสดุที่ใช้เป็นสแตนเลสแบบฟู้ดเกรด ทนต่อสนิมและการใช้งาน ปัจจุบันมีจำหน่าย 2 รุ่น สามารถจัดส่งได้ทั่วประเทศ กลุ่มลูกค้า คือ ร้านขายอาหาร ผู้ประกอบการ N12 มีการจ้างโรงงานในการผลิตสินค้า เนื่องจากทางโรงงานมีความพร้อมในด้านของเครื่องจักรมากกว่า ผู้ประกอบการจะเน้นในการขายและพัฒนาสินค้าเป็นหลัก รวมถึงมีการบริการหลังการขาย ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการ N12 จะไม่ได้ทำการผลิตสินค้าเอง แต่ได้มีการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของสินค้าอยู่เสมอ โดยช่องทางการขายผลิตภัณฑ์มีทั้งออนไลน์และออฟไลน์

##### 4.2.12.2 การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ประกอบการ N12 พิจารณองค์ประกอบที่จะสามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในระยะยาวแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจ และตัวองค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจ ซึ่งองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจคือ ลูกค้า ส่วนองค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจคือ พฤติกรรมของผู้บริโภค ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...มองว่ามีลูกค้าหรือผู้บริโภคเยอะขึ้น แล้วก็การที่คนเริ่มมีการใช้เครื่องมือเครื่องมือที่ทันสมัยขึ้น...”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระยะสั้นนั้น ผู้ประกอบการ N12 ระบุถึงความต้องการสร้างการรับรู้แก่ผู้บริโภคเพื่อขยายฐานลูกค้าให้กว้างมากขึ้น ดังคำให้สัมภาษณ์คือ

“...ให้ลูกค้าได้รับรู้ถึงผลิตภัณฑ์ของเราและมีลูกค้าเพิ่มมากขึ้นซึ่งไม่ใช่แค่ในจังหวัดอุบลราชธานี แต่เป็นลูกค้าจากทั่วประเทศ...”

ทั้งนี้เมื่อเจาะลึกในรายละเอียดจะพบว่า ผู้ประกอบการ N12 ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใน 2 มุมมองคือ มุมมองทางด้านการเงิน และมุมมองที่ไม่ใช่ด้านการเงิน กล่าวคือ ในมุมมองทางการเงินนั้นจะเน้นพิจารณาตัวชี้วัด 3 ประการคือ 1) กำไร 2) ยอดขาย และ 3) ต้นทุน ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ถ้ายอดขายเรามากก็จะได้ แต่ก็ต้องดูอีกทีหนึ่งนะ ว่ามีกำไรเท่าไร ต้นทุนเท่าไร ค่าใช้จ่ายอะไรต่าง ๆ ...บางครั้งเราขายของได้เยอะ แต่อาจจะแทบไม่มีเงินเหลืออาจจะเกิดจากการที่เรามีค่าใช้จ่ายจากส่วนอื่น ๆ ซึ่งเราต้องพยายามควบคุมให้ได้กำไรตามที่เรที่ตั้งไว้ ธุรกิจถึงจะสามารถไปได้...ต้นทุน เป็นตัวที่สำคัญเลย ตอนนี้พยายามหาวิธีการลดต้นทุนอยู่ เพราะถ้าต้นทุนเราลดลง เราก็จะตั้งราคาให้ถูกลงได้ ทุกวันนี้มีลูกค้าโทรมาทุกวันเลยนะ แต่พอเขาฟังราคาเขาก็เหมือนกับว่ายังสู้ไม่ไหว อยากให้เราลดราคาถูกลงกว่านี้”

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินนั้นพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ N12 เน้นพิจารณาจากตัวชี้วัดจำนวน 3 ด้านหลักคือ 1) ด้านลูกค้า 2) ด้านกระบวนการภายใน และ 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งในแต่ละด้านนั้นประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อยต่าง ๆ ประกอบกันคือ

