

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดตรังโดยใช้แนวคิดในการบริหารจัดการ Balanced Scorecard

Factors of Success in Trang Community Enterprise by the Use of Balanced Scorecard

นุชนาถ ทับครุฑ*, ศุภพิชญ์ บุญเกื้อ และอรอนงค์ อัมภา
วิทยาลัยการโรงแรมและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขตตรัง

Nutchanat Tupkrut*, Supitchaya Boonkuer and Ornanong Ampha

College of Hospitality and Tourism Rajamangala University of Technology Srivijaya, Trang Campus

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการใช้ Balanced Scorecard และความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดตรัง 2) เปรียบเทียบความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดตรัง จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้แทนวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดตรัง จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน, t – test, F – test, LSD (Least Significant Difference) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Level of significance) ที่ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้ Balanced Scorecard ของผู้แทนวิสาหกิจชุมชน อยู่ในระดับมาก 2) ระดับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน อยู่ในระดับมาก 3) ผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความสำเร็จในวิสาหกิจชุมชนแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

คำสำคัญ : วิสาหกิจชุมชน, Balanced Scorecard, ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

Abstract

This research aims 1) to study personal status in the use of Balanced Scorecard and success of Trang community enterprise, 2) to compare success among Trang community enterprises divided by personal status, and The sample group of this research was 400 representatives from community enterprises in Trang province. Research instrument was interview questions. Data was analyzed by statistic program finding the percentage, average, standard deviation, t-test, F-test, LSD (Least Significant Difference) Level of significance was at 0.05 and 0.01. Research found that 1) the use of Balanced Scorecard by representatives from the community enterprise was high, 2) Representatives of community enterprises with different personal factors. Have success in different community enterprises. at 0.05 levels.

Keywords: Local Community Enterprise, Balanced Scorecard, The success of community enterprise

บทนำ

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 หมวด 4 การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน มาตรา 26 ให้คณะกรรมการจัดให้มีมาตรการในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนระดับปฐมภูมิในการประกอบกิจการอย่างครบวงจร รวมถึงการให้ความรู้และการสนับสนุนในการจัดตั้ง การร่วมมือซึ่งกันและกัน การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำวัตถุดิบ ทรัพยากร หรือภูมิปัญญาของชุมชนมาใช้ให้เหมาะสมกับกิจการวิสาหกิจชุมชนและสภาพท้องถิ่นนั้น ๆ การพัฒนาธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมักประสบกับปัญหาต่างๆ รวมถึงมีต้นทุนในการดำเนินงานต่อหน่วยค่อนข้างสูงหากเปรียบเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ โดยทั่วไปแล้วกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมักต้องเผชิญกับปัญหาหลักคือ การสร้างความเชื่อมโยงด้านการตลาดกับธุรกิจ (Pomlakhong, N. et al., 2008; Pilaiwutisawong, P. 2007; Uttamatavin, K. 2007) โดยมีรายละเอียดของปัญหาที่พบคือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนขาดการเชื่อมโยงกันทางด้านการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนรายอื่นๆ ในห่วงโซ่มูลค่าที่จะช่วยให้วิสาหกิจชุมชนสามารถควบคุมต้นทุนการดำเนินงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด สามารถวางแผนการผลิตและสร้างตลาดได้ดียิ่งขึ้น การสร้างความเชื่อมโยงกันในแนวนอน (Horizontal Linkage) ระหว่างวิสาหกิจชุมชนด้วยกันเอง และการเชื่อมโยงในแนวตั้ง (Vertical Linkage) ระหว่างวิสาหกิจชุมชนกับวิสาหกิจขนาดใหญ่อื่นๆ จึงเป็นแนวทางที่สำคัญสำหรับวิสาหกิจชุมชนที่จะช่วยควบคุมต้นทุน เกิดการประหยัดจากขนาด (Economy Scale) และสร้างประโยชน์ให้กับทั้งสองฝ่าย

ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน เป็นตัวบ่งชี้ และเป็นหลักเกณฑ์ในการวัดความสามารถในการพัฒนาตนเองของวิสาหกิจชุมชน เพื่อความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ตามแนวคิดของ Community Enterprise Promotion Division, Department of Agricultural Extension, Ministry of Agriculture and Cooperatives (2015) ได้แก่ 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความสามารถในการบริหารและการจัดการสถาบัน 3) บทบาทและการมีส่วนร่วมของสมาชิกต่อสถาบัน 4) ความมั่นคงและฐานะทางเศรษฐกิจของสถาบัน และ 5) กิจกรรมสาธารณประโยชน์และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่นเดียวกับ Balanced Scorecard: BSC ที่เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งทางการจัดการที่สามารถช่วยให้วิสาหกิจชุมชน เกิดการถ่ายทอดรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ไปสู่สมาชิกที่เป็นเครือข่ายทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน รวมถึงจะช่วยให้วิสาหกิจชุมชนสามารถที่จะประเมินผลลัพธ์ของการนำไปปฏิบัติ และสามารถวิเคราะห์ได้ว่าเกิดจากข้อบกพร่องหรือปัญหาขึ้นในด้านใด เพื่อที่จะนำข้อมูลดังกล่าวไปแก้ไขปัญหานั้นได้ตรงตามจุดมากขึ้น และสามารถตรวจสอบได้โดยทำการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ซึ่งเป็นวิธีการวัดการรับรู้ถึงความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนที่ให้เห็นแง่มุมที่กว้างประกอบด้วยตัววัดผลการปฏิบัติงานของวิสาหกิจชุมชน ในมุมมอง 4 ด้านหลักคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Kaplan and Norton, 1996) ซึ่งการรับรู้สิ่งเหล่านี้จะทำให้กลุ่มสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการประเมินผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการวิจัย ปัจจัยแห่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดตรัง โดยใช้แนวคิดในการบริหารจัดการ Balanced Scorecard ซึ่งผลการวิจัยจะทำให้ทราบว่าการใช้ Balanced Scorecard ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดตรัง อยู่ในระดับใด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการใช้ Balanced Scorecard และความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดตรัง
2. เพื่อเปรียบเทียบความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดตรัง จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล

สมมติฐานของการศึกษา

1. ผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความสำเร็จในวิสาหกิจชุมชนแตกต่างกัน

วิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบและวิธีการศึกษาดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาค้นครั้งนี้คือ ผู้แทนวิสาหกิจชุมชนของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดตรัง จำนวน 8,127 คน คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1973) และกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05 ได้ขนาด ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้นจำนวน 382 คน โดยสำรองกลุ่มตัวอย่างเพื่อกันความผิดพลาดไว้ 5% จะได้จำนวนเท่ากับ 18 คน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 400 คน สุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วนประชากรในแต่ละอำเภอ (Proportional Stratified Random Sampling) เก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสุ่มแบบอย่างง่าย (Randomly simple)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นครั้งนี้คือแบบสอบถามโดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้แทนวิสาหกิจชุมชนได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทธุรกิจวิสาหกิจชุมชน ประสบการณ์ในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งในวิสาหกิจชุมชน โดยคำถามเป็นลักษณะเลือกตอบ มีจำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ Balanced Scorecard มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยใช้แนวคิดการบริหารเครื่องมือทางการจัดการประเมินผลองค์กรที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่เรียกว่า “Balanced Scorecard” ของ Kaplan and Norton (1992) โดยพิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง (Perspectives) โดยมุมมองทั้ง 4 ได้แก่ 1) การเงิน 2) ลูกค้า 3) กระบวนการภายใน และ 4) การเรียนรู้และการเติบโต แต่ละคำถามใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยใช้ตัวบ่งชี้เป็นหลักเกณฑ์ในการวัดความสามารถในการพัฒนาตนเองของวิสาหกิจชุมชน เพื่อความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ตามแนวคิดของ Community Enterprise Promotion Division Department of Agricultural Extension Ministry of Agriculture and Cooperatives (2017) ได้แก่ 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความสามารถในการบริหารและการจัดการสถาบัน 3) บทบาทและการมีส่วนร่วมของสมาชิกต่อสถาบัน 4) ความมั่นคงและฐานะทางเศรษฐกิจของสถาบัน และ 5) กิจกรรมสาธารณประโยชน์และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีจำนวน 20 ข้อ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงของเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษาและนำมาแก้ไขปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์ และทดสอบความเชื่อมั่นโดยนำไปทดลองใช้กับผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's) ผลจากการวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้

