

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคที่มีภาวะการแข่งขันทางธุรกิจสูงนั้น ผู้ประกอบการองค์กรธุรกิจต่าง ๆ จึงต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจเพื่อให้ทราบว่า การดำเนินธุรกิจได้บรรลุ เป้าหมายมากน้อยเพียงใด วิธีการที่องค์กรธุรกิจโดยทั่วไปใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานนั้น มักจะยึดติดกับการวัดผลทางการเงิน (Financial indicators) มากเกินไป เช่น การวัดผลตอบแทนต่อเงินลงทุน อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ หรือ กำไรสุทธิต่อหุ้น เป็นต้น ที่ผู้ประกอบการนั้นมักจะประเมินผลการดำเนินงานโดยวัดผลทางการเงิน เนื่องจากว่าการวัดทางด้านการเงินสามารถแสดงผลเป็นตัวเลขที่ชัดเจนว่ามีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร แต่การประเมินผลทางการเงินเพียงอย่างเดียว นั้นไม่เพียงพอและไม่เหมาะสมสำหรับการแข่งขันในยุคปัจจุบัน เนื่องจากไม่สามารถวัดสินทรัพย์อื่น ๆ ที่ไม่เป็นรูปธรรม เช่น ชื่อเสียง หรือภาพลักษณ์ขององค์กรธุรกิจ เป็นต้น นอกจากนี้ การประเมินผลทางการเงินเป็นเพียงการวัดการดำเนินงาน ในอดีต นั่นคือ จะบอกให้ทราบเฉพาะสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้แสดงถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ดังนั้น องค์กรธุรกิจจึงไม่ควรจะประเมินผลการดำเนินงานด้วยมุมมองทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ควรจะประเมินมุมมองที่ไม่ใช่การเงินด้วย ซึ่งมุมมองนี้จะสะท้อนถึง ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้บริโภค กระบวนการบริหาร ธุรกิจภายในองค์กรและนวัตกรรม รวมถึงการพัฒนาการบริหารในด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ยังเป็นตัวสนับสนุน ตัวเลขที่ได้จากการวัดมุมมองทางการเงินให้สามารถอธิบายการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจได้อย่างมีนัยสำคัญมากขึ้น แนวคิดในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจในลักษณะนี้ เรียกว่า แนวคิดแบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ดหรือ Balance Scorecard : BSC ซึ่งนอกจากจะเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจแล้ว ยังช่วยให้การบริหารองค์กรธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย โดยให้มีการประเมินในหลาย ๆ มิตินหรือมุมมอง (Perspectives) ได้แก่ มุมมองทางการเงิน (Financial perspective) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer perspective) มุมมองทางด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร (Internal-business-process perspective) และมุมมองทางการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and growth perspective) (Kaplan and Norton, 1996a)

แนวคิดแบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ดนี้ ได้รับการยอมรับและนำไปใช้ในองค์กรธุรกิจและอุตสาหกรรม มากมายในต่างประเทศ ซึ่งก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาจากที่ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจเพียงอย่างเดียว ไปสู่การใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และนำไปสู่แผนทางกลยุทธ์ (Strategy map) จนได้มีการพัฒนาไปถึงการจัดทำตัวชี้วัด (Key performance indicators) และเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรธุรกิจต้องการ สำหรับประเทศไทยองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้เริ่มนำ แนวคิดแบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ดมาใช้เป็นจำนวนมาก แต่ส่วนใหญ่แล้วหลายๆองค์กร ยังคงนำแนวคิดแบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ดมาเป็นเครื่องมือที่ช่วยในเรื่องของการวัดและการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจมากกว่าการเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติในการดำเนินงาน (Balance Scorecard, 2546: ออนไลน์)

ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้ได้นำแนวคิดแบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ดมาประยุกต์ใช้เพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมและการประเมินผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งของประเทศไทย เนื่องจากการดำเนินธุรกิจลำไยอบแห้ง ได้สร้างรายได้ให้กับ ชาวบ้านและเกษตรกรในจังหวัด เชียงใหม่และลำพูนเป็นอย่างมาก เนื่องจากพื้นที่ที่มีการเพาะปลูกลำไยมากที่สุดอยู่ในจังหวัด เชียงใหม่ และจังหวัดลำพูน โดยมีพื้นที่คิดเป็นร้อยละ 37 และ 36 ตามลำดับ (กรมส่งเสริม อุตสาหกรรม, 2546: ออนไลน์) ซึ่งเมื่อปีใดที่ผลผลิตลำไยออกสู่ท้องตลาดมีจำนวนมาก จะทำให้ ราคาลำไยสดตกต่ำ การแปรรูปเป็นลำไยอบแห้งจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่เกษตรกร สามารถสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตลำไยของเกษตรกร และเนื่องจากว่า ขั้นตอนในการผลิตลำไยอบแห้งไม่ ยุ่งยากมากนัก ประกอบกับมีรสชาติอร่อย สามารถเก็บไว้รับประทานได้ตลอดทั้งปี และสามารถ นำมาแปรรูปเป็นอาหารได้อีกหลายประเภท ทำให้ความต้องการในการบริโภคสินค้าทั้งภายในและ ต่างประเทศมีเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะตลาดต่างประเทศเช่น ตลาดในทวีปเอเชีย ตลาดในทวีปยุโรป และตลาดในทวีปอเมริกา เป็นต้น ตลาดในทวีปเอเชียเป็นตลาดที่มีความนิยมบริโภคลำไยอบแห้ง เป็นอันดับหนึ่ง โดยเฉพาะ ประเทศจีนเป็นประเทศที่มีการนำเข้าลำไยอบแห้ง เป็นอันดับที่ 1 ซึ่งใน ปี พ.ศ. 2545 นั้น ประเทศจีนได้นำเข้าลำไยอบแห้งจากประเทศไทย มูลค่า 28.16 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และในปี พ.ศ. 2546 ช่วงเดือน มกราคมถึงเดือน พฤษภาคม ได้นำเข้าลำไยอบแห้งไปแล้วถึง 9.41 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ส่วนของตลาดอื่นๆ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศแคนาดา นำเข้า ลำไยอบแห้ง ในปี พ.ศ. 2545 มูลค่า 0.16 และ 0.06 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ตามลำดับ และในปี พ.ศ. 2546 ช่วงเดือน มกราคมถึงเดือน พฤษภาคม มูลค่า 0.02 ล้านดอลลาร์สหรัฐเท่ากัน และมีอัตราการขยายตัวในการส่งออกในตลาดต่างประเทศ ร้อยละ 5.13 (กรมส่งเสริมการส่งออก, 2546: ออนไลน์) จึงทำให้มีการลงทุนประกอบธุรกิจมากขึ้น ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังเน้นการ

ประเมินผลโดยใช้การวิเคราะห์ทางการเงินเพียงอย่างเดียว ดังจะเห็นจากการศึกษาและงานวิจัยที่ผ่านมาก มักมีผู้ศึกษาถึงอุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง โดยวิเคราะห์เฉพาะมุมมองทางด้านตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินเพียงด้านใดด้านหนึ่ง ดังนั้นจึงต้องการที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองทางการเงิน และมุมมองที่ไม่ใช่การเงิน ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดลำพูนและจังหวัดเชียงใหม่ สำหรับในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะนำแนวคิดในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจแบบ บาลานซ์ สกอร์การ์ดหรือ Balance Scorecard : BSC ซึ่งเป็นวิธีการศึกษาแนวใหม่และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายในต่างประเทศซึ่งที่กล่าวมาข้างต้น และเป็นทางเลือกใหม่ที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ตรงตามที่คุณต้องการ และบรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านกำไรสูงสุดขององค์กรด้วย รวมถึงเป็นแหล่งข้อมูลให้หน่วยงานของรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง ได้นำไปสร้างนโยบาย ส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดลำพูนและจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้วิธี บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balance Scorecard :BSC)
- 2) เพื่อทราบถึงลักษณะความสัมพันธ์ของมุมมองทางการเงินและมุมมองที่ไม่ใช่การเงินซึ่งประกอบด้วย มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองทางด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต และมุมมองทางด้านชุมชนและสังคม ของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งใน จังหวัดลำพูนและจังหวัดเชียงใหม่