1) ด้านลูกค้า มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนลูกค้าใหม่ และการกลับมาของลูกค้าเก่า ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์ไป ต้องถามเขาทุกครั้ง ว่าเป็นอย่างไรบ้าง ใช้ดีหรือไม่ พอใจในสินค้าไหม ในระดับไหน เพราะจะได้รู้และนำมาพัฒนาต่อ...การตลาดเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะบางทีเรามีสินค้าแล้วกว่าจะทำมาสำเร็จผมว่ายากแล้วนะ แต่การตลาดนี่ยากยิ่งกว่า แต่ตอนนี้ก็โอเคนะ มีคนโทรติดต่อมาทุกวัน แต่บางครั้งเขาก็อาจจะยังติดในเรื่องของราคาที่เขาคิดว่ายังแพงเกินไป...การกลับมาของลูกค้าเก่า ทำให้เรารู้ว่าสินค้าของเรามันดีหรือเปล่า เช่น มีลูกค้าอยู่ที่จังหวัดชลบุรี เมื่อปีที่แล้วเขามาซื้อไปเครื่องหนึ่ง ซื้อไปลองใช้ดู เขารู้สึกว่ามันโอเค ก็กลับมาซื้อเพิ่มอีก...”

2) ด้านกระบวนการภายใน มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ จำนวนสินค้าคงคลัง การทำงานให้ตรงตามแผน ความผิดพลาดในกระบวนการผลิต การส่งคืนสินค้า และจำนวนสินค้าใหม่ที่ออกสู่ตลาด ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...จะมีการทำ stock สินค้าไว้ในสินค้าแต่ละรุ่น เพราะบางทีลูกค้าก็อยากที่จะต้องการสินค้าเลย ไม่อยากรอ แล้วก็จะมีการนับ stock เช็คสต็อกตลอด เพราะถ้าหายไปเครื่อง

นึ่งก็หลายบาท...ในการผลิตสินค้าผมไม่ได้ผลิตเองแต่จ้างโรงงานให้เขาผลิตให้เพราะว่าเรามีเครื่องมือที่ครบครันกว่า ดังนั้นทางโรงงานจะต้องผลิตสินค้าให้เสร็จตามที่ตกลงไว้เพราะผมก็ได้มีการกำหนดวันรับสินค้ากับลูกค้าไว้แล้ว ซึ่งส่วนใหญ่เขาก็ผลิตให้ได้ตรงตามเวลาที่กำหนดไว้...ต้องตรวจสอบทุกครั้งก่อนที่จะส่งของให้ลูกค้า เช่น วัสดุที่ใช้ คุณสมบัติของเครื่อง จะต้องเหมือนกับตัวต้นแบบ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดของผลิตภัณฑ์...ลูกค้าบางคนซื้อไปแล้วเอาเครื่องกลับมาคืนก็มีนะ แต่เราก็ไม่รู้ว่าเขาเอาเครื่องไปทำอะไรบ้าง แต่ที่เราเห็นก็คือเอาเครื่องกลับมาแล้วเครื่องพัง เขาอาจจะเอาไปใช้ผิดประเภท มันก็ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของเรา แต่เราก็พยายามเน้นให้ลูกค้าเข้าใจว่าเครื่องนี้ใช้กับอะไรได้บ้างเพื่อไม่ให้เกิดปัญหา...มีการพัฒนาสินค้าของเราให้มันดีขึ้น อาจจะเป็นผลิตภัณฑ์เดิมแต่สร้างเป็นรุ่นใหม่ๆออกมา เพื่อแก้ปัญหาของสินค้านี้เก่า เช่น สินค้าที่เราขายอยู่ตอนนี้ก็เป็นรุ่นที่ 2 และก็มี การคิดค้นผลิตภัณฑ์อื่นอีกด้วย แต่ในการวิจัยและพัฒนาเนี่ยก็ใช้เงินลงทุนจำนวนมากนะ เพราะต้องทดสอบหลายครั้งกว่าจะเกิดเป็นเครื่องต้นแบบที่ใช้ได้จริง แล้วก็ต้องใช้เวลามาก...”