1) แบบสอบถามเกี่ยวกับการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในวิสาหกิจชุมชนทั้งฉบับเท่ากับ .710 และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านได้ค่าความเชื่อมั่นคือ

ด้านลูกค้ามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .858 ด้านกระบวนการภายในมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .664 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .744 ด้านการเงินมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .792

2) แบบสอบถามเกี่ยวกับ ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดตรังทั้งฉบับเท่ากับ .849 และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านได้ค่าความเชื่อมั่นคือ

ด้านความคิดริเริ่มมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .936 ด้านความสามารถในการบริหารและการจัดการสถาบันมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .880 ด้านบทบาทและการมีส่วนร่วมของสมาชิกต่อสถาบันมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .908 ด้านความมั่นคงและฐานะทางเศรษฐกิจของสถาบันมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .944 ด้านกิจกรรมสาธารณประโยชน์และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .875

เกณฑ์ในการสร้างแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า มีให้เลือก 5 ระดับ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบโดยเริ่มจากระดับมากที่สุดถึงน้อยที่สุด ข้อความที่ใช้มีลักษณะเชิงบวก โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละระดับดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ค่าคะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

สามารถแปลความหมายระดับคะแนนตามแนวคิดของ Best W. John. (1997) ได้ดังนี้

ช่วงระดับคะแนน

4.50-5.00	เท่ากับ มีลักษณะนั้น ๆ ในระดับมากที่สุด
3.50-4.49	เท่ากับ มีลักษณะนั้น ๆ ในระดับมาก
2.50-3.49	เท่ากับ มีลักษณะนั้น ๆ ในระดับปานกลาง
1.50-2.49	เท่ากับ มีลักษณะนั้น ๆ ในระดับน้อย
1.00-1.49	เท่ากับ มีลักษณะนั้น ๆ น้อยที่สุด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยการนำแบบสอบถามไปแจกให้กับกลุ่มตัวอย่าง และมีการอธิบายคำชี้แจง แนะนำวิธีการตอบแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างทุกคนก่อนตอบแบบสอบถาม โดยมีมาตรฐานเดียวกันและส่งคืนแก่ผู้วิจัย ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามทุกฉบับ หากตรวจพบข้อผิดพลาดหรือกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามไม่ครบผู้วิจัยจะให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามใหม่และรอรับกลับ

2) จากนั้นผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมแบบสอบถามและนำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และนำแบบสอบถามที่ตรวจให้คะแนนและมาบันทึกคะแนนโดยการลงรหัสและบันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์ เพื่อรอการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์มีดังนี้

1) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้คู่กับค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงลักษณะการกระจายข้อมูล

2) สถิติเชิงอนุมาน (Independent Sample T-test) ในการวิเคราะห์เพื่อทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ T-test สำหรับกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม

3) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way Analysis of Variance หรือ F – test) สำหรับการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรตาม ซึ่งจำแนกตามตัวแปรอิสระตั้งแต่ 3 กลุ่มเป็นต้นไป

และ LSD (Least Significant Difference) สำหรับทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Level of significance) ที่ 0.05

ผลการศึกษา

1. จากการวิเคราะห์ข้อมูลการใช้ Balanced Scorecard ของผู้แทนวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดตรัง ผลการศึกษาพบว่าผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีการใช้ Balanced Scorecard โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.46$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านกระบวนการภายในอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.61$) ส่วนด้านลูกค้า ($\bar{x} = 4.49$) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ($\bar{x} = 4.40$) และด้านการเงิน ($\bar{x} = 4.35$) อยู่ในระดับมาก ปรากฏผลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การใช้ Balanced Scorecard ของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดตรัง

การใช้ Balanced Scorecard	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการใช้ Balanced Scorecard
ด้านลูกค้า	4.49	0.42	มาก
ด้านกระบวนการภายใน	4.61	0.38	มากที่สุด
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	4.40	0.39	มาก
ด้านการเงิน	4.35	0.45	มาก
การใช้ Balanced Scorecard โดยรวม	4.46	0.30	มาก

2. จากการวิเคราะห์ข้อมูลความสำเร็จ ของผู้แทนวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดตรัง ผลการศึกษาพบว่าความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความคิดริเริ่มอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.50$) ส่วนด้านความสามารถในการบริหารและการจัดการสถาบัน ($\bar{x} = 4.46$) ด้านบทบาทและการมีส่วนร่วมของสมาชิกต่อสถาบัน และด้านความมั่นคงและฐานะทางเศรษฐกิจของสถาบัน ($\bar{x} = 4.39$) ด้านกิจกรรมสาธารณประโยชน์และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ($\bar{x} = 4.42$) อยู่ในระดับมากปรากฏผลดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ระดับความสำเร็จ ของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดตรัง

ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความสำเร็จ
ด้านความคิดริเริ่ม	4.50	0.48	มากที่สุด
ด้านความสามารถในการบริหารและการจัดการสถาบัน	4.46	0.45	มาก
ด้านบทบาทและการมีส่วนร่วมของสมาชิกต่อสถาบัน	4.39	0.45	มาก
ด้านความมั่นคงและฐานะทางเศรษฐกิจของสถาบัน	4.39	0.45	มาก
ด้านกิจกรรมสาธารณประโยชน์และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	4.42	0.42	มาก
ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยรวม	4.43	0.27	มาก

3. ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนจำแนกตาม เพศ ประเภทธุรกิจ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รายได้ พบว่า ประเภทธุรกิจ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้ มีความสำเร็จในวิสาหกิจชุมชนแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนจำแนกตาม ประเภทธุรกิจ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้ เป็นรายคุ่มีรายละเอียดดังตารางที่ 2, 3, 4, 5 และ 6

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยรวม

ปัจจัยส่วนบุคคล		$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	สรุป
เพศ	ชาย	3.40	0.26	-1.705	0.089	ไม่แตกต่าง
	หญิง	4.44	0.25			
ประเภทธุรกิจ	กลุ่มผลิตสินค้า	4.45	0.27	3.916		แตกต่าง
	กลุ่มการให้บริการ	4.33	0.22			
อายุ	20-29 ปี	4.38	0.22	13.488	0.000	แตกต่าง
	30-39 ปี	4.53	0.30			
	40 ปีขึ้นไป	4.39	0.26			
ระดับการศึกษา	มัธยมศึกษาตอนต้นและต่ำกว่า	4.30	0.29	10.332	0.000	แตกต่าง
	มัธยมปลาย	4.49	0.28			
	อนุปริญญา	4.37	0.21			
	ปริญญาตรีขึ้นไป	4.42	0.16			
	อนุปริญญา	4.37	0.21			
	ปริญญาตรีขึ้นไป	4.42	0.16			
	3 ปีและต่ำกว่า	4.33	0.20	33.174	0.000	แตกต่าง
	4-6 ปี	4.58	0.23			
ประสบการณ์การทำงาน	3 ปีและต่ำกว่า	4.33	0.20	33.174	0.000	แตกต่าง
	4-6 ปี	4.58	0.23			
	7-9 ปี	4.46	0.32			
	10 ปีขึ้นไป	4.38	0.39			
รายได้	5001-10000	4.38	0.25	4.153	0.016	แตกต่าง
	10001-15000	4.42	0.28			
	15001 ขึ้นไป	4.52	0.15			

* มีความแตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD (Least Significant Difference)

ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน โดยรวม	$\bar{x}$	อายุ		
		*1 = 20 - 29 ปี	2 = 30 - 39 ปี	3 = 40 ปีขึ้นไป
		4.38	4.53	4.39
(1) 20-29 ปี*	4.38		-0.150*	-0.014
(2) 30-39 ปี	4.53	0.150*		0.136*
(3) 40 ปีขึ้นไป	4.39	-0.014	-0.136*	

จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนจำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ดังตารางที่ 4 พบว่า ผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีอายุ 20 - 29 ปี มีความสำเร็จโดยรวมแตกต่างกับกลุ่มอายุ 30-39 ปี โดยผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีกลุ่มอายุระหว่าง 20 - 29 ปี มีค่าเฉลี่ยความสำเร็จโดยรวมน้อยกว่าช่วงอายุ 30-39 ปี ($\bar{x}$ = 0.150) ผู้แทนวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอายุ 30 - 39 ปี มีความสำเร็จโดยรวมแตกต่างกับช่วงอายุ 40 ปีขึ้นไป โดยผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีอายุระหว่าง 30 - 39 ปี มีค่าเฉลี่ยความสำเร็จโดยรวมมากกว่าช่วงอายุ 40 ปี ขึ้นไป ($\bar{x}$ = 0.136)

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD (Least Significant Difference)

ความสำเร็จของ วิสาหกิจชุมชน โดยรวมตามระดับ การศึกษา	ระดับการศึกษา				
	$\bar{x}$	*1 = มัธยมศึกษา ตอนต้น	2 = มัธยม ปลาย	3 = อนุปริญญา	4 = ปริญญา ตรี
		4.30	4.49	4.37	4.42
(1) มัธยมศึกษาตอนต้น*	4.30		-0.188*	-0.073	-0.114*
(2) มัธยมปลาย	4.49	0.188*		0.115*	0.074
(3) อนุปริญญา	4.37	0.073	-0.115*		-0.041
(4) ปริญญาตรี	4.42	0.114*	-0.074	0.041	

จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ในตารางที่ 5 พบว่าผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น มีความสำเร็จโดยรวมแตกต่างกับกลุ่มระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย และระดับปริญญาตรี โดยผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น มีค่าเฉลี่ยความสำเร็จโดยรวมน้อยกว่าระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย ($\bar{x}$ = 0.188) ผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น มีค่าเฉลี่ยความสำเร็จโดยรวมน้อยกว่าระดับปริญญาตรี ($\bar{x}$ = 0.114) ผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย มีความสำเร็จโดยรวมแตกต่างกับกลุ่มระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย โดยผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย มีค่าเฉลี่ยความสำเร็จโดยรวมมากกว่าระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย ($\bar{x}$ = 0.115)

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD (Least Significant Difference)

ความสำเร็จของ วิสาหกิจชุมชนโดยรวม ตามประสบการณ์ใน การทำงาน	ประสบการณ์ในการทำงาน				
	$\bar{x}$	*1 = 3 ปี และ ต่ำกว่า	2 = 4-6 ปี	3=7-9 ปี	4=10 ปีขึ้นไป
		4.33	4.58	4.07	4.12
(1) 3 ปีและต่ำกว่า*	4.33		-0.253*	-0.127	-0.489
(2) 4-6 ปี	4.58	0.253*		0.125	0.204*
(3) 7-9 ปี	4.46	0.127	-0.125		0.079
(4) 10 ปีขึ้นไป	4.38	0.489	-0.204*	-0.079	

จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน เป็นรายคู่ในตารางที่ 6 พบว่าผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีประสบการณ์การทำงาน 3 ปีและต่ำกว่า มีความสำเร็จโดยรวมแตกต่างกับกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 4 - 6 ปี โดยผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีประสบการณ์การทำงาน 3 ปีและต่ำกว่า มีค่าเฉลี่ยความสำเร็จโดยรวมน้อยกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 4-6 ปี ($\bar{x} = 0.253$) ผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีประสบการณ์การทำงาน 4 - 6 ปี มีความสำเร็จโดยรวมแตกต่างกับกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป โดยผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีประสบการณ์การทำงาน 4 - 6 ปี มีค่าเฉลี่ยความสำเร็จโดยรวมมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป ($\bar{x} = 0.204$)