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์จากการศึกษาในเรื่องนี้คือ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง ได้ทราบผลการดำเนินงานโดยรวมในอุตสาหกรรมและนำไปปรับปรุงการดำเนินงานบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป อีกทั้งเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านสาขา บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balance Scorecard: BSC) ให้ได้รับการรู้จักมากขึ้นว่าเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยให้หน่วยงานของภาครัฐ เช่น กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงอุตสาหกรรม ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนนโยบายในการแก้ไขปัญหาของอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน พร้อมทั้งจัดทำแผนและนโยบายที่เหมาะสมในการส่งเสริมสนับสนุนอุตสาหกรรมนี้ต่อไป

1.4 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้ได้มุ่งศึกษาถึงแนวปฏิบัติของผู้ประกอบการในการประเมินผลการดำเนินงานตามแนวคิดแบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ด หรือ Balance Scorecard: BSC ซึ่งแนวคิดนี้จะเป็นตัวเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจกับการดำเนินงานขององค์กร และทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองทางการเงินที่ผู้ประกอบการใช้เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจดำเนินงาน กับมุมมองทางด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่การเงิน โดยจะประเมินการดำเนินงานของผู้ประกอบการของอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งแบบอบแห้งเปลือก และแบบอบเฉพาะเนื้อ ในพื้นที่จังหวัดลำพูนและเชียงใหม่ โดยจะศึกษาเฉพาะผู้ประกอบการของอุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ซึ่งมีเตาอบลำไยจำนวน 1 – 2 เตา จำนวน 3 – 4 เตา และ มากกว่า 5 เตาขึ้นไป ตามลำดับ และได้ทำการผลิตลำไยอบแห้งในช่วงฤดูกาลลำไย หรือในช่วงที่มีผลผลิตลำไยออกตามฤดูกาล ในปี พ.ศ. 2546

1.5 นิยามศัพท์

บาลานซ์ สคอร์การ์ด (Balance Scorecard: BSC) หมายถึง แนวคิดในการประเมินการดำเนินงานขององค์กรแนวใหม่ โดยจะประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรออกเป็นมุมมองต่าง ๆ เช่น มุมมองทางการเงิน มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองทางด้านกระบวนการธุรกิจภายใน มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เป็นต้น

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง หมายถึง ผู้ที่นำผลผลิตลำไยสดมาแปรรูปให้เป็นลำไยอบแห้ง ซึ่งอาจจะทำการผลิตลำไยอบแห้งเพียงอย่างเดียว หรือทั้งผลิตทั้งรับซื้อลำไยอบแห้งจากผู้อื่นด้วย

ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก หมายถึง ผู้ประกอบการที่มีเตาอบแห้งเปลือกแบบกระบะ หรือ มีเตาอบเฉพาะเนื้อ จำนวน 1-2 เตา

ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลาง หมายถึง ผู้ประกอบการที่มีเตาอบแห้งเปลือกแบบกระบะ หรือ มีเตาอบเฉพาะเนื้อ จำนวน 3-4 เตา

ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดใหญ่ หมายถึง ผู้ประกอบการที่มีเตาอบแห้งเปลือกแบบกระบะ หรือ มีเตาอบเฉพาะเนื้อ จำนวน มากกว่า 5 เตาขึ้นไป

ช่วงฤดูกาลลำไย หมายถึง ช่วงที่มีผลผลิตลำไยสดออกตามฤดูกาล ซึ่งจะอยู่ในช่วง เดือนกรกฎาคม ถึง ตุลาคม

รายได้ หมายถึง รายได้จากการขายลำไยอบแห้งที่ผลิตในช่วงฤดูกาลลำไย ในปี พ.ศ. 2546 ซึ่งคำนวณจาก ร้อยละของกำไรสุทธิหารด้วยจำนวนยอดขาย