3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีตัวชี้วัดย่อยได้แก่ การอบรมและพัฒนา ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...มีการไปอบรมอยู่เสมอ อีกทั้งผมก็ทำงานอยู่ในหน่วยงานราชการอยู่ด้วย ทำให้สามารถเข้าถึงข่าวสารในการจัดอบรมได้ง่าย...”

ในการกำหนดและติดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนั้นพบว่า ผู้ประกอบการ N12 ใช้วิธีการให้บุคคลอื่นร่วมประเมินด้วยคือ ตัวผู้ประกอบการและผู้บริหารอีก 1 ท่าน และจากการสัมภาษณ์นั้นพบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลายตัวชี้วัดที่ใช้ในปัจจุบันนั้นมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจแต่ยังไม่อยู่ในระดับที่มากและเป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นได้ แต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการยังให้ความเห็นว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ใช้อาจจะยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ตัวชี้วัดที่ใช้คิดว่ามีความสอดคล้องกับการดำเนินงาน แต่อาจจะยังไม่มาก เพราะไม่ได้เป็นองค์กรเต็มตัว...ในการใช้ตัวชี้วัดก็มีการปรับเปลี่ยนบ้างเพราะมีกัน 2 คน ทำให้คุยกันง่าย จะเปลี่ยนอะไรก็ไม่ยาก.....ในการทำธุรกิจถ้ามันไม่เป็นไปตามที่เราคาดไว้ ก็ต้องมีความเครียด ความกังวลเป็นเรื่องธรรมดา แต่ไม่ได้ถึงกับสร้างปัญหา...สำหรับความเหมาะสมของตัวชี้วัดอาจจะยังไม่ดีเท่าไร เพราะตอนนี้เน้นการทำผลิตภัณฑ์และลดต้นทุน เพื่อให้ขายได้ในราคาที่ต่ำ ลูกค้าจะได้เข้าถึงได้ เลยยังไม่มี การดูเกี่ยวกับตัวชี้วัดได้มากเท่าที่ควร...”

จึงสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ N12 มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินจำนวน 3 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินจำนวน 9 ตัวชี้วัด และมีความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดเหล่านี้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบันแล้ว ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 สรุปการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและการประเมินผลการใช้ตัวชี้วัดของผู้ประกอบการ N12

| ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน                                                                                                                                   |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ยอดขาย<br>2. กำไร<br>3. ต้นทุน | <b>ด้านลูกค้า</b><br>1. ความพึงพอใจของลูกค้า<br>2. จำนวนลูกค้าใหม่<br>3. การกลับมาของลูกค้าเก่า                                                                              |
|                                   | <b>ด้านกระบวนการภายใน</b><br>4. สินค้าคงคลัง<br>5. การผลิต/ทำงานให้ตรงตามแผน<br>6. ความผิดพลาดในกระบวนการผลิต/ทำงาน<br>7. การส่งคืนสินค้า<br>8. จำนวนสินค้าใหม่ที่ออกสู่ตลาด |
|                                   | <b>ด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b><br>9. การอบรมและพัฒนา                                                                                                                         |

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการใหม่ทั้งหมดตั้งแต่ N1 – N12 ดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินโดยภาพรวม ดังแสดงในตารางที่ 4.15 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.15 สรุปการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินของผู้ประกอบการใหม่

| ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|-------------------------|------------|--------|
| 1. ยอดขาย               | 12         | 100.00 |
| 2. กำไร                 | 12         | 100.00 |
| 3. ต้นทุน               | 12         | 100.00 |
| 4. เงินทุนหมุนเวียน     | 1          | 8.33   |