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน จำแนกตามรายได้ในการทำงานเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD (Least Significant Difference)

ความสำเร็จของวิสาหกิจ ชุมชน โดยรวมตามรายได้	รายได้			
	$\bar{x}$	*1 = 5,001- 10,000	2 = 10,001- 15,000	3 = 15,001 ขึ้นไป
		4.38	4.42	4.52
(1) 5,001-10,000*	4.38		-0.043	-0.136*
(2) 10,001-15,000	4.42	0.043		-0.093*
(3) 15,001 ขึ้นไป	4.52	0.136*	0.093*	

จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยรวม จำแนกตามรายได้ เป็นรายคู่ใน ตารางที่ 7 พบว่าผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีรายได้ 5,001 - 10,000 บาท มีความสำเร็จโดยรวมแตกต่างกับกลุ่มที่มีรายได้ 15,001 ขึ้นไป (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05) โดยผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีรายได้ 5,001-10,000 บาท มีค่าเฉลี่ยความสำเร็จโดยรวมน้อยกว่ากลุ่มที่มีรายได้ 15,001 บาทขึ้นไป ($\bar{x} = 0.136$) ผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีรายได้ 10,001-15,000 บาท มีค่าเฉลี่ยความสำเร็จโดยรวมแตกต่างกับกลุ่มที่มีรายได้ 15,001 ขึ้นไป (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05) โดยผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีรายได้ 10,001-15,000 บาท มีค่าเฉลี่ยความสำเร็จโดยรวมน้อยกว่ากลุ่มรายได้ 15,001 บาทขึ้นไป ($\bar{x} = 0.093$)

อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดตรัง โดยใช้แนวคิดในการบริหารจัดการ Balanced Scorecard สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาการใช้ Balanced Scorecard ของผู้แทนวิสาหกิจชุมชน พบว่าผู้แทนวิสาหกิจชุมชนมีการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในระดับมาก ด้านการเงินอาจเป็นเพราะวิสาหกิจชุมชนมีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดมีส่วนช่วยในการลดต้นทุนด้านการดำเนินงาน เช่น การประหยัดทรัพยากร การประหยัดพลังงาน ด้านลูกค้า อาจเนื่องมาจากวิสาหกิจชุมชนมีการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า พนักงานมีความตั้งใจในการให้บริการที่รวดเร็วแก่ลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน อาจเป็นเพราะวิสาหกิจชุมชนสามารถทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานและบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา อาจเป็นเพราะสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนมีทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงานที่ดีเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในงานจึงส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Prathomchaiamporn, R. & Jesadalak, W. (2013) ได้ทำการศึกษาเรื่องอิทธิพลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า เมื่อบริษัทเอเชียเสริมกิจลีสซิ่ง จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ได้นำแนวคิด Balanced Scorecard ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบริษัททั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดตรัง เป็นวิสาหกิจชุมชนที่มีกระบวนการในการพัฒนา ศึกษาความต้องการของลูกค้า สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า มีกระบวนการภายในที่ดี มีการวางแผนกระบวนการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม เกิดการเรียนรู้และพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง มีการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาตนเองของสมาชิก และพัฒนากิจการ มีการสืบทอดให้เยาวชนรุ่นใหม่ด้วยการฝึกอบรมให้ความรู้แก่นักเรียน/นักศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pathomchaiamporn, R (2013) ได้ทำการศึกษาเรื่องอิทธิพลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) พบว่า ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) อยู่ในระดับมากทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาดและสูญเสียทรัพยากรในอัตราที่ลดลง

3. ผลการศึกษาเปรียบเทียบความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความสำเร็จในวิสาหกิจชุมชนแตกต่างกัน โดยพบว่า