ส่วนแบ่งตลาด หมายถึง มูลค่าของยอดขายลำไยอบแห้งของผู้ประกอบการ ในปี พ.ศ. 2546

ความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ตัวแปรตัวหนึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้น ตัวแปรอีกตัวจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน และถ้าตัวแปรตัวหนึ่งมีจำนวนลดลง จะทำให้ตัวแปรอีกตัวจะมีจำนวนลดลงเช่นเดียวกัน เช่น ตัวแปรด้านประสิทธิภาพในการผลิตของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับตัวแปรทางด้านรายได้ในปีปัจจุบัน นั่นคือ ถ้าพนักงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจะทำให้รายได้ในปีปัจจุบันเพิ่มมากขึ้นด้วย เป็นต้น

ความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกัน หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ตัวแปรตัวหนึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้น ตัวแปรอีกตัวจะมีจำนวนลดลง และถ้าตัวแปรตัวหนึ่งมีจำนวนลดลง จะทำให้ตัวแปรอีกตัวหนึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้น เช่น ตัวแปรด้านต้นทุนในการผลิตมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับตัวแปรทางด้านรายได้ในปีปัจจุบัน นั่นคือ ถ้ามีต้นทุนในการผลิตเพิ่มขึ้นจะทำให้รายได้ในปีปัจจุบันลดลง เป็นต้น

1.6 ข้อจำกัดในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดในการศึกษา เรื่องเป้าหมายการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ เนื่องจากรัฐบาลได้เปิดรับจำนำลำไยตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2545 จึงทำให้ผู้ประกอบการลำไยอบแห้ง ปี พ.ศ. 2546 มุ่งเป้าหมายในการขายสินค้าให้กับรัฐบาลเป็นส่วนใหญ่ ไม่ได้ต้องการขายให้กับลูกค้าทั่วไป

ผู้ประกอบการลำไยอบแห้งในปี พ.ศ. 2546 นั้นส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการที่ใช้เตาอบทั้งเปลือก และมุ่งเป้าหมายในการผลิตเพื่อจำนำลำไยอบแห้งให้กับรัฐบาลเป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้ขาดข้อมูลจำนวนลูกค้าใหม่ขององค์กร ซึ่งเป็นข้อมูลที่แสดงว่าองค์กรนั้นมีการแสวงหาลูกค้าใหม่เพื่อกระจายสินค้าของตนเอง หรือไม่

นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดทางด้านเทคโนโลยีในการผลิตของผู้ประกอบการที่เป็นข้อจำกัดที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เนื่องจาก ผู้ประกอบการใช้เตาอบลำไยแบบเดิมและไม่คิดจะเปลี่ยนใหม่ เนื่องจากคิดว่าเตาอบแบบเดิมมีประสิทธิภาพคืออยู่แล้ว เพียงแต่ผู้ประกอบการแต่ละรายอาจมีวิธีการอบลำไยแตกต่างกัน เช่น คัดแยกเกรดลำไยก่อนเข้าเตาอบ หรือ นำลำไยสดทั้งเปลือกใส่ตะกร้าหรือใส่กระสอบก่อนนำเข้าเตาอบ เป็นต้น

และสำหรับข้อจำกัดทางด้านระยะเวลาในการผลิตลำไยอบแห้งนั้น โดยทั่วไปแล้วในการผลิตลำไยอบแห้งทั้งเปลือกและลำไยอบแห้งเฉพาะเนื้อจะมีเวลาในการผลิตไม่เท่ากัน ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 48 ชั่วโมงในการอบ และประมาณ 15-20 ชั่วโมง ตามลำดับ ผู้ประกอบการอาจจะใช้ระยะเวลาในการผลิตไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับเทคนิคในการผลิตของผู้ประกอบการแต่ละคน เช่นผู้ประกอบการที่ใช้ระยะเวลาในการผลิตนาน อาจใช้อุณหภูมิในการอบลำไยต่ำ หรือเพื่อต้องการให้ความชื้นในเนื้อลำไยเหลือน้อยที่สุด เป็นต้น