จากตารางที่ 4.15 พบว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินที่ผู้ประกอบการใหม่นิยมใช้มากที่สุด ได้แก่ ยอดขาย กำไรและต้นทุน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 100 และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินที่ผู้ประกอบการใหม่นิยมใช้น้อยที่สุด ได้แก่ เงินทุนหมุนเวียน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 8.33 อีกทั้งจะพบว่าผู้ประกอบการทั้ง 12 คน ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินเหมือนกันทั้งหมด และมีผู้ประกอบการเพียงรายเดียวที่มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเพิ่มเข้ามาอีกหนึ่งตัวชี้วัด ได้แก่ เงินทุนหมุนเวียนเนื่องจากในช่วงต้นของการทำธุรกิจ มีความต้องการที่จะใช้เงินทุนจำนวนมาก ดังนั้นการหาเงินทุนจึงเปรียบเสมือนการดำเนินงานของธุรกิจ โดยใช้การนำเสนอไอเดียธุรกิจให้กับนักลงทุน ( Pitching )

นอกจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินโดยภาพรวมแล้ว ผู้ประกอบการใหม่ทั้งหมดตั้งแต่ N1 – N12 มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินร่วมด้วย โดยสรุปได้ดังตารางที่ 4.16 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.16 สรุปการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินของผู้ประกอบการใหม่

| ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน              | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|--------------------------------------|------------|--------|
| <b>ด้านลูกค้า</b>                    |            |        |
| 1. ความพึงพอใจของลูกค้า              | 12         | 100.00 |
| 2. จำนวนลูกค้าใหม่                   | 11         | 91.67  |
| 3. การกลับมาของลูกค้าเก่า            | 8          | 66.67  |
| 4. ข้อร้องเรียนจากลูกค้า             | 5          | 41.67  |
| 5. ส่วนแบ่งตลาด                      | 2          | 16.67  |
| <b>ด้านกระบวนการภายใน</b>            |            |        |
| 6. จำนวนสินค้าใหม่ที่ออกสู่ตลาด      | 8          | 66.67  |
| 7. สินค้าคงคลัง                      | 6          | 50.00  |
| 8. การผลิต/ทำงานให้ตรงตามแผน         | 5          | 41.67  |
| 9. ความผิดพลาดในกระบวนการผลิต/ทำงาน  | 4          | 33.33  |
| 10. ความระมัดระวังในการจัดเก็บสินค้า | 3          | 25.00  |
| 11. การส่งคืนสินค้า                  | 3          | 25.00  |
| 12. คุณภาพของสินค้า                  | 2          | 16.67  |
| 13. ขาดเสียในการผลิต                 | 2          | 16.67  |
| 14. ระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า        | 1          | 8.33   |
| <b>ด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b>       |            |        |
| 15. การอบรมและพัฒนา                  | 7          | 58.33  |
| 16. ความพึงพอใจของพนักงาน            | 2          | 16.67  |
| 17. ประสิทธิภาพในการทำงาน            | 3          | 25.00  |
| 18. การลาออกของพนักงาน               | 1          | 8.33   |
| 19. ข้อเสนอแนะจากพนักงาน             | 1          | 8.33   |
| <b>ด้านชุมชน</b>                     |            |        |
| 20. รางวัลที่ได้รับ                  | 1          | 8.33   |
| <b>ด้านชื่อเสียง</b>                 |            |        |
| 21. รายได้ของคนในชุมชน               | 2          | 16.67  |

จากตารางที่ 4.16 พบว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ผู้ประกอบการใหม่นิยมใช้มากที่สุด ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 100 รองมา ได้แก่ จำนวนลูกค้าใหม่ คิดเป็นร้อยละ 91.67 ลำดับที่ 3 ได้แก่ การกลับมาของลูกค้าเก่าและจำนวนสินค้าใหม่ที่ออกสู่ตลาด คิดเป็นร้อยละ 66.67 และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ผู้ประกอบการ