3.1 ผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีประเภทรูปร่างแตกต่างกันมีความสำเร็จในวิสาหกิจชุมชนแตกต่างกัน โดยวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ในจังหวัดตรังเป็นวิสาหกิจชุมชนประเภทผลิตและแปรรูปสินค้า ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีวัตถุดิบเป็นจำนวนมาก มีการต่อยอดธุรกิจจากภูมิปัญญาท้องถิ่น สมาชิกมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับบุคคลรุ่นหลังเพื่อสืบทอดธุรกิจ ทำให้เกิดโอกาสประสบความสำเร็จค่อนข้างสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pathomchaiamporn, R (2013) ได้ทำการศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) จำแนกตามบริษัทที่สังกัดพบว่า การปฏิบัติงานในมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2 ผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีอายุแตกต่างกันมีความสำเร็จในวิสาหกิจชุมชนแตกต่างกันทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีอายุต่างกันจะมีการเรียนรู้และประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันทำให้เกิดประสบการณ์ในการทำงาน และมีโอกาสที่จะทำให้วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ เช่น มีการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคในการขายสินค้าและบริการ มีการสร้างองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมถึงมีการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนด้วยกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย

ของ Pathomchaiamporn, R (2013) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) ที่มีอายุต่างกัน มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Phra Maha Techin Sittithaphiphu (2012) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องประสิทธิภาพการให้บริการของเทศบาลตำบล ดงเย็น อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร พบว่าประชาชนที่มีอายุต่างกัน มีทัศนคติในประสิทธิภาพการให้บริการแก่ประชาชนของเทศบาลตำบล ดงเย็น อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร แตกต่างกัน

3.3 ผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความสำเร็จในวิสาหกิจชุมชนแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Paepong, A (2014) ได้ทำการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การตัดสินใจ อิทธิพลจากลักษณะส่วนบุคคลของคนทางด้านต่างๆ ได้แก่ การศึกษา และต่างกับผลงานวิจัยของ Phra Maha Techin Sittithaphiphu (2012) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องประสิทธิภาพการให้บริการของเทศบาลตำบลดงเย็น อำเภอเมืองจังหวัดมุกดาหารพบว่าประชาชนที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติในประสิทธิภาพการให้บริการแก่ประชาชนของเทศบาลตำบลดงเย็น อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร ไม่แตกต่างกัน

3.4 ผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความสำเร็จในวิสาหกิจชุมชนแตกต่างกันทั้งนี้อาจเนื่องมาจากประสบการณ์ในการทำงานจะเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผู้แทนวิสาหกิจชุมชนมีกระบวนการในการวางแผนการผลิต การตลาด การตัดสินใจในกิจการวิสาหกิจชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับ ญักรุพันธ์ เขจรันันท์ ที่กล่าวว่าองค์กรหรือหน่วยงานจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลให้ทรัพยากรบุคคลเกิดการพัฒนาและเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการทำงาน มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงขึ้น ลดอัตราการลาออกของสมาชิก ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร และมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ตลอดเวลา

3.5 ผู้แทนวิสาหกิจชุมชนที่มีรายได้แตกต่างกันมีความสำเร็จในวิสาหกิจชุมชนแตกต่างกัน รายได้เพิ่มขึ้นของวิสาหกิจชุมชนมาจากกำไรจากการขายสินค้าและบริการ การสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้ารายเก่าและรายใหม่เพิ่มขึ้น มีต้นทุนต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์ลดลง รวมถึงกำไรของวิสาหกิจชุมชนมีความแน่นอนและต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้นมาจากวิสาหกิจชุมชนมีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้าทุกขั้นตอน แผนการปฏิบัติงานที่วางไว้มีความเหมาะสมนำไปปฏิบัติโดยไม่เกิดปัญหา วิสาหกิจชุมชนสามารถจัดหาวัตถุดิบ สินค้า หรือบริการได้ทันกับความต้องการสามารถจัดเก็บวัตถุดิบ สินค้า หรือบริการตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยไม่ก่อให้เกิดปัญหาด้านคุณภาพ มีการส่งมอบวัตถุดิบ สินค้า หรือบริการได้ตรงตามกำหนด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tangnarumit, S. (2015) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์การ ด้านเศรษฐกิจมีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กรอย่างสูง เช่น ราคาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ อัตราค่าจ้างพนักงานค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคและพลังงานส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษา ปัจจัยแห่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดตรัง โดยใช้แนวคิดในการบริหารจัดการ Balanced Scorecard ประกอบด้วยด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านการเงิน ผลจากการศึกษาวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดตรังที่นำเครื่องมือ Balanced Scorecard ทำให้กิจการวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ มีวิธีการในการวางแผน การทำการตลาด การขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น รวมถึงนโยบายการสนับสนุนจาก