ใหม่นิยมใช้น้อยที่สุด ได้แก่ ระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า การลาออกของพนักงาน รางวัลที่ได้รับ และข้อเสนอแนะจากพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 8.33 ซึ่งจะพบว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ผู้ประกอบการนิยมใช้มากที่สุด 3 อันดับแรก เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้า

เมื่อพิจารณาการใช้ตัวชี้วัดของผู้ประกอบการใหม่บนแนวคิดของการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balance scorecard: BSC) ที่มีการใช้ 4 มุมมองในการวัดผลการดำเนินงาน คือ (1) มุมมองด้านการเงิน (ในการศึกษานี้ได้แก่ ยอดขาย กำไรสุทธิ ต้นทุนและเงินทุนหมุนเวียน) (2) มุมมองด้านลูกค้า (ในการศึกษานี้ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งการตลาด ข้อร้องเรียนจากลูกค้า จำนวนลูกค้าใหม่และการกลับมาของลูกค้าเก่า) (3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (ในการศึกษานี้ได้แก่ การผลิต/ทำงานให้ตรงตามแผน ขาดเสียในการผลิต ความผิดพลาดในกระบวนการผลิต/ทำงาน ความระมัดระวังในการจัดเก็บสินค้า จำนวนสินค้าใหม่ที่ออกสู่ตลาด สินค้าคงคลัง คุณภาพของสินค้า การส่งคืนสินค้า และระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า) และ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (ในการศึกษานี้ได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ ประสิทธิภาพในการทำงาน การลาออกของพนักงาน และข้อเสนอแนะจากพนักงาน) แล้วยังพบว่า มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่นอกเหนือจากกรอบแนวคิดดังกล่าว 2 ด้านคือ ด้านชุมชน ซึ่งมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานได้แก่ รายได้ของคนในชุมชน และด้านชื่อเสียง ซึ่งมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานได้แก่ รางวัลที่ได้รับ ดังแสดงในแผนภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการใหม่

โดยภาพรวมแล้ว ผู้ประกอบการใหม่ทั้งหมดตั้งแต่ N1 – N12 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในระยะยาวในมุมมองของผู้ประกอบการใหม่ ดังตารางที่ 4.17 ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 4.17 สรุปมุมมองของผู้ประกอบการด้านองค์ประกอบที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในระยะยาว**

| ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|-------------------------|------------|--------|
| 1. ลูกค้า               | 8          | 66.67  |
| 2. รายได้               | 6          | 50.00  |
| 3. พฤติกรรมของผู้บริโภค | 3          | 25.00  |
| 4. เงินทุน              | 2          | 16.67  |
| 5. สินค้า               | 2          | 16.67  |
| 6. การพัฒนา             | 2          | 16.67  |
| 7. การปรับตัวของธุรกิจ  | 2          | 16.67  |
| 8. นโยบายของรัฐบาล      | 1          | 8.33   |
| 9. แนวโน้มของผู้บริโภค  | 1          | 8.33   |
| 10. ทีมงาน              | 1          | 8.33   |
| 11. ความรู้             | 1          | 8.33   |
| 12. การตลาด             | 1          | 8.33   |
| 13. การเงิน             | 1          | 8.33   |

จากตารางที่ 4.17 พบว่าองค์ประกอบที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในระยะยาวในมุมมองของผู้ประกอบการใหม่เรียงตามลำดับความถี่ 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 66.67 2) องค์ประกอบด้านรายได้ คิดเป็นร้อยละ 50 3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรมของผู้บริโภค คิดเป็นร้อยละ 25

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในระยะยาว พบว่ามีทั้งองค์ประกอบที่สามารถควบคุมได้และองค์ประกอบที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งองค์ประกอบที่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ ลูกค้า อาทิ จำนวนของลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น รายได้ เงินทุน สินค้า การพัฒนาของธุรกิจ การปรับตัวของธุรกิจ ทีมงาน ความรู้ การตลาดและการเงิน ส่วนองค์ประกอบที่ไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริโภค แนวโน้มของผู้บริโภค และนโยบายของรัฐบาลที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจ ทำให้เห็นว่าผู้ประกอบการใหม่มองว่าการที่ธุรกิจจะสามารถประสบความสำเร็จได้นั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในขององค์กรที่สามารถควบคุมได้เพียงอย่างเดียว หากแต่มีปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้เข้ามาเกี่ยวข้อง

ในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ นอกจากการกำหนดตัวชี้วัดที่จะใช้ในการวัดผลการดำเนินงานแล้ว ผู้ประกอบการต้องทำการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.18 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.18 สรุปผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

| ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|-----------------------------------------------------------|------------|--------|
| ผู้ประกอบการและผู้ประเมินร่วม 1 ท่าน                      | 6          | 50     |
| ผู้ประกอบการประเมินด้วยตนเองเพียงคนเดียว                  | 5          | 41.67  |
| ผู้ประกอบการและผู้ประเมินร่วมมากกว่า 1 ท่าน               | 1          | 8.33   |
| รวม                                                       | 12         | 100    |

จากตารางที่ 4.18 พบว่าโดยส่วนใหญ่ผู้ประกอบการใหม่จะมีการประเมินตัวชี้วัดผลการดำเนินงานร่วมกับผู้ประเมินร่วมอีก 1 ท่าน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาคือผู้ประกอบการประเมินด้วยตนเองเพียงคนเดียว คิดเป็นร้อยละ 41.67 และมีผู้ประกอบการเพียงหนึ่งท่าน ที่มีการประเมินตัวชี้วัดผลการดำเนินงานร่วมกับประเมินร่วมมากกว่า 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 8.33 โดยจากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักจะให้เหตุผลว่า จากการเป็นกิจการในรูปแบบครอบครัวหรือกิจการขนาดเล็ก จึงมีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นผู้ประกอบการเองและผู้บริหารร่วม โดยเหตุผลของการมีผู้ประเมินร่วมคือ การเกิดความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้นเนื่องจากการเป็นการหลีกเลี่ยงการประเมินแบบเข้าข้างตนเอง ซึ่งอาจทำให้มองไม่เห็นข้อบกพร่องในธุรกิจของตนเอง ผู้ประกอบการใหม่มีความคิดเห็นในเรื่องของความเหมาะสมในการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.19 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.19 สรุปมุมมองด้านความเหมาะสมในการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการ

| ความคิดเห็นของผู้ประกอบการถึงความเหมาะสมในการใช้ตัวชี้วัด | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|-----------------------------------------------------------|------------|--------|
| เหมาะสม                                                   | 6          | 50     |
| ยังไม่เหมาะสม                                             | 4          | 33.33  |
| ไม่แน่ใจ                                                  | 2          | 16.67  |
| รวม                                                       | 12         | 100    |

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ผู้ประกอบการใหม่ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมแล้ว คิดเป็นร้อยละ 50 ส่วนผู้ประกอบการร้อยละ 33.33 ให้ความเห็นว่ายังไม่เหมาะสม และมีผู้ประกอบการให้ความเห็นว่าไม่แน่ใจอีกร้อยละ 16.67 ซึ่งผู้ประกอบการที่ให้ความเห็นว่ายังไม่เหมาะสมและไม่แน่ใจให้เหตุผลว่าเนื่องจากยังไม่ได้เน้นดูในเรื่องของตัวชี้วัดเท่าใดนัก เพราะยังเป็นผู้ประกอบการใหม่ ยังเน้นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และหาลูกค้าเป็นหลัก

#### 4.3 ความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ผู้ประกอบการใหม่ได้ให้ความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 3 ลำดับ ดังตารางที่ 4.20