ภาครัฐด้านงบประมาณ การหาช่องทางในการจัดจำหน่าย การให้องค์ความรู้ใหม่ ๆ ทำให้กิจการวิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง ยั่งยืน เพิ่มรายได้ให้กับสมาชิกกลุ่มลดการกู้หนี้ยืมสิน ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจากงบประมาณเงินรายได้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ประจำปี 2560

Reference

- Community Enterprise Promotion Division Department of Agricultural Extension Ministry of Agriculture and Cooperatives (2017). Chapter 4, *The Government Gazette*, Issue 122, Volume 122. (in Thai)
- Department of Agricultural Extension. (2009). *Implementation of the Community Enterprise Promotion Act 2005*. (in Thai)
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press
- Khanchanand, N. (2009). *Strategic Management*. Bangkok: SE-EDUCATION. (in Thai)
- Nanthapreecha, P. (2012). *Factors Relating to the Effectiveness of Performance by Indicators based on the Balance Scorecard Concept, Case Study of the Community Organization Development Institute (Public organization)*. (Master of Social and Environmental Development National). Institute of Development Administration. (in Thai)
- Neakkerd, T & Karnchanna, R. (2011). *Development of a performance measurement system based on the equilibrium measurement (BSC) case study: plastic injection factory*. Department of Industrial Engineering Faculty of Engineering Rajamangala University of Technology Thanyaburi. (in Thai)
- Paepong, A. (2014). *Study of personal factors. Balanced Scorecard assessments and work are affecting employee productivity at the operational level. In the Silom business district*. (Master of Business Administration). Bangkok University. (in Thai)
- Pathomchaiamporn, R. (2013). *Influence of perceived organizational support affecting the effectiveness of Performance of employees according to the concept of Balanced Scorecard (BSC)*. (Master of Business Administration Thesis). Graduate School Silpakorn University. (in Thai)
- Romphon, N. (2010). *Balanced scorecard organization evaluation*. Faculty of Commerce and Accountancy. Thammasat University. (in Thai)
- Sitthiphiphu, T. (2011). *The Effectiveness of Services of the Cold Storage Municipality. Muang District, Mukdahan Province*. (Master's Degree Thesis). Mahachulalongkornrajavidyalaya University. (in Thai)

Wanboonkun, D. (2011). *Relationship Analysis of Organization Performance Index based on the Principles of Balanced Performance Case study of plastic injection factory*. Faculty of Engineering Rajamangala University of Technology Thanyaburi. (in Thai)

ผู้เขียน

อาจารย์นุชนาท ทับครุฑ

วิทยาลัยการโรงแรมและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขตตรัง
179 หมู่ 3 ตำบลไม้ฝาด อำเภอสิเกา จังหวัดตรัง 92150
E-mail : nutchanat.t@rmutsv.ac.th

อาจารย์ศุภพิชญณ์ บุญเกื้อ

วิทยาลัยการโรงแรมและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขตตรัง
179 หมู่ 3 ตำบลไม้ฝาด อำเภอสิเกา จังหวัดตรัง 92150
E-mail: poo_su_22@hotmail.co.th

อาจารย์อรอนงค์ อำภา

วิทยาลัยการโรงแรมและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขตตรัง
179 หมู่ 3 ตำบลไม้ฝาด อำเภอสิเกา จังหวัดตรัง 92150
E-mail : Ornanongampha@gmail.com