โดยกำหนดให้

|                                                     |                |
|-----------------------------------------------------|----------------|
| ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่มีความสำคัญลำดับที่ 1 คือ | ✓ <sub>1</sub> |
| ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่มีความสำคัญลำดับที่ 2 คือ | ✓ <sub>2</sub> |
| ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่มีความสำคัญลำดับที่ 3 คือ | ✓ <sub>3</sub> |

ตารางที่ 4.20 ความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

| ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน          | N1             | N2             | N3             | N4             | N5             | N6             | N7             | N8             | N9             | N10            | N11            | N12            | ✓ <sub>1</sub> | ✓ <sub>2</sub> | ✓ <sub>3</sub> |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1. ความพึงพอใจของลูกค้า          | ✓ <sub>1</sub> |                |                | ✓ <sub>3</sub> | ✓ <sub>1</sub> | ✓ <sub>2</sub> | ✓ <sub>2</sub> |                |                | ✓ <sub>1</sub> |                | ✓ <sub>2</sub> | 3              | 3              | 1              |
| 2. กำไร                          | ✓ <sub>2</sub> | ✓ <sub>1</sub> |                | ✓ <sub>1</sub> | ✓ <sub>2</sub> |                | ✓ <sub>1</sub> |                |                | ✓ <sub>3</sub> |                |                | 3              | 2              | 3              |
| 3. ยอดขาย                        | ✓ <sub>3</sub> | ✓ <sub>2</sub> |                |                | ✓ <sub>3</sub> | ✓ <sub>3</sub> |                | ✓ <sub>3</sub> | ✓ <sub>1</sub> |                | ✓ <sub>3</sub> | ✓ <sub>1</sub> | 2              | 1              | 5              |
| 4. ต้นทุน                        |                |                | ✓ <sub>1</sub> | ✓ <sub>2</sub> |                |                |                | ✓ <sub>2</sub> |                | ✓ <sub>2</sub> |                | ✓ <sub>3</sub> | 1              | 3              | 1              |
| 5. จำนวนลูกค้าใหม่               |                | ✓ <sub>3</sub> | ✓ <sub>2</sub> |                |                | ✓ <sub>1</sub> | ✓ <sub>3</sub> |                |                |                |                |                | 1              | 1              | 2              |
| 6. ประสิทธิภาพในการทำงาน         |                |                |                |                |                |                |                |                | ✓ <sub>3</sub> |                | ✓ <sub>1</sub> |                | 1              | 0              | 1              |
| 7. คุณภาพของสินค้า               |                |                |                |                |                |                |                | ✓ <sub>1</sub> |                |                |                |                | 1              | 0              | 0              |
| 8. ข้อร้องเรียนจากลูกค้า         |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                | ✓ <sub>2</sub> |                | 0              | 1              | 0              |
| 9. การกลับมาของลูกค้าเก่า        |                |                |                |                |                |                |                |                | ✓ <sub>2</sub> |                |                |                | 0              | 1              | 0              |
| 10. จำนวนสินค้าใหม่ที่ออกสู่ตลาด |                |                | ✓ <sub>3</sub> |                |                |                |                |                |                |                |                |                | 0              | 0              | 1              |
| รวม                              |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                | 12             | 12             | 12             |

จากตารางที่ 4.20 แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในมุมมองของผู้ประกอบการโดยตัวแปรข้างต้นเป็นมาตรวัดนามบัญญัติ จึงสามารถทำการหาความสำคัญได้ด้วยการหาค่าฐานนิยม พบว่า ตัวชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้าและกำไรมีความสำคัญอันดับที่ 1 (มีค่าฐานนิยมเท่ากับ 3) รองลงมาคือ ตัวชี้วัดด้านต้นทุน (มีค่าฐานนิยมเท่ากับ 3) และตัวชี้วัดด้านยอดขายมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 (มีค่าฐานนิยมเท่ากับ 5)

คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี