

อิทธิพลของห่วงโซ่คุณค่าที่มีต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้
สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์

จตุพร โคตรบุตร

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในยุคดิจิทัล
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ปีการศึกษา 2563

The influence of the value chain on the BSC management under
situation of COVID-19: A Case Study of Electronic Business Establishments

Chatuporn Khotboot

A Thematic Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
For the Degree of Master of Business Administration
Department of Logistics and Supply Chain Management in the Digital
Dhurakij Pundit University

2020



ใบรับรองสารนิพนธ์

วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หัวข้อสารนิพนธ์ อิทธิพลของห่วงโซ่คุณค่าที่มีต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์ COVID-19

กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์

เสนอโดย จตุพร โคตรบุตร

สาขาวิชา การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในยุคดิจิทัล

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะวิทย์ ทิพรส

ได้พิจารณาเห็นชอบ โดยคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์แล้ว

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช คำสุพรหม)

..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะวิทย์ ทิพรส)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์)

วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี รับรองแล้ว

..... คณบดีวิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช คำสุพรหม)

วันที่ 12 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2563

หัวข้อสารนิพนธ์	อิทธิพลของห่วงโซ่คุณค่าที่มีต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์
ชื่อผู้เขียน	จตุพร โคตรบุตร
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผศ.ดร.ปิยะวิทย์ ทิพรส
สาขาวิชา	การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในยุคดิจิทัล
ปีการศึกษา	2563

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของห่วงโซ่คุณค่าที่มีต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่มีต่อกระบวนการบริหารงานในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมหลักในห่วงโซ่คุณค่ากับกระบวนการบริหารงานในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมสนับสนุนในห่วงโซ่คุณค่ากับกระบวนการบริหารงานในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยประชากรกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงานประจำ ในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 150 คน

ผลการศึกษา อิทธิพลของห่วงโซ่คุณค่าที่มีต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า ด้านกิจกรรมพื้นฐาน โดยค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากที่สุด คือ (1) การวางแผนปริมาณการรับซื้อวัสดุอุปกรณ์ให้สอดคล้องกับวัสดุคงคลังที่มีอยู่เพื่อให้เพียงพอต่อปริมาณการผลิตที่ต้องการโดยไม่ให้จำนวนวัสดุที่รับซื้อเข้ามามากหรือน้อยจนเกินไป (2) การจัดการขนส่งสินค้าเข้าและขาออกให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ให้ตรงเวลาและรวดเร็ว และน้อยสุด คือ (3) การบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องจักรให้มีสภาพพร้อมใช้งานตลอดเวลาเพื่อลดโอกาสการสูญเสียด้านการผลิต ในกรณีที่เครื่องจักรไม่พร้อมใช้งาน และด้านกิจกรรมสนับสนุน โดยค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากที่สุด คือ (1) มีการรักษาคุณภาพของวัตถุดิบให้อยู่ในมาตรฐานและเพียงพอสำหรับการใช้งาน รองลงมา (2) หาแหล่งขายวัตถุดิบที่เชื่อถือและไว้วางใจได้เพื่อเป็นแหล่งสำรองในการ

จัดหาวัตถุดิบ และน้อยสุด คือ (3) มีการเก็บข้อมูลและวัดสมรรถนะผลงานของผู้จัดส่งวัตถุดิบอย่างสม่ำเสมอ

การวิเคราะห์ข้อมูลกระบวนการบริหารงาน (Balance Scorecard) ในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ในภาพรวม พบว่า (1) มุมมองด้านกระบวนการภายใน มากที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 4.14) (2) มุมมองด้านลูกค้า (ตลาด) โดยอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 4.12) (3) ด้านมุมมองด้านการเงิน และ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตน้อยที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 4.08)

สำหรับผลทดสอบสมมติฐานของงานวิจัยพบว่า ปัจจัยประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งในบริษัท และรายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (1) ด้านกิจกรรมหลักในห่วงโซ่คุณค่าไม่มีผลต่อความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ ด้านมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (2) ด้านกิจกรรมสนับสนุนในห่วงโซ่คุณค่ามีผลต่อความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ ด้านมุมมองด้านกระบวนการภายใน

Thematic Paper Title	The influence of the value chain on the BSC management under situation of COVID-19: A Case Study of Electronic Business Establishments
Author	Chatuporn Khotboot
Thematic Paper Advisor	Asst. Prof. Dr. Piyavit Thipbharos
Department	Logistics and Supply Chain Management in the Digital
Academic Year	2019

ABSTRACT

The influence of the value chain on the BSC management under situation of COVID-19: A Case Study of Electronic Business Establishments. The propose of this research were to (1) study the influence of demographic characteristics on administrative processes in electronic business establishments; (2) study the relationship between key activities in value chains and administrative processes in electronic business establishments; and (3) study the relationship between support activities in value chains and administrative processes in electronic business establishments. Quantitative research was conducted in this research. The populates and sample are manager, senior and permanent staff in electronic business establishments. The questionnaires were sent to 150 samples and returned for data analysis.

Research finding on the influence of the value chain on the BSC management under situation of COVID-19: A Case Study of Electronic Business Establishments showed that primary activities: the overall average was the highest. In order of highest (1) the planning of the purchase quantity of equipment in accordance with the available inventory to meet the required production demand; (2) managing the transportation to meet delivery and on time to customers; (3) maintenance of equipment and machinery to ready for use all the time to reduce the loss of production. In the event that the machine is not ready for use was the lowest and support activities: the overall average was high. In order of highest (1) maintaining the quality of raw materials to the standards and sufficient for their use; (2) sourcing of raw

material for reserve the procurement; (3) record data and measure the performance of vendor was lowest.

The analysis of Balance Scorecard in electronic business establishments showed that (1) internal process perspective was highest on high level, getting the average score of 4.14; (2) customer perspective was high level, getting the average score of 4.12; (3) financial perspective and (4) learning and growth perspective were lowest on high level, getting the average score of 4.08.

For the results of the hypothesis testing showed that the demographic characteristics and (1) primary activities was no effect on the BSC under situation of COVID-19: A Case study of electronic business establishments; (2) support activities was effect on the BSC under the COVID-19: A Case study of electronic business establishments for internal process perspective.

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สามารถดำเนินการได้อย่างลุล่วงและประสบความสำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะวิทย์ ทิพรส อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้ถูกต้อง มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความอนุเคราะห์ ที่ได้รับจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตทุกท่านความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างมากต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย

ขอขอบพระคุณเจ้าของเอกสาร บทความ ตำรา หนังสือทุกท่านที่ผู้วิจัยใช้ในการสืบค้นข้อมูลที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณกำลังใจและความช่วยเหลือต่าง ๆ จากครอบครัว รวมไปถึงเพื่อนและพนักงานที่อยู่ในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ที่เป็นกรณีศึกษา ทั้ง 3 บริษัท ทุกท่านที่มีส่วนทำให้ งานวิจัยฉบับนี้ประสบความสำเร็จด้วยดี

อนึ่ง ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งหากงานวิจัยครั้งนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้

จตุพร โคตรบุตร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๖
กิตติกรรมประกาศ.....	๗
สารบัญตาราง.....	๘
สารบัญภาพ.....	๙
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	2
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	2
1.4 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	3
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
1.7 นิยามเชิงปฏิบัติการ.....	4
2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวข้องกับห่วงโซ่คุณค่า.....	6
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดกระบวนการบริหารงานแบบ BSC.....	18
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	27
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	30
3.1 ประชากรและตัวอย่าง.....	30
3.2 การกำหนดขนาดตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง.....	30
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	31
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ.....	32
4. ผลการศึกษา.....	34
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	34
4.2 การวิเคราะห์กิจกรรมหลัก ในสถานประกอบการอิเล็กทรอนิกส์.....	38
4.3 การวิเคราะห์กิจกรรมสนับสนุนในสถานประกอบการอิเล็กทรอนิกส์.....	43

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.4 การวิเคราะห์กระบวนการบริหารงานแบบ BSC ในสถานประกอบการอิเล็กทรอนิกส์.....	47
4.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	52
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	59
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	59
5.2 อภิปรายผล.....	62
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	65
บรรณานุกรม.....	67
ภาคผนวก.....	69
ประวัติผู้เขียน.....	77

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ.....	34
4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ.....	35
4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	36
4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามดำรงตำแหน่งในบริษัท.....	36
4.5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	37
4.6 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการ ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ด้านกิจกรรมหลัก.....	38
4.7 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการ ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมหลักปัจจัยนำเข้า.....	39
4.8 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการ ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมหลักการปฏิบัติการ.....	40
4.9 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการ ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมหลักปัจจัยนำออก.....	4.1
4.10 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการ ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมหลักการตลาดและการขาย และการบริการ.....	42
4.11 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการ ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ด้านกิจกรรมสนับสนุน.....	43
4.12 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการ ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านการจัดหา.....	44
4.13 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการ ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี.....	45
4.14 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการ ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์.....	4

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.15 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยกระบวนการบริหารงาน (Balance Scorecard) ในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์.....	47
4.16 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยกระบวนการบริหารงาน (Balance Scorecard) ในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ด้านมุมมองด้านการเงิน.....	48
4.17 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยกระบวนการบริหารงาน (Balance Scorecard) ในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ด้านมุมมองด้านลูกค้า (ตลาด).....	49
4.18 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยกระบวนการบริหารงาน (Balance Scorecard) ในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ด้านมุมมองด้านกระบวนการภายใน.....	50
4.19 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยกระบวนการบริหารงาน (Balance Scorecard) ในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต.....	51
4.20 เปรียบเทียบระดับการมีผลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการ ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ จำแนกตามเพศ.....	52
4.21 เปรียบเทียบระดับการมีผลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการ ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ จำแนกตามอายุ.....	53
4.22 เปรียบเทียบระดับการมีผลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการ ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	54
4.23 เปรียบเทียบระดับการมีผลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการ ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ จำแนกตามตำแหน่งในบริษัท.....	55

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.24	
เปรียบเทียบระดับการมีผลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการ ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	56
4.25	
แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมหลัก ในห่วงโซ่คุณค่ากับกระบวนการบริหารงานในสถานประกอบการ ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมพื้นฐาน.....	57
4.26	
แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมสนับสนุน ในห่วงโซ่คุณค่ากับกระบวนการบริหารงานในสถานประกอบการ ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมสนับสนุน.....	58

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	แผนภาพห่วงโซ่คุณค่า.....	18
2.2	กรอบแนวคิดการทำวิจัย.....	29

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจนั้น มีการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจต่าง ๆ ต้องหาทางหรือวิธีการในการที่จะอยู่รอดในการทำธุรกิจ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการจำเป็นจะต้องหาจุดยืนที่โดดเด่นที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งด้านราคาและการสร้างความแตกต่าง ทั้งนี้แนวทางในการบริหารจัดการโซ่คุณค่า เป็นแนวคิดที่จะช่วยในการทำความเข้าใจถึงบทบาทของแต่ละส่วนขององค์การ ว่าสามารถช่วยให้องค์การสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าอย่างไร โดยเป็นคุณค่าหรือราคาที่ลูกค้ายอมจ่ายให้กับสินค้า ซึ่งคุณค่าของสินค้าเป็นผลมาจากการโยนโยนคุณค่าต่าง ๆ ในกระบวนการของห่วงโซ่คุณค่า โดยมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง

การบริหารโซ่คุณค่าเป็นแนวคิดที่จะช่วยให้องค์การสามารถเข้าใจในแต่ละกิจกรรมของตนเองโดยเป็นการศึกษาถึงกิจกรรมต่าง ๆ ประกอบไปด้วยกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม และกิจกรรมสนับสนุน 4 กิจกรรม โดยที่กิจกรรมหลักจะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัตถุดิบ ผลิตกระจายสินค้า การตลาดและการขาย การบริการ และกิจกรรมสนับสนุนจะเกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี และการจัดหา ซึ่งกิจกรรมหลักทั้ง 5 กิจกรรม จะทำงานประสานกันได้ดี จนก่อให้เกิดคุณค่าได้นั้นจะต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรม นอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักแล้ว กิจกรรมสนับสนุนยังต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย โดยทุกกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าจะทำหน้าที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนกระบวนการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ สามารถใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละกิจกรรม ว่าสามารถช่วยให้ได้เปรียบด้านต้นทุนหรือความสามารถในการสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้หรือไม่ ทั้งนี้ในแต่ละกิจกรรมจะมีส่วนช่วยให้เกิดมูลค่าเพิ่ม นับตั้งแต่การนำวัตถุดิบที่ได้จากผู้จัดจำหน่าย เข้าสู่กิจกรรมการผลิตจนกระทั่งผ่านออกมาเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป และสิ้นสุดที่ผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์สู่ผู้บริโภค และในตรวจสอบว่าสินค้าและบริการมีคุณค่ามาก จากกิจกรรมใด หรือคุณค่าน้อยจากกิจกรรมใด สามารถทำได้โดยการจำแนกองค์ประกอบของกิจกรรมภายใต้แนวคิดของห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งกิจกรรมนั้นจะถูกตรวจสอบ และปรับเปลี่ยน ให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมรับกับอุปสรรคและโอกาสที่จะเข้ามา อาทิ การสร้างหรือเพิ่มจุดเด่นให้กับสินค้าของตัวเอง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการจัดการระบบโลจิสติกส์เพื่อลดต้นทุนการขนส่งและการผลิต การขยายเครือข่ายการขายและให้บริการ

ลูกค้า การบริหารโซ่คุณค่ายังสามารถเสริมสร้างให้เกิดการบริหารกิจกรรมโลจิสติกส์ที่ดี ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มศักยภาพให้กับองค์กรได้อย่างถาวร ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพกระบวนการ (Process Effectiveness) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยคุณภาพ (Quality) ต้นทุน (Cost) และการส่งมอบ (Delivery) (โกศล ดีศีลธรรม, 2551) และการเพิ่มประสิทธิภาพเพิ่มคุณค่าในสินค้า ยังสามารถทำได้ในหลากหลายมุมมอง อาทิเช่น การเพิ่มผลผลิตภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพ การเพิ่มคุณภาพ การควบคุมมาตรฐาน การลดต้นทุน การลดเวลานำเข้า หรือการเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ ซึ่งต่างเป็นประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญ ตั้งแต่กระบวนการนำเข้าวัตถุดิบ การผลิต ไปยังกระบวนการแปรรูปผลิตภัณฑ์ (สำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่, 2557) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง อันเป็นผลมาจากการสนับสนุนของรัฐบาลในการเข้ามาช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้อง ให้ความสำคัญในกิจกรรมการบริหารสินค้าคงคลังนับเป็นหนึ่งในกิจกรรมทางด้านโลจิสติกส์ที่มีความสำคัญเนื่องจากสินค้าคงคลัง (Inventory) ส่งผลโดยตรงทั้งในด้านต้นทุนและการบริการ การจัดการสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถเพิ่มโอกาสทางการแข่งขันให้กับองค์กร ซึ่งส่วนแบ่งทางการตลาดและเพิ่มระดับการบริการลูกค้า เป็นหนึ่งในวิธีการจัดการกับอุปทาน (Supply) ให้สอดคล้องกับความแปรปรวนของอุปสงค์ (Demand) เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าจะมีสินค้าเพียงพอในการรักษา (ธัญญา วสุศรี และวลัยลักษณ์ อัครีวงศ์, 2553) และเมื่อมีการจัดการอย่างเหมาะสม ยังจะช่วยลดความสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ ช่วยในการจัดการกับความยุ่งยากในการจัดหาและสามารถตรวจสอบภายหลังได้

1.2 คำถามการวิจัย

- 1) ลักษณะทางประชากรศาสตร์มีอิทธิพลต่อกระบวนการบริหารงานของการประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ หรือไม่
- 2) กิจกรรมหลักของในห่วงโซ่คุณค่ามีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารงานของการประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ หรือไม่
- 3) กิจกรรมสนับสนุนในห่วงโซ่คุณค่ามีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารงานของการประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ หรือไม่

1.3 สมมติฐานการวิจัย

- 1) ลักษณะทางประชากรศาสตร์มีอิทธิพลต่อกระบวนการบริหารงานของการประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ไม่แตกต่างกัน

- 2) กิจกรรมหลักในห่วงโซ่คุณค่ากับกระบวนการบริหารงานของการประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ไม่มีความสัมพันธ์กัน
- 3) กิจกรรมสนับสนุนในห่วงโซ่คุณค่ากับกระบวนการบริหารงานของการประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

1.4 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่มีต่อกระบวนการบริหารงานในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์
- 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมหลักในห่วงโซ่คุณค่ากับกระบวนการบริหารงานในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์
- 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมสนับสนุนในห่วงโซ่คุณค่ากับกระบวนการบริหารงานในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์

1.5 ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ โดยเลือกใช้วิธีการสำรวจด้วยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้ คือ

1.5.1 ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์จำนวน 3 บริษัท

1.5.2 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ประกอบด้วย

ตัวแปรอิสระ คือห่วงโซ่คุณค่า (Porter, 1985) ตามแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่คุณค่า ประกอบด้วย

ด้านกิจกรรมพื้นฐาน

- 1) ปลายนำเข้า (Inbound Logistics)
- 2) การปฏิบัติการ (Operations)
- 3) ปลายนำออก (Outbound Logistics)
- 4) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) และการบริการ (Services)

ด้านกิจกรรมสนับสนุน

- 1) การจัดหา (Procurement)
- 2) การพัฒนาด้านเทคโนโลยี (Technology development)
- 3) การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)

ตัวแปรตาม คือ มุมมองกระบวนการบริหารแบบ Balanced Scorecard (BSC)

(Kaplan and Norton, 1992) ประกอบด้วย

- 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
- 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (The Learning and Growth Perspective)

1.5.3 ระยะเวลาในการศึกษา เริ่มตั้งแต่ ตุลาคม 2563 ถึง พฤศจิกายน 2563

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาอิทธิพลของห่วงโซ่คุณค่าที่มีต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ดังนี้

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรศาสตร์กับกระบวนการบริหารงานภายในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญอันดับสองกิจกรรมสนับสนุนของห่วงโซ่คุณค่า
- 2) ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ด้านกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนของห่วงโซ่คุณค่าใดบ้างที่มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารงานในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งผลที่ได้จะทำให้องค์การนำไปปรับปรุงระบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนเพิ่มขึ้น

1.7 นิยามเชิงปฏิบัติการ

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรหรือข้อมูลต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) **สถานประกอบการอิเล็กทรอนิกส์** ในที่นี้หมายถึง สถานประกอบการที่ประกอบด้วยหลากหลายผลิตภัณฑ์ที่มีความต่อเนื่องกันในกระบวนการผลิตและมีความเชื่อมโยงกับการผลิตผลิตภัณฑ์อื่น ๆ อีกมากมาย สามารถจำแนกประเภทผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ขั้นต้น (Upstream) ซึ่งเป็นขั้นการผลิตวัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์ขั้นกลาง (Midstream) ได้แก่ การผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และผลิตภัณฑ์ขั้นปลาย (Downstream) คือ อิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้าสำเร็จรูป (ดัดแปลงของ กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม และกระทรวงอุตสาหกรรม, 2543)

- 2) **ห่วงโซ่คุณค่า** ในที่นี้หมายถึง ตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า คิดค้นโดย Porter เป็นตัวแบบที่มองว่าธุรกิจเป็นกิจกรรมที่สร้างสรรค์คุณค่าอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กันเหมือนกับลูกโซ่ซึ่งแต่ละกิจกรรมในกระบวนการธุรกิจตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบจนกระทั่งผลิตสำเร็จกลายเป็นสินค้าสำเร็จรูปจะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการก่อนจะส่งมอบไปยังลูกค้า กิจกรรมในตัวแบบห่วงโซ่คุณค่าแบ่งเป็น 2 ส่วน แต่ละส่วนสามารถนำระบบสารสนเทศไปใช้สนับสนุนการทำงาน ได้แก่ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) (ดัดแปลงของ Porter, 1985)
- 3) **กระบวนการบริหารงานแบบ BSC ในที่นี้** หมายถึง ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่สำคัญการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ Kaplan และ Norton ได้ให้นิยามล่าสุดของ Balanced Scorecard ไว้ว่า เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) ประกอบด้วยมุมมอง (Perspective) 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) Balanced Scorecard จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเนื่องจาก การจัดทำ Balanced Scorecard ต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการด้านกลยุทธ์ก่อน คือ การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้อง และสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์หลักขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ กิจกรรม ของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา Balanced Scorecard ในระดับองค์กร (Corporate Scorecard) (ดัดแปลงของ Kaplan and Norton, 1992)

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของห่วงโซ่คุณค่าที่มีต่อกระบวนการบริหารงานแบบ Balance Scorecard กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรของการศึกษา ซึ่งได้ทำการศึกษาสืบค้นจากเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานของงานวิจัย ดังต่อไปนี้

- 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวข้องกับห่วงโซ่คุณค่า
- 2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบ Balance Scorecard
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวข้องกับห่วงโซ่คุณค่า

Michael E. Porter ได้นำเสนอแบบจำลองห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model) ไว้ในหนังสือ Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985) โดยแบบจำลองห่วงโซ่คุณค่าจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าตั้งแต่กิจกรรมการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ การแปรรูป กิจกรรมการส่งมอบสินค้า การบริการให้กับลูกค้า โดยมุ่งสร้างความสามารถการแข่งขันทางธุรกิจและองค์การ ด้วยการวิเคราะห์คุณค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ดังนั้นห่วงโซ่คุณค่าจึงเป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อที่จะสร้างคุณค่าในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ โดยทั่วไปการดำเนินธุรกรรมขององค์การ ส่วนใหญ่ประกอบด้วยกิจกรรมที่หลากหลายซึ่ง Porter ได้จำแนกกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าเป็นกิจกรรมหลัก (Primary Activities) กับกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมหลักได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added) ให้แก่ผลิตภัณฑ์ การบริการที่ส่งมอบให้กับทางลูกค้า

1. กิจกรรมหลัก (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับลักษณะทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ยอดขายและส่งทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ ยอดขาย และส่งมอบไปยังผู้ซื้อและบริการภายหลังการขาย ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 5 กิจกรรม ดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า (Inbound Logistics)

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การจัดเก็บ การขนส่ง และการแจกจ่ายวัตถุดิบ การจัดการสินค้าคงเหลือ รวมถึงเป็นกิจกรรมการรับวัตถุดิบ (Raw Materials) จาก Supplier โดยรวมถึงการจัดเก็บเพื่อรอการเบิกจ่าย เพื่อใช้ในสายงานการผลิต เพื่อดำเนินการแปรรูป

1.1 การจัดเก็บ คือ การบริหารสินค้าคงคลัง กำหนดรูปแบบการจัดเก็บสินค้า การจัดเก็บการใช้พื้นที่ในคลังสินค้าเกี่ยวข้องถึงการวางแผน การออกแบบ LAYOUT ที่ดีซึ่งประโยชน์ที่จะได้รับแบ่งเป็นข้อ ดังนี้ (โกศล ตีศรีธรรม, 2552)

- 1.1.1 ทำให้งานรับ จ่าย เคลื่อนไหวสม่ำเสมอไม่ติดเป็นคอขวด
- 1.1.2 ทำให้การให้บริการได้ดีถูกต้องมีระบบ FIFO รวดเร็ว
- 1.1.3 ประหยัดเงิน

อาคารคลังสินค้าจะต้องคำนึงถึงพื้นที่และโครงสร้างรวมถึงชนิดของสินค้าและพิจารณาว่าสินค้าที่จะเก็บนั้นเป็นสินค้าประเภทไหนไวไฟหรือไม่ ระบบการจัดเก็บที่ดีจะมีแบบเรียงซ้อนกัน โดยสลับถ้าเป็นกล่องสี่เหลี่ยมจัตุรัสไม่ให้ซ้อนเสมอกันเพราะจะทำให้กล่องพังได้ง่ายเวลาเคลื่อนย้าย ชิ้นส่วนเล็ก ๆ ให้จัดเก็บไว้ในตู้และจำพวกอุปกรณ์เครื่องมือเพื่อสะดวกในการจัดเก็บและค้นหาใช้งานได้ง่ายและการไหลของสินค้าการไหลของสินค้าแต่ละครั้งเราต้องคำนึงถึงทางเข้าออกด้านของประตูควรมี 2 ประตู เพื่อให้เกิดการไหลเวียนของสินค้าได้สะดวกปัจจุบันมีระบบการทำงานของคลังสินค้าสิ่งที่สำคัญที่สุด คือการมีซอฟต์แวร์ที่มีประสิทธิภาพเป็นตัวช่วยเสริมศักยภาพการทำงานเพื่อช่วยให้ระบบการทำงานผิดพลาดน้อยที่สุด เช่น ระบุบาร์โค้ด

1.2 การขนส่ง เป็นการเคลื่อนย้ายสินค้าจากสถานที่หนึ่งไปยังอีกสถานที่หนึ่งสามารถทำได้หลายทาง เช่น การขนส่งโดยรถสิบล้อ การขนส่งทางเรือ ทางเครื่องบิน และการขนส่งผ่านท่อ เป็นต้น

1.3 การแจกจ่าย (Picking / Distribution) คือ ระบบที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดการไหลของสินค้าและบริการจากผู้จำหน่ายหรือผู้ผลิตไปยังผู้ซื้อหรือผู้บริโภค กิจกรรมในระบบจัดจ่ายถือว่าเป็นกิจกรรมที่เพิ่มมูลค่า โดยการเปลี่ยนสถานที่ของสินค้าหรือบริการเพื่อให้ผู้บริโภคได้มีโอกาสเลือกซื้อสินค้าหรือบริการนั้น ๆ ก่อให้เกิดเป็นรายได้และทำกำไรให้กับองค์กร ข้อพิจารณาในระบบจัดจ่ายสินค้า 3 เรื่อง คือ

- 1.3.1 ผู้ประกอบการต้องทราบก่อนว่าสินค้าที่ตนผลิตและต้องการจัดจ่ายนั้นเป็นสินค้าประเภทใด หรือชนิดใด
- 1.3.2 มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสำหรับรับและส่งข้อมูลระหว่างคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้า เช่น ข้อมูลความต้องการสินค้า ข้อมูล การพยากรณ์ ข้อมูลของระดับพัสดุในคลังสินค้า เป็นต้น
- 1.3.3 ต้องมีการประสานงานกับทางการขนส่งให้ทราบถึงแผนการจัดจ่าย เพื่อให้เตรียมยานพาหนะและอุปกรณ์อื่นที่ใช้ในการจัดจ่าย

2) การปฏิบัติการ (Operations)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการแปรรูปวัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์หรือเรียกว่าการผลิต กิจกรรมเกี่ยวกับการแปลงวัตถุดิบไปเป็นผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นขั้นตอนการผลิต การบรรจุ การผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนตัวนำเข้าต่าง ๆ เพื่อให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป เช่น การบริหารจัดการเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต (Machining) การบรรจุหีบห่อ (Packaging) การบำรุงรักษาอุปกรณ์การผลิต (Equipment Maintenance) การทดสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Testing) เป็นต้น การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานในขั้นตอนนี้จะช่วยให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูงขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้รวดเร็วมากขึ้น นั้นหมายถึงทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบริการ สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผู้บริหารจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร โดยนำแนวคิดการพัฒนาคุณภาพและขั้นตอนการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์การบริหารสู่ความมุ่งมั่นคุณภาพในทุก ๆ ส่วนขององค์กร ทุกขั้นตอนของกิจกรรม มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบให้ทุกคนทุกระดับ และทุกหน่วยงาน มีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ การนำแนวคิด TQM ไปใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ จะมุ่งเน้นที่กระบวนการหลักของกิจกรรม

3) ปัจจัยนำออก (Outbound Logistics)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ (Storing) การรวบรวม (Collecting) จัดจำหน่ายสินค้าและบริการส่งมอบ (Distributing) ไปยังลูกค้าเป็นการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปเข้าสู่ระบบการจำหน่าย ได้แก่การเก็บรักษาและเบิกจ่ายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป (Finished goods) การจัดตารางการส่งสินค้า (Scheduling transportation) การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดส่งสินค้า (Delivery operations) เพื่อนำสินค้าไปถึงมือผู้บริโภค เช่น การคลังสินค้า การควบคุมสินค้าคงเหลือ การขนส่ง การส่งมอบ การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานในขั้นตอนนี้จะช่วยลดต้นทุนด้านการจัดจำหน่ายทำให้ฐานะด้านการแข่งขันดีขึ้น รวมทั้งระดับการให้บริการแก่ลูกค้าสูงขึ้น

4) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ เช่น การโฆษณาช่องทางการจัดจำหน่าย การประชาสัมพันธ์ หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าเข้ารับการบริการ นอกจากนั้นยังเป็นกิจกรรมการตลาดและการขายของธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับปัญหา 4 ประการคือ

ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product mix) ราคา (Price) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) และช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of distribution) โดยมุ่งที่ส่วนของตลาดซึ่งธุรกิจกำหนดเป็นเป้าหมาย ตลอดจนความสลับซับซ้อนของกระบวนการผลิต ธุรกิจจะต้องตัดสินใจผลิตหรือจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อย่างแคบหรืออย่างกว้างขวาง สามารถกำหนดราคาที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์มีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับในสายตาของลูกค้า ผลิตภัณฑ์ที่มีการวางแผนการโฆษณาและการใช้สื่อข้อสุดท้ายมีปัญหาที่สำคัญหลายประการ ในการพิจารณาว่าผลิตภัณฑ์ควรจะจำหน่ายไปยังลูกค้าที่เป็นเป้าหมายอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย การประเมินความสำคัญที่เกี่ยวข้องกันของผู้จัดจำหน่าย เปรียบเทียบกับการขายโดยตรงโดยใช้หน่วยงานขายและการพิจารณาทำเลที่ตั้งของช่องทางการค้าปลีก

การส่งเสริมทางการตลาดนี้ เป็นกิจกรรมหลักทางการตลาดอันเกี่ยวข้องกับการใช้ข่าวสารเสนอแนะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความสำคัญในการติดต่อสื่อสารให้ผู้ใช้บริการ โดยมีวัตถุประสงค์ที่แจ้งข่าวสารหรือชักจูงให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรม การใช้บริการและเป็นกุญแจสำคัญของการตลาดสายสัมพันธ์ รวมถึงความพยายามทั้งสิ้นที่จะส่งเสริมให้การตลาดบรรลุเป้าหมายได้ทำให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าในสินค้าของเรา ลูกค้าเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสินค้าและรักษาไว้ไม่ให้เปลี่ยนแปลงการส่งเสริมการตลาดประกอบไปด้วย (Kotler, 2003 , pp. 750-755)

- 1) การแจ้งข่าวสารข้อมูล
- 2) การโน้มน้าวชักจูง
- 3) การเตือนความจำช่วยกระตุ้นให้เกิดความต้องการในสินค้าและบริการที่ทางธุรกิจได้เสนอแนะหรือให้ข่าวสารออกไปการส่งเสริมทางการตลาดจัดว่าเป็นงานหลักที่มีความสำคัญพอกับงานหลักทางการตลาดอย่างอื่น ๆ (การกำหนดราคา การพัฒนาและวางแผน ด้านผลิตภัณฑ์ การเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย) กิจกรรมเหล่านี้จะต้องกระทำให้สอดคล้องกันอยู่เสมอ องค์ประกอบของการส่งเสริมทางการตลาดนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

4.1 การโฆษณา (Advertising) การโฆษณาเป็นวิธีทางหนึ่งของการส่งเสริมการตลาด การโฆษณา หมายถึงการใช้สื่อกลางที่ไม่ใช้ตัวบุคคลในการเสนอแนะและส่งเสริมความคิดเห็นอันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือการบริการ ทั้งนี้โดยมีผู้รับเป็นผู้อุปถัมภ์ในการที่จะออกค่าใช้จ่ายให้เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวที่มีประสิทธิภาพสำหรับตลาดแบบมวลชน มีลักษณะเป็นการเสนอข่าวสารทำให้เกิดการรับรู้สร้างสรรค์ความรู้สึกที่มีต่อสินค้าและทำสร้างการการเรียนรู้เร่งเร้าให้เกิดการซื้อ

4.2 การใช้ตัวบุคคลหรือพนักงานขายเข้าทำการส่งเสริม (Personal Selling) การใช้ตัวบุคคลหรือพนักงานขายเข้ามาทำการส่งเสริมนั้นเป็นวิธิต่างหนึ่งของการส่งเสริมการตลาด สินค้าบางอย่างการใช้โฆษณาเพียงอย่างเดียวอาจไม่ทำให้ผู้ซื้อเกิดความสนใจขึ้นได้ อาจต้องใช้พนักงานขายเข้าช่วยอีกแรงหนึ่ง การใช้พนักงานขายทำการส่งเสริมสามารถปรับให้เข้ากับภาวะของลูกค้าได้เป็นอย่างดี เพราะพนักงานขายจะต้องพบกับปฏิกิริยาโต้ตอบของลูกค้า พนักงานขายจะสามารถปรับการส่งเสริมของตนได้ง่าย เรียกได้ว่าการส่งเสริมการขายด้วยวิธีนี้มีความยืดหยุ่นสูง

4.3 การให้ข่าว (Publicity) การให้ข่าว หมายถึง ข่าวสารในเชิงพาณิชย์ของสินค้าผ่านสื่อสาธารณะมีลักษณะเป็นการเสนอข่าวผลิตภัณฑ์ใหม่ การประเมินผลิตภัณฑ์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความรับรู้ การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสนับสนุนการตัดสินใจ การที่ธุรกิจได้จัดทำการเผยแพร่ข่าวสารมาในลักษณะของการตีพิมพ์เสนอแนะผลิตภัณฑ์ของตนเองในหนังสือสื่อกลางที่ตนกระทำให้ขึ้นมาเองแทนที่จะไปเสียค่าใช้จ่ายเช่าเนื้อที่หรือเช่ารายการจากผู้อื่น ซึ่งลักษณะนั้นเรียกว่าการโฆษณาบางครั้งที่มีผู้นำเอาสินค้าและบริการของเราไปตีพิมพ์ให้สาธารณชนได้ทราบโดยที่เราไม่ได้เสียค่าใช้จ่ายจัดว่าเป็นไปในลักษณะ “การให้ข่าว” นี้เช่นเดียวกัน

4.4 การจัดแสดงสินค้า (Display) การจัดแสดงสินค้าถือว่าเป็นการส่งเสริมการตลาด โดยการใช้การตกแต่งและการจัดวางสินค้าให้เป็นที่ดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาซื้อสินค้า บริการและการจัดแสดงสินค้าจะเป็นการช่วยส่งเสริมภาพพจน์ของบริษัทและช่วยแบ่งสัดส่วนของตลาดได้ด้วย เช่นเดียวกันการส่งเสริมการขาย เป็นการสื่อสารทางเดียวเกี่ยวกับเนื้อหาที่น่าสนใจเฉพาะอย่างทำให้เกิดแรงจูงใจระยะสั้น ๆ มีวัตถุประสงค์ทำให้เกิดการรับรู้ การเรียนรู้และแนวทางการใช้สินค้า การส่งเสริมการขายเป็นวิธิต่างการส่งเสริมการขายในรูปแบบของการให้ “Promotion” คือลูกค้าสามารถซื้อสินค้าอีกชิ้นหนึ่งได้ในราคาที่ถูกลงกว่าปกติ

5) การบริการ (Services)

เป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า รวมถึงการให้บริการหลังการขาย การแนะนำการใช้ เช่น งานให้บริการผู้ป่วยหรือผู้ที่มาใช้บริการที่ไม่ได้มีการรับเข้าไปนอนพัก รักษาตัวในโรงพยาบาล กล่าวคือ การให้บริการสิ้นสุดภายในวันนั้น ๆ ที่มาใช้บริการ

Kotler (2000, p. 436) ได้กล่าวถึง การบริการเป็นกิจกรรมผลประโยชน์หรือ ความพึงพอใจที่สนองความต้องการแก่ลูกค้าและงานที่สำคัญของธุรกิจบริการมี 3 ประการ คือ

5.1 การบริหารความแตกต่างจากคู่แข่ง (Managing competitive differentiation) งานการตลาดของผู้ขายบริการจะต้องทำให้ผลิตภัณฑ์แตกต่างจากคู่แข่งเป็นการลำบากที่จะสร้างให้เห็นข้อแตกต่างของบริการอย่างเด่นชัด ในความรู้สึกของลูกค้าการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ

ที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้นสามารถทำได้คือคุณภาพการให้บริการ (Service quality) สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในการสร้างความแตกต่างของธุรกิจการให้บริการ คือการรักษาระดับการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้น โดยเสนอคุณภาพการให้บริการตามที่ลูกค้าคาดหวังไว้ ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการที่ลูกค้าต้องการจะได้จากประสบการณ์ในอดีตจากการพูดปากต่อปาก ฯลฯ นักการตลาดต้องทำการวิจัยเพื่อให้ทราบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (What) เขาต้องการเมื่อใด (When) และสถานที่ที่เขาต้องการ (Where) ในรูปแบบที่ต้องการ (How) โดยนักการตลาด ต้องทำการวิจัยเพื่อให้ทราบถึงเกณฑ์การตัดสินใจซื้อบริการของลูกค้า โดยทั่วไปไม่ว่าธุรกิจแบบใดก็ตามลูกค้าจะใช้เกณฑ์ต่อไปนี้พิจารณาถึงคุณภาพของการให้บริการ ดังนั้นการสร้างความแตกต่างในด้านการบริการ ได้แก่

5.1.1 บริการที่เสนอ (Offer) โดยพิจารณาจากความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย 2 ประการ คือ

5.1.1.1 การให้บริการพื้นฐานเป็นชุด (Primary Service Package) ได้แก่ สิ่งที่ลูกค้าคาดว่าจะได้รับจากกิจการ เช่น สถาบันการศึกษา ลูกค้าคาดหวังว่าจะมีการเรียนการสอนที่ดี มีอาจารย์ผู้สอนที่มีความสามารถ ฯลฯ

5.1.1.2 ลักษณะการให้บริการเสริม (Secondary Service Features) ได้แก่ บริการที่กิจการมีเพิ่มเติมให้ออกเหนือจากบริการพื้นฐานทั่วไป เช่น สถาบันการศึกษามีชมรมเสริมทักษะด้านต่าง ๆ แก่นักศึกษา มีทุนการศึกษาสนับสนุนการศึกษา

5.1.2 การส่งมอบบริการ (Delivery) การส่งมอบบริการที่มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอได้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยการตอบสนองความคาดหวังในคุณภาพการให้บริการของผู้บริโภค ความคาดหวังเกิดจากประสบการณ์ในอดีต คำพูดของการโฆษณาของธุรกิจ ลูกค้าเลือกธุรกิจให้บริการโดยถือเกณฑ์ภายหลังจากการเข้ารับบริการเขาจะเปรียบเทียบบริการที่รับรู้กับบริการที่คาดหวัง ถ้าบริการที่รับรู้ต่ำกว่าบริการที่คาดหวังไว้ลูกค้าจะไม่สนใจ ถ้าบริการที่รับรู้สูงกว่าความคาดหวังของเขา ลูกค้าจะใช้บริการนั้นซ้ำ

5.1.3 ภาพลักษณ์ (Image) การสร้างภาพลักษณ์ สำหรับบริษัทที่ให้บริการโดยอาศัยสัญลักษณ์ (Symbols) ตราสินค้า (Brand) โดยอาศัยเครื่องมือการโฆษณาและประชาสัมพันธ์และการสื่อสารการตลาดอื่น ๆ

5.2 การบริหารคุณภาพการให้บริการ (Managing Service Quality) เป็นการเปรียบเทียบระหว่างการบริการที่คาดหวังและบริการที่ได้รับ ถ้าบริการที่ได้รับต่ำกว่าความคาดหวังลูกค้าจะรู้สึกว่าการบริการไม่ได้คุณภาพ แต่ถ้าบริการที่ได้รับสูงกว่าความคาดหวังลูกค้าจะรู้สึกว่าการบริการที่ได้รับมีคุณภาพซึ่งคุณภาพบริการจะได้มาตรฐาน ดังนั้นจึงมีนักวิจัยได้ค้นพบตัวกำหนดคุณภาพของบริการที่มีความสำคัญ ได้แก่

5.2.1 ความน่าเชื่อถือ (Reliability) ความสามารถในการบริการ ที่ทำให้มั่นใจในบริการที่ไว้วางใจได้และถูกต้องแน่นอน

5.2.2 ความเต็มใจและความพร้อม (Responsiveness) ความเต็มใจที่จะช่วยเหลือลูกค้าและเตรียมความพร้อมในการบริการ

5.3 การบริหารประสิทธิภาพในการให้บริการ (Managing Productivity) ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการ ธุรกิจบริการสามารถทำได้ 7 วิธีคือ

5.3.1 การให้พนักงานทำงานมากขึ้น หรือมีความชำนาญสูงขึ้น โดยจ่ายค่าจ้าง เท่าเดิม

5.3.2 เพิ่มปริมาณการให้บริการโดยยอมสูญเสียคุณภาพบางส่วนลง

5.3.3 เปลี่ยนบริการให้เป็นแบบอุตสาหกรรมโดยเพิ่มเครื่องมือเข้ามาช่วยสร้างมาตรฐาน

5.3.4 การให้บริการที่ปลดการใช้บริการ หรือสินค้าอื่น ๆ

5.3.5 การออกแบบบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.3.6 การให้สิ่งจูงใจลูกค้าให้ใช้แรงงานของเขาแทนแรงงานของบริษัท

5.3.7 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการดีขึ้น

2. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการดำเนินกิจกรรมหลักให้เกิดประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1) การจัดหา (Procurement)

เป็นกิจกรรมในการจัดซื้อ – จัดหา วัตถุดิบและทรัพยากรเข้ามาในโซ่แห่งคุณค่าขององค์กร เพื่อให้การจัดหาเกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยอาศัยกลวิธีในการรวมกลุ่มจัดหาให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพเหมาะสม ลดต้นทุนราคาและต้นทุนในการจัดหาวัตถุดิบตลอดจนเป็นการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในระดับต่าง ๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทราบถึงความหมายและคำจำกัดความที่เกี่ยวข้องของการจัดซื้อจัดหา วัตถุประสงค์การจัดซื้อจัดหา นโยบายการจัดซื้อจัดหา หน้าที่ความรับผิดชอบของการจัดซื้อจัดหาการจัดซื้อจัดหาเป็นหน้าที่ที่ค่อนข้างกว้างขวางกว่า การจัดซื้อ (Purchasing) การจัดซื้อจัดหาคลุมถึงกิจกรรมทั้งหมดที่มีความจำเป็นในการสั่งซื้อเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์จากผู้จัดหาวัตถุดิบเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายสุดท้ายของมัน กิจกรรมของการจัดซื้อจัดหาประกอบด้วยการจัดซื้อ การเก็บรักษา การรับสินค้า การตรวจสอบการเข้ามาของสินค้า การกู้ทรัพย์สิน เป็นต้น (Helstad, 2006)

การจัดซื้อจัดหา เป็นกระบวนการที่บริษัทหรือองค์กรต่าง ๆ ตกลงทำการซื้อขายเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการที่ต้องการเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ เวลา และมีต้นทุนที่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพปริมาณที่ถูกต้องตรงตามปริมาณที่ต้องการในราคาที่เหมาะสมจากแหล่งขายที่มีความน่าเชื่อถือ (ก้องเดชา บ้านมะลิหงส์ และ ศักดิ์ชัย ก้องเกียรติศักดิ์, 2546, หน้า 124) การจัดซื้อจัดหาคครอบคลุมถึงการวางแผน การจัดหา การจัดซื้อ การควบคุมจัดระดับสินค้าคงคลัง การจัดส่งสินค้าการรับสินค้า การตรวจสอบสินค้าที่ได้รับ และการจัดการกับสินค้าชำรุด ฯลฯ องค์กรธุรกิจทุกประเภทและทุกขนาดมีการจัดซื้อ เป็นหน้าที่หลัก ในการดำเนินงานการซื้อเริ่มจากซื้อวัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบ สินค้าสำเร็จรูปหรือสินค้าบริการต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อนำไปใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายต่อลูกค้าและใช้ในการดำเนินกิจการ ปัจจุบันหน้าที่การจัดซื้อได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดซื้อจัดหา โดยหน้าที่ของการจัดซื้อจัดหาสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภทหลักๆ (วิทยา สุหฤทธารัง, 2549, หน้า 138-140)

1.1 การจัดซื้อ กิจกรรมการจัดซื้อ เป็นกิจกรรมที่ทำเป็นกิจวัตรที่เกี่ยวข้องกับใบสั่งซื้อ (Purchase order) ผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ต้องการ ทั้งนี้มีผลิตภัณฑ์อยู่ 2 ชนิด ที่บริษัทซื้อ

1.1.1 วัตถุดิบเชิงกลยุทธ์หรือวัตถุดิบทางตรงที่ต้องใช้ในการผลิต ผลิตภัณฑ์ที่บริษัทขายให้แก่ลูกค้า

1.1.2 สินค้าทางอ้อมหรือสินค้า MRO (Maintenance repair and Operations) ที่บริษัทใช้ในการดำเนินงานประจำวัน กลไกของการจัดซื้อของทั้ง 2 ผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายๆ กัน กล่าวคือเมื่อตกลงที่จะซื้อของจะมีการออกใบสั่งซื้อ มีการติดต่อผู้ขายและส่งใบสั่งซื้อจากนั้นจะมีข้อมูลมากมายที่จะต้องติดต่อสื่อสารกันในกระบวนการนี้ระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อระหว่างรายการสินค้าและปริมาณการสั่งซื้อ ราคา วันที่จัดส่ง ที่อยู่ที่จะจัดส่ง ที่อยู่เรียกเก็บเงิน และกำหนดการจ่ายเงิน เรื่องท้าทายที่สุดอย่างหนึ่งในกระบวนการจัดซื้อที่เห็นได้ชัด คือการติดต่อสื่อสารข้อมูลอย่างถูกเวลา และไม่ผิดพลาด กิจกรรมส่วนใหญ่เป็นงานประจำวันซ้ำ ๆ ที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนซึ่งสามารถคาดการณ์และติดตามได้ง่าย

1.2 การจัดการกับการบริโภค/การหมดเปลือง (Consumption Management) การจัดหาที่มีประสิทธิภาพจะเริ่มต้นด้วยถึงข้อตกลงร่วมกันถึงประเภท และจำนวนของสินค้าที่จะต้องซื้อกันทั้งบริษัทรวมทั้งแต่ละหน่วยปฏิบัติการด้วย อีกทั้งต้องทำความเข้าใจถึงจำนวนของสินค้าประเภทใดว่าจะต้องสั่งซื้อจากใคร ณ ราคาเท่าไรสินค้าชนิดต่างกัน ณ จุดต่าง ๆ ภายในบริษัทควรที่จะกำหนดการคาดการณ์ระดับการบริโภคและทำการเปรียบเทียบกับการใช้จริงถ้าการบริโภคจริงมากกว่าหรือน้อยกว่าที่คาดไว้อย่างเห็นได้ชัดควรมีการแจ้งให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีการพิจารณา เพื่อว่าจะสามารถสืบหาเหตุผลที่ทำให้เกิดขึ้นและมีการแก้ไขให้เหมาะสมการบริโภคที่มากกว่าปริมาณการคาดการณ์หรือการประมาณการเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขให้ถูกต้องทั้งยังสะท้อนถึง

การคาดการณ์ที่ไม่แม่นยำที่ต้องกำหนดกันใหม่ ส่วนการบริโภคที่ต่ำกว่าการประมาณการชี้ให้เห็นถึงโอกาสที่ควรใช้ อีกทั้งยังสะท้อนถึงการคาดการณ์ที่ไม่แม่นยำตั้งแต่เริ่ม

1.3 การคัดเลือกผู้ขาย (Vendor Selection) เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่กำหนดความสามารถในการจัดหาที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนแผนธุรกิจและรูปแบบการปฏิบัติการของบริษัท เนื่องจากสิ่งที่กำหนดขึ้นจะทำให้เข้าใจได้ถึงความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้ขายได้อย่างลึกซึ้ง ซึ่งคุณค่าของความสามารถเหล่านี้จะต้องได้รับการพิจารณานอกเหนือจากราคาสินค้าของผู้ขายด้วย ทั้งนี้การประเมินคุณค่าของคุณภาพสินค้า ระดับการบริการ การจัดส่งแบบทันเวลาและการสนับสนุนทางด้านเทคนิคสามารถประเมินได้ในส่วนที่จำเป็นกับแผนธุรกิจกับรูปแบบการปฏิบัติของบริษัทเท่านั้นเมื่อทำความเข้าใจถึงสถานการณ์การจัดซื้อในปัจจุบัน ตลอดจนการสนองความต้องการของบริษัทเพื่อสนับสนุนแผนการทำธุรกิจและรูปแบบการปฏิบัติการได้แล้วจะคัดเลือกผู้จัดส่งวัตถุดิบที่มีความสามารถและการบริการในสินค้าที่ต้องการได้ โดยทั่วไปบริษัทจะพยายามลดจำนวนผู้จัดส่งวัตถุดิบที่ร่วมทำธุรกิจด้วย ทั้งนี้วิธีดังกล่าวจะเป็นการเพิ่มอำนาจการซื้อกับผู้จัดส่งวัตถุดิบที่น้อยรายได้ อีกทั้งจะทำให้บริษัทได้สินค้าที่มีราคาดีกว่า เมื่อสั่งซื้อสินค้าในปริมาณมากเป็นการตอบแทน

1.4 การเจรจาข้อตกลง (Contract Negotiation) เมื่อมีความต้องการเฉพาะแบบทางธุรกิจเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นสินค้าเฉพาะด้าน ตลอดจนถึงเรื่องราคาและระดับของการบริการ ความต้องการเหล่านี้จำเป็นต้องเจรจาทอรองกับผู้ขายเฉพาะที่อยู่ในรายชื่อผู้ขายที่คัดเลือกไว้ การเจรจาที่ง่ายที่สุดนั้น คือการทำข้อตกลงสำหรับจัดซื้อสินค้าทางอ้อมซึ่งจะคัดเลือกจากผู้จัดส่งวัตถุดิบที่เสนอราคาถูกสุด ส่วนการเจรจาที่ซับซ้อนที่สุด คือการทำข้อตกลงสำหรับจัดซื้อวัตถุดิบโดยตรงที่ต้องมีคุณภาพตามที่ต้องการอย่างแท้จริง อีกทั้งยังสามารถให้การสนับสนุนทางด้านเทคนิคและการให้บริการที่สูงได้ด้วย แม้การเจรจาทอรองเพื่อจัดซื้อสินค้าทางอ้อมไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์สำนักงานและผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดต่างก็มีความซับซ้อนมากขึ้นทุกทีๆ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้ถูกกำหนดให้รวมอยู่ในแผนธุรกิจโดยรวมของบริษัทเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดซื้อและการจัดการสินค้าคงคลังที่ดีกว่าเดิม ผู้จัดส่งวัตถุดิบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่างก็ต้องมีความสามารถจำนวนหนึ่งที่เหมือนกัน ทั้งนี้การที่จะทำให้การจัดซื้อมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นนั้นผู้จัดส่งสินค้าเหล่านี้จะต้องสามารถติดต่อสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อรับใบสั่งซื้อ ส่งใบแจ้งการจัดส่ง ส่งใบแจ้งหนี้ และรับการชำระหนี้ ส่วนการจัดการสินค้าคงคลังให้ดีขึ้นนั้นจะต้องลดระดับสินค้าคงคลังลง ซึ่งเท่ากับว่าผู้จัดส่งวัตถุดิบจะต้องส่งบ่อยครั้งขึ้น และจัดส่งในปริมาณที่น้อยลง และสินค้าที่สั่งซื้อจะต้องถูกส่งให้อย่างสมบูรณ์ถูกต้องทุกความต้องการจำเป็นต้องมีการเจรจาทอรองกัน นอกเหนือจากประเด็นพื้นฐานทางด้านสินค้าและราคาทั้งนี้ในการเจรจาทอรองต้องตัดสินใจเลือกความต้องการของตนเอง ระหว่างราคาต่อหน่วยของสินค้าและบริการที่เพิ่มมูลค่าอื่น ๆ การบริการอื่น ๆ เหล่านี้ถ้าไม่สามารถชดเชยได้ด้วยผลกำไรจากราคาต่อหน่วยที่สูงขึ้นต้องชดเชยได้จากค่าบริการเสริมหรือใช้สองวิธีผสมผสานกัน นอกจากนี้

ต้องมีการกำหนดเป้าหมายของสมรรถนะผลงานตลอดจนการกำหนดค่าปรับและค่าธรรมเนียมอื่น ๆ หากไม่ได้สมรรถนะตามเป้าหมาย

1.5 การบริหารสัญญา (Contract Management) เมื่อมีการทำสัญญาเรียบร้อยแล้วต้องมีการวัดสมรรถนะผลงานของผู้ขายตามข้อตกลง เนื่องจากบริษัทเองกำลังพยายามลดจำนวนผู้จัดส่งวัตถุดิบหลักของตนเอง ฉะนั้นสมรรถนะของผู้จัดส่งวัตถุดิบแต่ละรายที่เลือกมาจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก ผู้จัดส่งวัตถุดิบที่ได้รับการเลือกอาจจะเป็นผู้จัดหาสินค้าทุกชนิดที่บริษัทต้องการเพียงรายเดียว และถ้าไม่สามารถทำตามข้อตกลงที่สัญญาไว้จะส่งผลเสียหายต่อกระบวนการผลิตที่ต้องใช้สินค้าจากผู้จัดหาวัตถุดิบเหล่านี้บริษัทต้องสามารถวัดสมรรถนะผลงานของผู้จัดส่งวัตถุดิบและให้ผู้จัดส่งวัตถุดิบรับผิดชอบต่อระดับการบริการตามที่ได้ตกลงไว้ในสัญญา เช่นเดียวกับการจัดการกับการบริโภคหรือการหมดเปลือง (Consumption Management) ที่บุคลากรของบริษัทต้องเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะผลงานของผู้จัดส่งวัตถุดิบอยู่เป็นประจำ และหากพบว่าผู้จัดส่งวัตถุดิบรายใดให้บริการต่ำกว่าข้อตกลงเป็นประจำแล้ว ควรต้องบอกกล่าวให้ทราบถึงข้อบกพร่องและขอให้ดำเนินการให้ถูกต้อง ผู้จัดส่งวัตถุดิบเองควรรับผิดชอบและเอาใจใส่ต่อสมรรถนะผลงานของตนเองอยู่เสมอ อีกทั้งปฏิบัติการเชิงรุกเพื่อรักษาสมรรถภาพผลงานของตนให้เป็นไปตามข้อตกลง อย่างเช่นแนวความคิดการจัดการสินค้าคงคลังโดยผู้ขาย ซึ่งผู้ขายจะต้องตรวจติดตามระดับสินค้าคงคลังภายในธุรกิจของลูกค้า และเป็นผู้ที่คอยดูแลการใช้และทำการคำนวณค่าการสั่งซื้อในปริมาณที่ประหยัด (Economic Order Quantity : EOQs) แล้วจัดส่งสินค้าเชิงรุก รวมทั้งออกไปสั่งของแก่ลูกค้าเพื่อจัดส่งสินค้าเหล่านั้นตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญา

2) การพัฒนาด้านเทคโนโลยี (Technology development)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและนำเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต ดังนั้นระบบสารสนเทศจึงกลายมาเป็นองค์ประกอบหนึ่งในห่วงโซ่คุณค่าในส่วนของ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี ทั้งนี้องค์การธุรกิจจะต้องมีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เหมาะสมกับการวางแผน ดำเนินงาน ตัดสินใจและควบคุม โดยจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนให้แก่ทุก ๆ องค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่านี้ และหากมีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่สามารถสนับสนุนทุก ๆ กิจกรรมได้แล้ว ภายในองค์การจะประกอบไปด้วยระบบสารสนเทศย่อย ๆ จำนวนมาก

3) การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเสาะหาคน การจ้างพนักงาน การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร และการให้ผลตอบแทน การวางแผนควบคุมการปฏิบัติงานและจัดการทรัพยากรสารสนเทศ

จากการทำธุรกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้นระบบสารสนเทศที่รองรับระบบวางแผนทรัพยากรทั้งองค์กรต้องรวบรวมและเชื่อมโยงข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรประเภทต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงาน เช่น วัตถุดิบ ทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น โดยข้อมูลเหล่านี้มาจากฐานข้อมูลต่าง ๆ ความสำเร็จของกระบวนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และห่วงโซ่คุณค่าย่อมมีส่วนของการวางแผนทรัพยากรองค์กรช่วยให้องค์กรวางแผนประสานงาน การจัดการทรัพยากรกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง

การบริหารงานบุคลากรมีความหมายตรงตามศัพท์ที่เขียน กล่าวคือ เป็นการบริหารงานบุคคลหรือกำลังคนหรืออัตรากำลังในองค์กรหรือหน่วยงานแต่ละแห่งขอบเขตของการบริหารงานบุคคล คือตั้งแต่ดำเนินการให้คนมาทำงานในองค์กรจนถึงการดำเนินการให้พ้นจากงานการบริหารงานบุคคลมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์กรเนื่องจากบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในการบริหารงานสำคัญมากกว่าเงินมากกว่าวัตถุดิบอย่างอื่น รวมทั้งวิทยาการ แผนงานที่มีประโยชน์จะส่งประโยชน์ต่อองค์กรได้ก็ต่อเมื่อคนในองค์กรให้การสนับสนุน (สมคิด บางโม, 2549, หน้า 42)

3.1 หลักการสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล คือระบบคุณธรรม

(Merit System) และระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ถึงแม้ว่าการบริหารงานบุคคลที่ครอบคลุมถึงกิจกรรม ตั้งแต่รับคนเข้าทำงานจนถึงทำให้คนพ้นจากงานก็ตาม แต่การรับคนเข้าทำงานเป็นส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพของงานเพราะการจะได้มีคนดีมีความสามารถเพียงใด การเลือกคนในครั้งแรกมีส่วนสำคัญมากที่สุด ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์เป็นหลักการที่เกี่ยวกับการเลือกคนเข้าทำงานมากกว่าส่วนอื่น ซึ่งไม่ควรสรุปว่าระบบไหนดีหรือไม่ดีดีกว่ากันแต่ควรพิจารณาถึงโอกาสหรือสถานการณ์โอกาสใดควรใช้ระบบใด

ระบบคุณธรรมเป็นที่เข้าใจกันทั่วไปว่า เป็นระบบที่คำนึงถึงความเป็นธรรมคำนึงถึงความสามารถของคนเป็นเกณฑ์ตัดสินการเลือกคนเข้าทำงาน ลักษณะเด่นของคุณธรรมมี 4 ประการ คือ หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หลักความสามารถ (Competence) หลักความมั่นคง (Security of Tenure) และหลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) เชื่อกันว่าระบบคุณธรรมเป็นระบบการสรรหาหรือระบบการคัดเลือกที่ดีมีความเป็นธรรมมีความเสมอภาคที่สุด แต่มีบางโอกาสที่หน่วยงานบริหารงานบุคคลต้องยอมรับระบบอุปถัมภ์หรือยอมเสียหลักการในระบบคุณธรรม กล่าวคือในปัจจุบันหลาย ๆ ประเทศเริ่มมองเห็นว่าถึงแม้การแข่งขันในระบบคุณธรรมจะเป็นธรรมจริงแต่สภาพความเป็นจริงในสังคมได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าโอกาสของคนเข้ามาแข่งขันไม่เท่าเทียมกัน หากจะเคร่งครัดต่อหลักการของระบบคุณธรรมในการแข่งขันย่อมจะเสียความเป็นธรรมในสังคมได้

ด้วยเหตุนี้ในหลายๆ ประเทศได้ยอมเสียความเป็นธรรมส่วนนี้ เพื่อรักษาความเป็นธรรมสำหรับคนในสังคมบ้างแล้ว เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้มีการกำหนดโควตาพิเศษในบางรัฐให้คนผิวดำเข้าเรียนและทำงานในประเทศไทยเห็นได้ชัดเจนว่าการคัดเลือกคนเข้าเรียนมหาวิทยาลัยได้กำหนดสิทธิพิเศษให้นักเรียนในท้องถิ่นส่วนหนึ่งเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยได้โดยไม่ผ่านการสอบแข่งขัน เป็นต้น

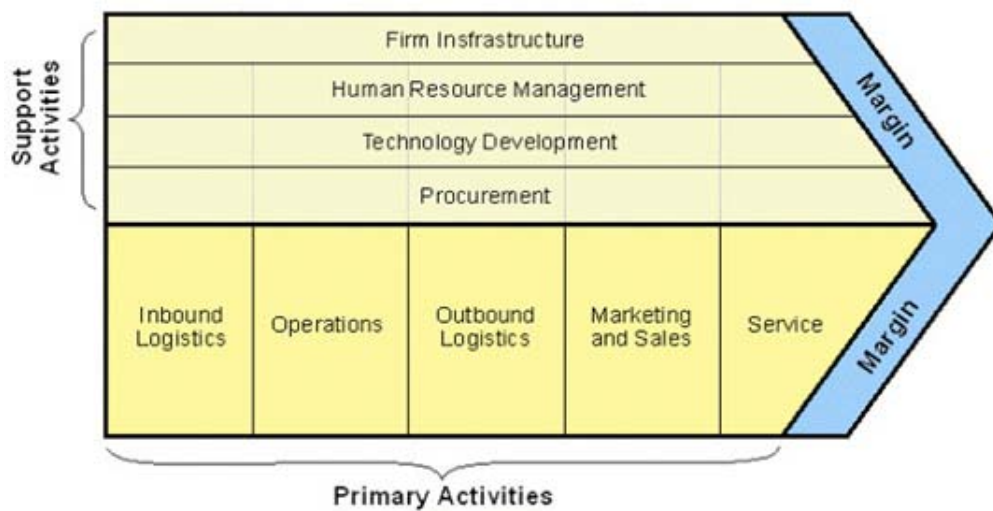
3.2 กระบวนการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน การสรรหาบุคคล การบรรจุและแต่งตั้ง การจัดทำทะเบียนประวัติ การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาความดีความชอบ วินัยและการดำเนินการ

4) โครงสร้างสนับสนุนอื่น ๆ (Firm infrastructure)

โครงสร้างสนับสนุนอื่น ๆ อาทิ การบริหารจัดการ การวางแผนระบบขั้นตอน การทำงานเพื่อความสะอาด การเงินระบบบัญชี กฎหมาย เป็นต้น ซึ่งโครงสร้างเหล่านี้จะสนับสนุนให้คู่แข่งของคุณค่าโดยรวมทั้งหมดจะไม่แตกย่อยไปสนับสนุนกิจกรรมย่อยอื่น ๆ จากการที่ความสำเร็จของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับกาสนับสนุนของภาครัฐบาล โดยให้เอกชนหรือภาคธุรกิจเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ โดยหากผู้ผลิตมีความเข้มแข็ง มีการแข่งขันรุนแรง จะทำให้ความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น โดยพิจารณาจากตัวแปร กลยุทธ์การแข่งขัน การกำหนดมาตรฐานของสินค้าและบริการระดับความเข้มข้นของการแข่งขัน การบังคับใช้กฎหมาย บทบาทของภาครัฐต่อการแข่งขันซึ่งกิจกรรมหลักข้างต้นจะทำงานประสานกันได้ดีจนก่อให้เกิดคุณค่าได้นั้น ต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรม และนอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักแล้ว กิจกรรมสนับสนุนยังจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย และจะเห็นได้ว่าระบบสารสนเทศจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งในห่วงโซ่คุณค่าในส่วนของการพัฒนาเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในการวางแผน การดำเนินงาน การตัดสินใจ และการควบคุม โดยจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนเชื่อมต่อกิจกรรมในทุก ๆ องค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่า เป็นการสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันขององค์การเป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า ห่วงโซ่คุณค่าเป็นการเชื่อมโยงกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับธุรกิจด้วยการเชื่อมโยงกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าตั้งแต่การจัดการแหล่งวัตถุดิบ การแปรรูป ตลอดจนถึงกระบวนการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความสามารถการแข่งขันที่เกิดจากคุณค่าเพิ่มแต่ละกิจกรรม

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้เลือกห่วงโซ่คุณค่าด้านกิจกรรมพื้นฐาน 5 ด้าน มาใช้เป็นตัวแปรต้นในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Inbound Logistics) การปฏิบัติการ (Operations) ปัจจัยนำออก (Outbound Logistics) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) การบริการ (Services) และ ด้านกิจกรรมสนับสนุน 4 ด้าน ได้แก่ การจัดหา(Procurement) การพัฒนาด้านเทคโนโลยี (Technology development) การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) และโครงสร้างสนับสนุนอื่น ๆ (Firm infrastructure) (Porter, 1985) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์



ภาพที่ 2.1 แผนภาพห่วงโซ่คุณค่า

ที่มา: Porter (1985)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดกระบวนการบริหารงานแบบ Balance Scorecard

ตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่ต้องมาควบคู่กับระบบการประเมินผล เพราะตัวชี้วัดจะบอกได้ว่าสิ่งที่เราวัดนั้นมีสถานะเช่นใด จากนั้นก็เป็นหน้าที่ของผู้ประเมินที่จะต้องนำผลที่วัดได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ว่าสถานะเช่นนั้นดีหรือไม่และให้คำแนะนำหรือกำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติต่อไป แนวคิดที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการวัดผลเรามักจะวัดเฉพาะในสิ่งสำคัญในการวัดเรื่องที่สำคัญมากหรือมีความซับซ้อนมาก ๆ จำเป็นต้องสร้างตัววัดขึ้นมาเยอะแต่ถ้าเป็นเรื่องเล็กน้อยไม่ซับซ้อนเข้าใจง่ายตัวชี้วัดจะลดลงไปตามส่วนเช่นเดียวกับการออกแบบระบบการวัดผลในองค์กรมักจะเน้นการวัดผลในส่วนที่มีความสำคัญกับองค์กรก่อน

ถึงแม้ว่าการมีตัวชี้วัดจำนวนมากอาจทำให้เห็นภาพในองค์การมีกิจกรรมซับซ้อนมากมายเราไม่สามารถวัดทุกอย่างภายในองค์การได้ และไม่มี ความจำเป็นต้องสร้างตัวชี้วัดขึ้นมามากมาย การมีตัวชี้วัดมากขึ้นย่อมต้องใช้ทรัพยากรด้านบุคคล เงินทุนและเวลามากขึ้นตามไปด้วย และอาจทำให้เราไม่สามารถเห็นกลยุทธ์ขององค์การได้ชัดเจน เพราะไม่ทราบว่ามีสิ่งใดเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์การในขณะนั้น นั่นคือที่มาของคำว่า Key Performance Indicator : KPIs เพื่อเป็นการแสดงว่าจะวัดและประเมินกลยุทธ์ขององค์การ (ยุทธนา แซ่เตียว, 2547)

ณัฐพล ขวลิขิตชิน และปราโมทย์ ศุภปัญญา (2545) กล่าวถึงการวัดผลจะเป็นกระบวนการที่มาจากส่วนบนตั้งแต่ภารกิจ (Mission) ซึ่งถือเป็นหน้าที่พื้นฐานที่จะทำการผลิตสินค้าหรือบริการ เพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้า ต่อมาคือเป้าหมายหรือ Goal ขององค์การนั้น คือจุดที่องค์การต้องการจะมุ่งไปให้ถึงซึ่งค่อนข้างจะเป็นเชิงคุณภาพ (Qualitative) มากกว่าเชิงปริมาณ (Quantitative) องค์การแต่ละแห่งจำเป็นต้องมีเป้าหมายเพื่อช่วยเป็นแนวทางในการตัดสินใจต่อไป คือวัตถุประสงค์ คือเป้าหมายที่แสดงออกมาให้อยู่ในรูปที่สามารถวัดได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเป็นเป้าหมายเฉพาะเจาะจงสามารถวัดได้สามารถทำได้ รวมทั้งจะต้องมีผู้ที่เกี่ยวข้องและมีระยะเวลาที่กำหนดไว้ด้วย มาถึงกลยุทธ์ซึ่งความจริงแล้วคือวิธีการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การนั้นประสบความสำเร็จได้นั่นเอง ส่วนแผนคือรายละเอียดที่บอกว่าสิ่งที่จะทำในอนาคตมีอะไรบ้างซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การด้วยตามปกติแล้วอาจจะรวมถึงโครงการต่าง ๆ และวิธีการในการดำเนินการและประเมินผล ส่วนการดำเนินงานซึ่งเป็นส่วนสุดท้ายจะแสดงถึงขั้นตอนต่าง ๆ ของแผนงานที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งผลที่ได้จากการดำเนินงานนั้นจะต้องสามารถวัดและประเมินผลได้

วิทยา สุฤทธดำรง (2548) กล่าวว่าก่อนที่จะมีการวัดหรือเกณฑ์การวัดประเมินจำเป็นต้องมีเป้าหมายเสียก่อน และก่อนที่จะวางเป้าหมายจะต้องทำการวัดสภาพหรือสถานะของตัวเองหรือกระบวนการในปัจจุบันก่อน เป้าหมายหรือ Goal เป็นเหมือนค่าแกลงทั่วไปที่อธิบายถึงว่าบริษัทต้องบรรลุถึงอะไรโดยปกติแล้วอาจหมายถึง รายได้ ยอดขาย กำไร จากนั้นเป้าหมายจะถูกแปลความหมายไปเป็นเกณฑ์การวัดประเมิน (Measure) ซึ่งจะหมายถึงหรืออ้างอิงถึงข้อมูลที่ต้องประเมินและทุกกิจกรรมในองค์การมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันหมด ตามลำดับชั้นในกระบวนการธุรกิจและห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งในเรื่องการวัดประเมินองค์การและการจัดทำ KPI ต่าง ๆ ในวงการธุรกิจ KPI หรือตัววัดนั้นจะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อเราในฐานะผู้ออกแบบระบบสามารถระบุหรือกำหนดความสัมพันธ์กับตัววัดหรือ KPI อื่น ๆ ได้อย่างถูกต้องเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยขาเข้าและผลที่ได้จากกระบวนการ และที่สำคัญเราจะสามารถปรับปรุง ควบคุม และออกแบบกระบวนการธุรกิจใหม่ได้จากการประเมินผลตัววัด (KPI) จากทดลองปรับเปลี่ยนองค์ประกอบต่าง ๆ ในกระบวนการหลักเกณฑ์ในการกำหนดตัวชี้วัด หรือ Key Performance Indicators (KPIs) มีดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ
2. ต้องประกอบทั้งตัวชี้วัดทาง Financial และ Non-Financial
3. ตัวชี้วัดสามารถควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานของแต่ละบุคคลหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน
4. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสามารถวัดผลได้
5. ไม่ใช่เป็นเพียงแค่เครื่องมือในการควบคุมหรือวัดผลเท่านั้น แต่สามารถตรวจติดตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาได้ดี
6. สามารถสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจกับทุกคน

ทักษพล ธรรมรังสี (2547) กล่าวถึงข้อจำกัดของตัวชี้วัดว่า “คุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดี” ได้แก่

1. ต้องไวพอที่จะบอกการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่ว่าสถานการณ์ไปถึงไหนต่อไหน ผลที่ได้ยังคงเดิมตลอด
2. ต้องมีความจำเพาะเจาะจงกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการวัด
3. มีกระบวนการวัดที่ไม่ยุ่งยากนัก ใช้ทรัพยากรเหมาะสม ไม่ใช่ใช้เวลามาประเมินมากกว่า เวลาที่ไปทำงานเสียอีก
4. สามารถสื่อสารให้เข้าใจง่าย ไม่ใช่วัดแล้วบอกอธิบายให้ใครรู้ไม่ได้ ผู้ทำรู้อยู่แค่คนเดียว

ขั้นตอนต่อไป คือจัดทำตัวชี้วัดให้แสดงในรูปเชิงปริมาณ หรือตัวเลข ตรวจสอบดูว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความเชื่อมโยงกันอย่างไร และเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่สุด ต่อจากนั้นดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นโดยใช้ตัวชี้วัดที่ได้เลือกไว้เป็นแนวทางสำหรับการเก็บข้อมูลและประเมินผลสุดท้ายนำมาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเกณฑ์หรือตัวชี้วัดระบุไว้ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ (โกสน ดิศีลธรรม, 2546)

วัตถุประสงค์ของการนำตัวชี้วัดมาใช้วัดผลการดำเนินงาน คือ

- 1) เพื่อเฝ้าติดตามและควบคุมผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่ต้องการ
- 2) เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง
- 3) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการปรับปรุง
- 4) เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้
- 5) เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ ไม่ว่าจะด้วยวัตถุประสงค์ใดก็ตาม สิ่งที่จะพอเห็นได้ คือ

การนำตัวชี้วัดมาใช้เพื่อระบุและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

(พฤทธ์ อึ้งคะเนิงเดชา และวิทยา สุหฤทต์ดำรง, 2547)

อรุณ บริรักษ์ (2547) กล่าวถึงการประเมินประสิทธิภาพและผลงานของผู้ให้บริการองค์การผู้ซื้อบริการควรกำหนดดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicator : KPIs)

2.3 การรักษารฐานลูกค้าเดิม (Customer Retention) คือ การสร้างความภักดีกับลูกค้าให้ซื้อและใช้บริการเรา การทำให้ลูกค้าเก่าที่เปลี่ยนไปแล้วกลับมาหาเราใหม่ หาทางสร้างรายได้และกำไรจากลูกค้าประจำให้ได้เร็วที่สุดด้วยการทำให้เขามาซื้อซ้ำ ซื้อบ่อย ๆ ขึ้น มากขึ้นซื้อผลิตภัณฑ์ตัวอื่น ๆ ของเราชวนเพื่อนญาติมาซื้อจากเรา

2.4 การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) คือ การเน้นเทคนิคในการสร้างตลาดหรือหากกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ เป้าประสงค์การตลาดแบบนี้คือการซื้อตลาดสร้างส่วนแบ่งตลาดให้สูงมักใช้กับผลิตภัณฑ์ที่ยังไม่มีกลุ่มลูกค้าประจำมากนัก หรือมักเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดหรือผลิตภัณฑ์เดิมมีกลุ่มลูกค้าน้อยเกินไปที่จะเลี้ยงธุรกิจ จึงจำเป็นต้องขยายฐานตลาดจึงจำเป็นต้องสร้างฐานกลุ่มลูกค้าให้ได้อย่างรวดเร็ว โดยแนวทางที่เกี่ยวกับลูกค้ามีกลยุทธ์ในการพัฒนาฐานลูกค้าใหม่

3. กระบวนการภายในเป็นการบอกความสำเร็จในปัจจุบัน มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นกระบวนการภายในองค์กรที่มีส่วนที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่า (Value) ที่ลูกค้าต้องการได้ โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้าน

3.1 ผลิตภาพ (Productivity) คือ ประสิทธิภาพในการผลิตวัดจากผลผลิตที่ได้มาจากการใช้ปัจจัยการผลิตไปในช่วงระยะเวลาหนึ่งสามารถหาได้จากอัตราส่วนของปัจจัยนำออกหารด้วยปัจจัยนำเข้าซึ่งการผลิตสินค้าและบริการได้มาจากการแปรทรัพยากรการผลิต กล่าวหาว่าหากสามารถแปรสภาพเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ผลผลิตที่ได้ก็จะมีปริมาณคุณภาพและมูลค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

3.2 ทักษะของพนักงาน (Employee Skill) คือความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีทักษะแล้วก็ยากที่จะทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมาดีและตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทักษะนี้มักจะได้มาจากการฝึกฝนหรือกระทำซ้ำ ๆ อย่างต่อเนื่องจนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น

3.3 คุณภาพ (Quality) คือการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการ โดยสินค้าหรือบริการนั้นสร้างความพอใจให้กับลูกค้าและมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสมได้เปรียบคู่แข่ง ลูกค้ามีความพึงพอใจและยอมจ่ายตามราคาเพื่อซื้อความพอใจนั้นซึ่งมีใช่เรื่องที่ประเมินจากสิ่งของที่จับต้องได้หรือเป็นรูปธรรมเพียงด้านเดียวแต่จะต้องนำปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นนามธรรมมาประกอบการพิจารณาด้วย

3.4 วงจรเวลา (Cycle Time) คือเวลาที่พนักงานใช้ในการดำเนินการผลิตตามที่แต่ละคนรับผิดชอบในแต่ละรอบการทำงาน โดยพนักงานหนึ่งคนอาจจะรับผิดชอบงานเพียงงานเดียวหรือหลายงานก็ได้ซึ่งจะเริ่มนับตั้งแต่จุดเริ่มต้นของงานนั้นจนถึงเวลาที่กลับมาตั้งต้นเพื่อจะเริ่มทำการผลิตในรอบต่อไป

3.5 การปฏิบัติงาน (Operations) คือ กระบวนการภายในองค์กรซึ่งใช้ปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น คน เงินทุน วัตถุดิบ ฯลฯ และแปรรูปปัจจัยนำเข้าเหล่านั้นให้เป็นปัจจัยนำออก (Output) ในรูปของสินค้าและบริการการบริหารการผลิต (Production Management) เป็นการวางแผนและการตัดสินใจเพื่อการผลิตสินค้าการบริหารการปฏิบัติการ (Operation Management: OM) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการ โดยผ่านกระบวนการแปรสภาพ (Transformation) จากปัจจัยนำเข้า (Input) เพื่อให้ออกมาเป็นปัจจัยนำออก (Output)หรือเป็นการออกแบบ (Design) การปฏิบัติการ (Operations) และการปรับปรุงระบบการผลิต (Production System Improvement) ระบบการผลิต (Production System) เป็นระบบซึ่งเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า (Input) ออกมาเป็นกลุ่มของปัจจัยนำออก (Output) ที่ต้องการ

4. การวัดด้านการเรียนรู้และการเติบโต จะเป็นการบอกความสำเร็จในอนาคตมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspective) มุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้าน

4.1 ความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงาน (Satisfaction and Attitude of Employee) คือ ความรู้สึกในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ ความรู้สึกชอบ หรือพอใจเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับการตอบสนองตามระดับความต้องการ กล่าวคือเป็นความรู้สึกเป็นสุขในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งภายใต้สภาพบรรยากาศการทำงานที่ถูกใจโดยมีสิ่งตอบแทนทางวัตถุและจิตใจ โดยมีภาวะแวดล้อมเป็นตัวจูงใจหลังจากได้ผ่านกระบวนการประเมินค่าจะแสดงออกมาในระดับที่แตกต่างกัน เช่น พึงพอใจมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

4.2 ทักษะ (Skill) ของพนักงานความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ถ้าไม่มีทักษะแล้วก็ยากที่จะทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมาดีและตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทักษะนี้มักจะได้อาจมาจากการฝึกฝนหรือกระทำซ้ำ ๆ อย่างต่อเนื่องจนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น

4.3 อัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover) คือการวิเคราะห์ถึงจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรว่ามีอัตราการเข้าออกในแต่ละตำแหน่งอย่างไรเพื่อที่จะได้มีการวางแผนเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรในแต่ละตำแหน่งได้อย่างถูกต้อง

พรสวรรค์ รุ่งเจริญกิจกุล (2548) กล่าวถึงตัวชี้วัด 5 ด้าน ต่อไปนี้ที่สามารถใช้ได้กับกิจการทุกประเภทเพราะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในการแข่งขันแบบเศรษฐกิจยุคใหม่และเป็นกรอบใหญ่ที่ผู้บริหารสามารถนำไปแตกเป็นวัตถุประสงค์ย่อย ๆ ได้ ดังนี้

1. การบรรลุเป้าหมายทางการเงิน (Achieving Financial Performance) ผลประกอบการทางการเงินคงเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุดสำหรับกิจการที่แสวงหาผลกำไรจากการประกอบธุรกิจเพราะผู้ถือหุ้นต้องการผลตอบแทนสูงสุดจากการลงทุนและการบรรลุเป้าหมายทางการเงินก็เป็นปัจจัย

ที่สำคัญที่สุดที่ทำให้กิจการอยู่รอดและเติบโตได้ระยะยาวกิจการที่ประสบความสำเร็จมักสามารถทำกำไรได้อย่างต่อเนื่องซึ่งก็คือสามารถสร้างรายได้ให้สูงขึ้นและควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด โดยยังคงสามารถผลิตสินค้าและบริการที่ลูกค้าพอใจได้ ฉะนั้นกิจการควรจะเพิ่มรายได้ ควบคุมค่าใช้จ่าย เพิ่มผลิตภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อให้มีความสามารถในการทำกำไรดีขึ้น การวัดความสำเร็จทางการเงินที่เป็นภาพรวมของกิจการจึงจะมีดัชนีหลายตัว เช่น

- 1.1 อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)
- 1.2 กำไรต่อหุ้น (EPS-Earnings Per Share)
- 1.3 ผลตอบแทนของกำไรต่อสินทรัพย์รวม (ROA-Return on Assets)
- 1.4 ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE-Return on Equity)
- 1.5 กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA-Economic Value Added)

ตัวเลขดัชนีชี้วัดต่าง ๆ ดังกล่าวจำนวนเท่าไรจึงจะเรียกว่าประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับประเภทของอุตสาหกรรมและลักษณะการประกอบธุรกิจ ฉะนั้นกิจการควรจะทราบว่าเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันควรจะกำหนดเป้าหมายทางการเงินอย่างไร ข้อสำคัญคือกิจการควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่การวางแผนและตัดสินใจที่ถูกต้องและกิจการควรมีระบบการวัดผลที่ดีเพื่อบ่งชี้จุดแข็งจุดอ่อนในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ และควบคุมให้กิจการสามารถบรรลุเป้าหมายทางการเงินได้ นอกจากนี้การวัดความสำเร็จควรเปรียบเทียบกับกิจการที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันการเรียนรู้ข้อมูลของคู่แข่งหรือธุรกิจที่คล้ายคลึงกันจะทำให้กิจการมีเป้าหมายในระยะยาวที่ชัดเจนว่าความสำเร็จที่ต้องการจะบรรลุคืออะไรและถ้าต้องการจะรักษาสถานภาพการแข่งขันไว้ให้ได้กิจการควรมีจุดเด่นที่เหนือกว่าในด้านใดบ้าง

2. การสนองตอบความต้องการของลูกค้า (Meeting Customer Needs) กำไรของกิจการจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับว่ากิจการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เพียงใดในระยะยาว ความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นปัจจัยชี้วัดที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของกิจการ ดังนั้นแทนที่จะคิดถึงกำไรก่อน กิจการควรคิดถึงลูกค้าก่อนเพราะลูกค้านำมาซึ่งผลกำไรกิจการที่มุ่งค้ากำไรเกินควรโดยไม่ได้คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าในที่สุดลูกค้าก็จะหนีหายไปหาคู่แข่งกันหมดกิจการก็จะอยู่ไม่ได้ กิจการมีอัตรากำไรเติบโตสูงจึงมักมีลักษณะเด่นในการให้ความสำคัญกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอการวัดความพึงพอใจของลูกค้าไม่สามารถทำได้ชัดเจนเหมือนตัวเลขทางการเงินเพราะไม่มีมาตรฐานที่แน่นอนเราจะทราบได้อย่างไรว่าลูกค้าอาจจะพอใจหรือไม่พอใจแน่นอนเราต้องไม่รอจนกระทั่งปรากฏผลว่ายอดขายตกเพราะลูกค้าหนีหาย กิจการควรเฝ้าดูปัจจัยสำคัญๆ สองด้านนั้นคือความอ่อนไหวของลูกค้าและการบริการ (Customer Sensitivity and Service) และความถูกต้องเวลา (Timeliness) ความอ่อนไหวของลูกค้า คือ การตระหนักถึงความปรารถนาของลูกค้าและการคาดการณ์เกี่ยวกับการที่ลูกค้าอยากเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าการตระหนักถึงความอ่อนไหวนี้

จะนำไปสู่การบริหารที่ลูกค้าพึงพอใจเพราะได้รับในสิ่งที่ต้องการและชอบมากกว่าการดำเนินการ เช่นนี้เป็นการบริหารในเชิงรุกแทนที่จะรอจนกระทั่งลูกค้าเรียกร้องหรือเมื่อเกิดปัญหาขึ้นองค์กรขนาดใหญ่มักจะมีหน่วยงานที่ทำการวิจัยด้านการตลาดและมีผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีและช่วยในการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับแนวโน้มความต้องการของลูกค้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป กิจกรรมต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพราะลูกค้าย่อมคาดหวังจะได้รับในสิ่งที่ดียิ่งๆ ขึ้นไป วิธีวัดว่ากิจการได้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีเพียงไร วิธีหนึ่ง คือ Gap Analysis ซึ่งจะศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้าโดยเปรียบเทียบสิ่งที่ลูกค้าได้รับจากสินค้าหรือบริการของกิจการกับความคาดหวังของลูกค้าที่แท้จริง การวัดประสิทธิภาพด้านความเร็วและระยะเวลาในการให้บริการก็เป็นสิ่งที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างมากในปัจจุบัน ซึ่งการใช้เทคโนโลยียุคใหม่จะทำให้เป้าหมายเรื่องนี้บรรลุผลได้ง่ายขึ้น สิ่งที่ควรระวัง คือไม่ควรมุ่งด้านความเร็วอย่างเดียวเพราะอาจจะทำให้คุณภาพเสียไป การวัดผลควรจะกำหนดทั้งระยะเวลาดำเนินการและคุณภาพที่สมดุลกันสำหรับแต่ละกิจกรรม

3. การสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ (Building Quality Products and Services) ภายใต้อาณาการณแข่งขันที่รุนแรงคุณภาพสินค้าและบริการทวีความสำคัญขึ้นเรื่อย ๆ เพราะลูกค้ามีความคาดหวังสูงและมีทางเลือกมากมายการบริหารคุณภาพ (Quality Management) จึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญกิจการที่ประสบความสำเร็จต้องหมั่นปรับปรุงคุณภาพในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิตและบริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพซึ่งนอกจากจะทำให้ยอดขายสูงขึ้นแล้วยังทำให้ต้นทุนต่ำ ลงด้วย

4. การส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Encouraging Innovation and Creativity) ในโลกธุรกิจการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หนีไม่พ้นลูกค้ามีรสนิยมและความชอบในสินค้าและบริการที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา คู่แข่งพยายามแสวงหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อจะแย่งส่วนแบ่งตลาดไปให้ได้มากที่สุดภายในองค์กรและพนักงานก็ต้องหมั่นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ทำให้ผลิตภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น เทคโนโลยีใหม่ๆ ถูกพัฒนาขึ้นมาตลอดเวลา ฉะนั้นหนทางเดียวที่ธุรกิจจะคงอยู่ได้และแข่งขันได้ คือ ต้องมีความสามารถในการสร้างสรรค์ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ และมีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวเอง องค์กรที่ประสบความสำเร็จจึงควรมีวิสัยทัศน์หรือการที่ส่งเสริมแนวทางบริหารงานดังกล่าวเพื่อไม่ให้ธุรกิจเข้าสู่วงจรถดถอยผู้บริหารควรจะต้องคิดถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ถึงแม้ว่าธุรกิจจะยังคงดูดีอยู่ก็ตามเพราะความคิดสร้างสรรค์นำไปสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ การวัดผลว่ากิจการประสบความสำเร็จในด้านนี้เพียงไรเป็นสิ่งที่ยาก ฉะนั้นต้องวัดที่ผลลัพธ์ เช่น จำนวนของสินค้าหรือบริการใหม่ที่ออกสู่ตลาดยอดขายหรือกำไรที่เพิ่มขึ้นจากกลยุทธ์ใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการดำเนินงานที่นำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีขึ้น เป็นต้น

นอกจากนี้ความร่วมมือและความกระตือรือร้นของพนักงานในการพยายามเสนอความคิดสร้างสรรค์ที่ดีก็เป็นตัววัดได้เช่นกัน

5. ได้รับความผูกพันจากพนักงาน (Gaining Employee Commitment) ประสบความสำเร็จจะประกอบด้วยพนักงานที่รักงานที่ตนเองทำมีความภาคภูมิใจและมีความรู้สึกผูกพันกับงานและองค์การทำงานด้วยความทุ่มเทและห่วงใย มีแรงจูงใจที่จะทำงานออกมาให้ได้ดีที่สุดวิธีหนึ่งที่สร้างความผูกพันกับงานที่ทำการส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสใช้ความสามารถได้เต็มที่หรือมีรูปแบบหรือมีโครงการที่ทำให้พนักงานมีโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้โอกาสพนักงานที่เติบโตโดยสนับสนุนด้านการฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่องให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่จูงใจและสร้างสรรค์ หรือให้อำนาจในการทำงานและตัดสินใจแทนหัวหน้ามอบหมายให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น (Empowerment) การวัดความสำเร็จในด้านนี้อาจทำได้โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance-Appraisal) เพื่อดูว่าพนักงานทำงานได้ตามที่คาดหวังได้ดีเพียงใดการวัดเพื่อใช้ประโยชน์เต็มที่ได้จากกำลังผลที่มี (Workforce Utilization) ซึ่งสามารถวัดได้จากการสังเกตพฤติกรรมของพนักงานและวัดจำนวนผลผลิตต่อหัว (Productivity) รวมทั้งเปรียบเทียบกับฝ่ายอื่นหรือองค์การอื่นการมีกำลังพลมากไปหรือน้อยเกินไปล้วนก่อให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินงาน เช่น ถ้าหากใช้จำนวนพนักงานน้อยเกินไปเมื่อเทียบกับปริมาณงานแม้ว่าจะมีผลผลิตต่อหัวสูง แต่การทำงานเกินกำลังเป็นระยะเวลานานพนักงานจะเกิดความเหนื่อยล้าและประสิทธิภาพถดถอยอาจก่อให้เกิดความเสียหายได้พนักงานจะมีความพอใจต่องานน้อยลง นอกจากนี้กิจการต้องพิจารณาจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานแต่ละคนทำงานได้เต็มความสามารถและเกิดความทุ่มเทเพราะสนุกกับงานรวมทั้งการดูอัตราการหมุนเวียนของพนักงาน (Turnover) หรือจำนวนขาดลาในการทำงาน (Absenteeism) ก็เป็นดัชนีที่แสดงถึงความผูกพันและรับผิดชอบต่อการทำงานได้ค่อนข้างชัดเจน

จากทฤษฎีเกี่ยวกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพ สรุปได้ว่าตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (KPIs) หรือดัชนีวัดสมรรถนะการทำงาน คือเครื่องมือที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์การเป็นอย่างไรซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดนั้นมีวิธีการหลายวิธี ตัวชี้วัดประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ต้องมาควบคู่กับระบบการประเมินผลเพราะตัววัดจะบอกได้ว่าสิ่งที่เราวัดนั้นมีสถานะเช่นใด จากนั้นก็เป็นหน้าที่ของผู้ประเมินที่จะต้องนำผลที่วัดได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ว่าสถานะเช่นนั้นดีหรือไม่ดีและให้คำแนะนำหรือกำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติต่อไป แนวคิดที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการวัดผลเรามักจะวัดเฉพาะในสิ่งที่สำคัญในการวัดเรื่องที่สำคัญมากหรือมีความซับซ้อนมาก ๆ จำเป็นต้องสร้างตัววัดขึ้นมามากแต่ถ้าเป็นเรื่องเล็กน้อยไม่ซับซ้อนเข้าใจง่ายตัวชี้วัดจะลดลงไปตามส่วน นั่นคือที่มาของคำว่า Key Performance Indicators: KPIs เพื่อเป็นการแสดงว่าจะวัดและประเมินเฉพาะสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อองค์การคือสิ่งที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์การนั่นเอง

สรุปได้ว่า การวัดหรือเกณฑ์การวัดประเมินจำเป็นต้องมีเป้าหมายเสียก่อนและก่อนที่จะวางเป้าหมายจะต้องทำการวัดสภาพหรือสถานะของตนเองหรือกระบวนการในปัจจุบันก่อนเป้าหมายว่าบริษัทต้องบรรลุถึงอะไรโดยปกติแล้วอาจหมายถึง รายได้ ยอดขาย กำไร ประสิทธิภาพของผู้ประกอบตั้งนั้นผู้วิจัยจึงได้เลือกเครื่องมือที่ใช้ในการวัดทั้ง 4 ด้าน มาใช้เป็นตัวแปรตาม (Robert S. Kaplan and David Norton, 1992) ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) การเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspective)

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน โดยส่วนแรกเป็นการศึกษาโซ่คุณค่าและอีกส่วนเป็นการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ของสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์

จากอดีตที่ผ่านมาแนวคิดการจัดการโซ่คุณค่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีการให้ความสำคัญ การสร้างกลยุทธ์โดยเน้นการตอบสนองต่อความต้องการแก่ลูกค้า นำไปสู่การจัดการโซ่คุณค่าตามแนวคิดของ Michael Porter, 1985 และยังพบว่าหลักการการปรับปรุงห่วงโซ่คุณค่าจะสามารถเปลี่ยนทัศนคติที่ขัดแย้งระหว่างลูกค้าและซัพพลายเออร์ เพื่อสร้างความสำเร็จในธุรกิจ (Dover, 2002) ซึ่งผลกระทบของปัจจัยแวดล้อมหรือปัจจัยภายนอกจะส่งผลต่อรูปแบบการดำเนินงานและรูปแบบของโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมการผลิตในภาพรวม บริษัทผู้ผลิตสินค้าหรือองค์การธุรกิจ จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ทั้งการมาถึงของประชาคมอาเซียนที่เป็นการเปิดเสรีทางการค้าที่สร้างโอกาสเปิดตลาดใหม่และอุปสรรคด้านคู่แข่งเกิดขึ้นพร้อมกัน ซึ่งผลกระทบมีทั้งแบบที่สามารถคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าได้ คือการเตรียมพร้อมล่วงหน้าได้ และแบบที่คาดการณ์ล่วงหน้าไม่ได้ ดังนั้นเพื่อให้สามารถรับมือกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ คือ การเตรียมพร้อมล่วงหน้า โดยการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับแต่ละรูปแบบของสถานการณ์ องค์การธุรกิจจึงควรที่จะทราบถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม ที่จะส่งผลกระทบต่อโซ่คุณค่าของตนเอง

กิจกรรมโลจิสติกส์ตามแบบห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model) จะทำหน้าที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนกระบวนการหลักขององค์การธุรกิจ เมื่อนำปัจจัยผลกระทบจากภายนอกหรือปัจจัยแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้องกับการจัดรูปแบบของโซ่คุณค่าขององค์การธุรกิจ ซึ่งมุมมองของกระบวนการทางธุรกิจและโซ่คุณค่าแบบเดิม พบว่า

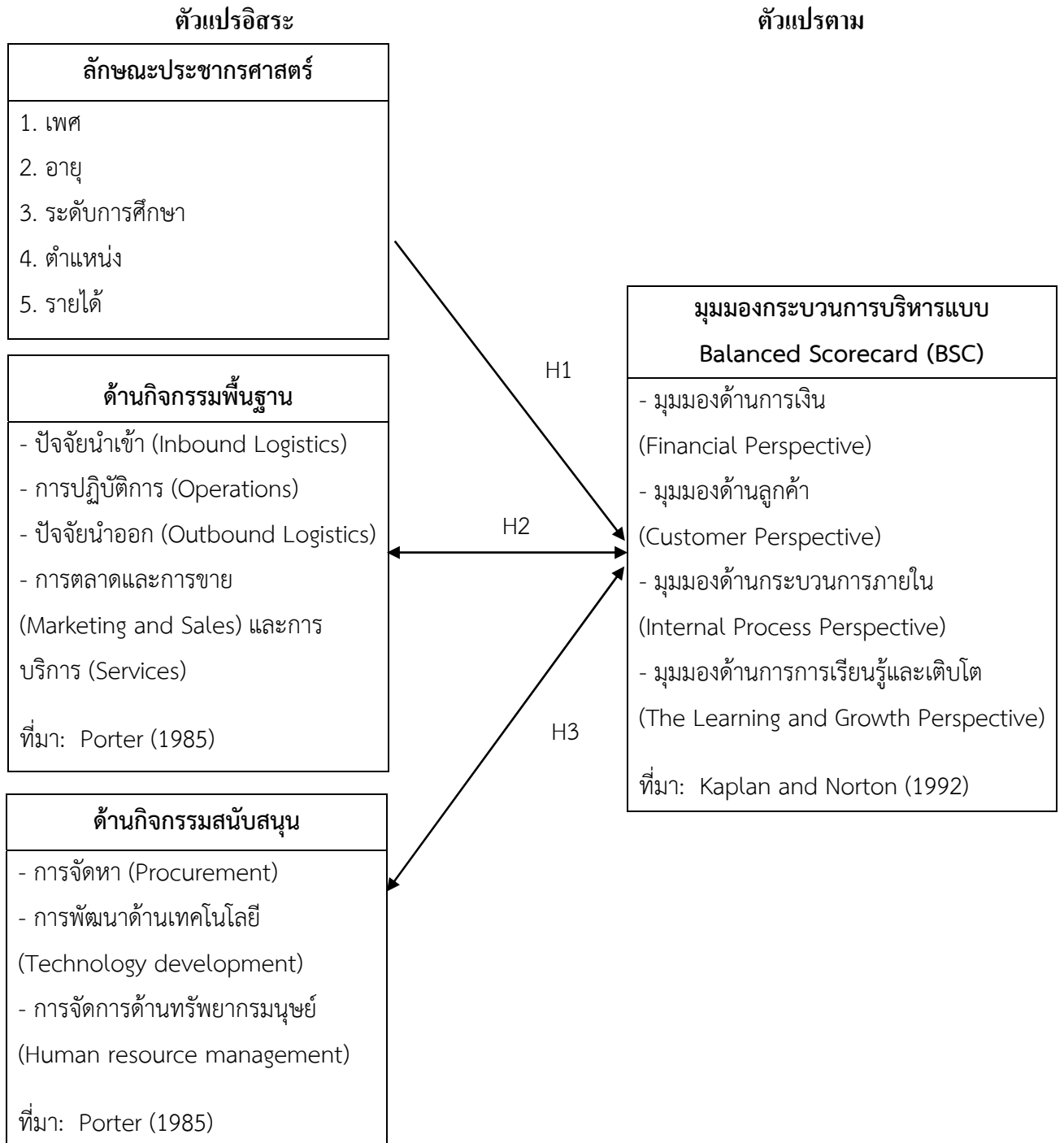
ปัจจัยแวดล้อมจะมีส่วนในการสร้างผลกระทบต่อรูปแบบของโซ่อุปทาน เช่น การเปิดเสรีทางการค้าทำให้เกิดการเข้ามาของคู่แข่งจากต่างชาติแต่ก็เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้นสิ่งที่องค์การธุรกิจต้องปรับตัวมีหลากหลายวิธีที่จะปรับตัวให้เข้ากับอุปสรรคและโอกาสที่จะเข้ามา อาทิ การสร้างหรือเพิ่มจุดเด่นให้กับสินค้าของตัวเองเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด (รังสรรค์ เนียมสนิท และคณะ, 2549) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการจัดการระบบโลจิสติกส์เพื่อลดต้นทุนการขนส่งและการผลิต การขายเครือข่ายการขายและให้บริการลูกค้า ซึ่งกลยุทธ์การปรับตัวดังกล่าวจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการในโซ่อุปทานบางประการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ รวมทั้งความโปร่งใสของข้อมูลและความร่วมมือขององค์การเป็นส่วนประกอบสำคัญในการรองรับการขยายตัวของผลกระทบ ซึ่งการแบ่งปันข้อมูลเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการจัดรูปแบบของปัจจัยอื่น ๆ (Bailey and Francis, 2006) ต้องอาศัยความเข้าใจในด้านความสัมพันธ์ทางสังคมและเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงระหว่างห่วงโซ่อุปทาน จากจุดเริ่มต้นของสินค้าไปจนถึงจุดสุดท้าย โดยที่การสร้างคุณค่าของสินค้าจะถูกมองในมุมมองทางการเงิน (Brooker et al., 2012)

ห่วงโซ่คุณค่าถูกนำไปใช้ในการทำความเข้าใจถึงวิธีการวางแผนและการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมทั้งยังใช้เป็นหลักในการวางแผนเสริมสร้างให้องค์การมีความเข้มแข็ง (Kess et al., 2010) นอกจากนี้ยังพบว่า แนวคิดการบริหารจัดการโซ่คุณค่าถูกนำไปประยุกต์ใช้ในภาคส่วนอุตสาหกรรมอย่างหลากหลาย อาทิเช่น ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์การไหลของวัสดุเหลือก้ำในสหราชอาณาจักร โดยพิจารณาในมิติด้านเศรษฐกิจรวมกับมิติด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน (Dahlstrom and Ekins, 2006) ในอุตสาหกรรมเกษตร ใช้แนวคิดนี้ในการตรวจสอบและปรับปรุงประสิทธิภาพในองค์การ โดยใช้ในการตรวจสอบกลไกการดำเนินงาน เพื่อกำหนดบทบาทขององค์การในระยะยาวผสมผสานกับระบบโครงสร้างพื้นฐานรูปแบบเดิมนำมาซึ่งประโยชน์ต่อองค์การและผู้บริโภคในระยะยาว (Bloom and Hinrichs, 2010)

จากการศึกษาวิเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการโซ่คุณค่า จะทำให้สามารถมองเห็นการเชื่อมโยงของกิจกรรมต่าง ๆ ภายในห่วงโซ่อุปทานได้ และยังพบว่าในการบริหารจัดการโซ่คุณค่าได้นำเอาเทคนิคที่หลากหลายรูปแบบมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพโซ่คุณค่าด้วย เช่น หลักการตลาด 3.0 (Marketing 3.0) ซึ่งกลยุทธ์ทางการตลาดถือเป็นหัวใจสำคัญของสถานประกอบการในการสื่อสารกับลูกค้ารวมถึงการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและแม่นยำโดยจากอดีตที่ผ่านมาได้มีการพัฒนาแนวคิดของการตลาดมาอย่างยาวนาน สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกิจกรรมการตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เน้นกลยุทธ์ด้านการสร้างภาพลักษณ์ขององค์การและตราสินค้า เพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้า ซึ่งจะทำให้ผู้บริโภคเกิดค่านิยมและให้ความสนใจในตัวผลิตภัณฑ์ที่มาจากตราสินค้านั้น ๆ หรือเป็นการสร้างความภักดีในตราสินค้า (Brand Royalty) เป็นต้น

2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยสามารถกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงรายละเอียดในภาพที่ 2.2



บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

สารนิพนธ์นี้เป็นการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของโซเชียลมีเดียที่มีต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้องในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้ มีขั้นตอนของระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

3.1 ประชากรและตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรเป้าหมายที่ใช้ศึกษา คือ พนักงานประจำหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 จำนวน 3 บริษัท ได้แก่ (1) บริษัท สตาร์สไมโครอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (2) บริษัท ฟาบริเนท จำกัด (3) บริษัท เอสวีไอ จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีจำนวนพนักงานประจำทั้งสิ้น 2,464 คน (ที่มา: กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2563)

3.1.2 ตัวอย่างที่ใช้ศึกษา คือ พนักงานประจำหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของสถานประกอบการอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งผ่านการสุ่มแบบอาศัยความน่าจะเป็น

3.2 การกำหนดขนาดตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยผู้วิจัยจะศึกษากลุ่มตัวอย่างด้วยการคำนวณหาขนาดของกลุ่มที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 และระดับความผิดพลาดไม่เกิน 0.05 โดยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากสูตรการคำนวณกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน (Taro Yamane, 1973) ขนาดของตัวอย่างคำนวณได้จากสูตรต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดยที่ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของกลุ่มประชากร

e = ค่าความคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง

(ในการทำวิจัยครั้งนี้ กำหนดระดับความเชื่อมั่น ให้เท่ากับ 95% ค่าความคลาดเคลื่อนมีค่าเท่ากับ 0.05

$$\text{แทนค่า } n = \frac{2464}{1 + 2464 (0.05)^2}$$

$$n=344$$

จากการใช้สูตร Yamane ผลคำนวณได้ผลลัพธ์ คือ 344 ดังนั้น จำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 400 ราย

ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ได้นั้นผู้ศึกษาใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยถือว่าผู้ประกอบการทุกคนเป็นประชากรมีโอกาสถูกเลือกเท่าๆ กัน เหลือจำนวน 150 ราย

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

3.3.1 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม ผู้วิจัยสามารถดำเนินการตามลำดับขั้น ดังนี้

- 1) ปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาเกี่ยวกับการกำหนดหัวข้อวิจัย คำถามวิจัย สมมติฐานการวิจัย และวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อที่จะค้นคว้าหาตัวแปรใหม่ที่จะศึกษา
- 2) ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย ได้แก่ ห่วงโซ่คุณค่า และกระบวนการบริหารงานแบบ BSC จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่มีการรวบรวมไว้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างตัวแปรในกรอบแนวคิดการวิจัย ได้แก่ บทความทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ บทความวิจัยที่เกี่ยวข้องในวารสารวิชาการ ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต/เว็บไซต์ และฐานข้อมูลการวิจัยออนไลน์ต่าง ๆ
- 3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเบื้องต้น นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาในข้อคำถามรายข้อหลักและข้อย่อยเพื่อปรับปรุงแก้ไข
- 4) ทำการปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งเพื่อให้อาจารย์ที่ปรึกษาอนุมัติก่อนเก็บข้อมูล
- 5) ทำ Pre-test แบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามเก็บข้อมูลกับตัวอย่างที่ไม่ใช่ประชากรที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา จำนวน 15-20 ราย จากนั้น นำมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability test) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา-ครอนบาค (Cronbach's coefficient alpha) เกณฑ์ความเชื่อมั่นควรมีค่าไม่น้อยกว่า 0.7
- 6) ปรับปรุงเนื้อหาข้อคำถามรายข้อและนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาอนุมัติก่อนเก็บข้อมูลอีกครั้ง
- 7) ส่งแบบสอบถามไปยังตัวอย่าง ซึ่งตกเป็นตัวอย่างของการวิจัยนี้ ตามช่องทางต่าง ๆ เช่น ไปรษณีย์ อีเมล หรือ Google Form

3.3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นข้อมูลที่จะเก็บจากสถานประกอบการอิเล็กทรอนิกส์ 3 บริษัท ได้แก่ บริษัทสตาร์โมโคร บริษัทฟาบรินเท บริษัทเอสวีไอ และเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) สำหรับการศึกษาครั้งนี้ มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

- 1) ดำเนินการจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถาม ซึ่งออกให้โดยทางมหาวิทยาลัย
- 2) ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามตามข้อมูลรายชื่อและที่อยู่ของผู้ตอบแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยนำจดหมายขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามของทางมหาวิทยาลัยแนบไปด้วยพร้อมทั้งระบุช่องทางการส่งคืนแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัย ได้แก่ทาง E-mail และทางไปรษณีย์ ตามที่อยู่ที่ระบุ (ทั้งนี้ อาจส่งแบบสอบถามไปยังผู้ตอบแบบสอบถามในรูปแบบ Google Form)
- 3) ติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของบริษัทฯ ที่ได้ทำการจัดส่งแบบสอบถามไปเพื่อขอความอนุเคราะห์และติดตามการตอบกลับแบบสอบถามต่อไป
- 4) วิเคราะห์อัตราการตอบกลับของแบบสอบถาม (Response rate: %) เพื่อเป็นข้อมูลเปรียบเทียบสัดส่วนกับตัวอย่างที่เก็บได้จริงทั้งหมด (ร้อยละ 100)

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ

ผู้วิจัยกำหนดค่าสถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

3.4.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics)

วิเคราะห์รายละเอียดของตัวแปรหรือข้อมูลที่เก็บได้จริง ด้วยค่าสถิติเชิงพรรณนา ดังนี้

- 1) ค่าความถี่ จำนวน และร้อยละ ใช้อธิบายเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของตัวอย่าง ซึ่งมี 5 ตัวแปร ได้แก่ เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน ในองค์กร
- 2) ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้อธิบายระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรอิสระ 2 ตัวแปร (หรือ 2 กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า) ได้แก่ กิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน
- 3) ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้อธิบายระดับความคิดเห็นของตัวแปรตาม คือ กระบวนการบริหารงานแบบ BSC (Balanced Scorecard) ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

3.4.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics)

- 1) การศึกษาอิทธิพลของลักษณะประชากรศาสตร์ที่มีต่อกระบวนการบริหารงานแบบ Balance Scorecard ในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์

วัตถุประสงค์ข้อนี้วัดสมมติฐานการวิจัยด้วยค่าสถิติ Independent sample t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 กรณี ถ้ามี 2 กลุ่มตัวแปรเชิงกลุ่มหรือเชิงคุณภาพ

ส่วนกรณี ถ้ามี 3 กลุ่มตัวแปรเชิงกลุ่มหรือเชิงคุณภาพขึ้นไปจะวัดความแปรปรวนของค่าเฉลี่ย (Analysis of Variance) ด้วยค่าสถิติ F-test เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ (Multiple comparison) ด้วยวิธี Least Significance Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

- 2) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมหลักกับกระบวนการบริหารงานแบบ Balance Scorecard ในสถานประกอบการอิเล็กทรอนิกส์

วัตถุประสงค์ข้อนี้วัดสมมติฐานการวิจัยด้วยค่าความสัมพันธ์เชิงสถิติ Pearson's Correlation Coefficient (r) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

- 3) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมสนับสนุนในห่วงโซ่คุณค่ากับกระบวนการบริหารงานแบบ Balance Scorecard ในสถานประกอบการอิเล็กทรอนิกส์

วัตถุประสงค์ข้อนี้วัดสมมติฐานการวิจัยด้วยค่าความสัมพันธ์เชิงสถิติ Pearson's Correlation Coefficient (r) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เช่นเดียวกับวัตถุประสงค์ข้อ 2

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของห่วงโซ่คุณค่าที่มีต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์” โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) และทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติอนุมาน (Inferential Statistics) ดังนี้

- 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 การวิเคราะห์กิจกรรมหลัก ในสถานประกอบการอิเล็กทรอนิกส์
- 4.3 การวิเคราะห์กิจกรรมสนับสนุนในสถานประกอบการอิเล็กทรอนิกส์
- 4.4 การวิเคราะห์กระบวนการบริหารงานแบบ Balance Scorecard ในสถานประกอบการอิเล็กทรอนิกส์
- 4.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	69	46.00
หญิง	81	54.00
รวม	150	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง จำนวน 81 คน (ร้อยละ 54.00) และเป็นเพศชาย จำนวน 69 คน (ร้อยละ 46.00)

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 21 ปี	0	0.00
21- 30 ปี	18	12.00
31-40 ปี	72	48.00
41-50 ปี	44	29.30
51 - 60 ปี	16	10.70
มากกว่า 60 ปี	0	0.00
รวม	150	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 72 คน (ร้อยละ 48.00) รองลงมา มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 44 คน (ร้อยละ 29.30) 21- 30 ปี มีจำนวน 18 คน (ร้อยละ 12.00) และ 51 - 60 ปี มีจำนวน 16 คน (ร้อยละ 10.70)

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
ปริญญาตรี	82	54.70
ปริญญาโท	68	45.30
ปริญญาเอก	00	0.00
รวม	150	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 82 คน (ร้อยละ 54.70) รองลงมา คือ ปริญญาโท จำนวน 68 คน (ร้อยละ 45.30)

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามดำรงตำแหน่งในบริษัท

ดำรงตำแหน่งในบริษัท	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้จัดการ	32	21.30
หัวหน้าแผนก/ฝ่าย	51	34.00
พนักงานประจำ	67	44.70
อื่น ๆ	0	0.00
รวม	150	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีดำรงตำแหน่ง พนักงานประจำ จำนวน 67 คน (ร้อยละ 44.70) รองลงมา คือ หัวหน้าแผนก/ฝ่าย จำนวน 51 คน (ร้อยละ 34.00) และผู้จัดการ จำนวน 32 คน (ร้อยละ 21.30)

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 30,001 บาท	13	8.70
30,001 – 45,000 บาท	54	36.00
45,001 – 60,000 บาท	51	34.00
มากกว่า 60,000 บาท	32	21.30
รวม	150	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่รายได้ต่อเดือน 30,001 – 45,000 บาท จำนวน 54 คน (ร้อยละ 36.00) รองลงมารายได้ต่อเดือน 45,001 – 60,000 บาท จำนวน 51 คน (ร้อยละ 36.00) มากกว่า 60,000 บาท จำนวน 32 คน (ร้อยละ 21.30) และน้อยกว่า 30,001 บาท จำนวน 13 คน (ร้อยละ 8.70)

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมหลัก

ตารางที่ 4.6 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมหลัก

ห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมหลัก	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
- ใช้จ่ายนำเข้า	4.09	0.40	มาก
- การปฏิบัติการ	4.01	0.37	มาก
- ใช้จ่ายนำออก	4.09	0.41	มาก
- การตลาดและการขาย และการบริการ	4.07	0.44	มาก
รวม	4.07	0.25	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมหลัก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07, S.D. = 0.25$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อใช้จ่ายนำเข้ามากที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09, S.D. = 0.40$) ใช้จ่ายนำออก โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09, S.D. = 0.41$) รองมาด้านการตลาดและการขาย และการบริการ โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07, S.D. = 0.44$) และน้อยที่สุดด้านการปฏิบัติการโดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01, S.D. = 0.37$)

ตารางที่ 4.7 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้าน
กิจกรรมหลักปัจจัยนำเข้า

ด้านกิจกรรมหลัก	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับ
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความ คิดเห็น
ปัจจัยนำเข้า			
- การวางแผนปริมาณการรับซื้อวัสดุอุปกรณ์ให้สอดคล้องกับ วัสดุคงคลังที่มีอยู่เพื่อให้เพียงพอต่อปริมาณการผลิตที่ต้องการ โดยไม่ให้จำนวนวัสดุที่รับซื้อเข้ามามากหรือน้อยจนเกินไป	4.15	0.54	มาก
- การคัดเลือกวัสดุอุปกรณ์และคุณภาพตามเงื่อนไขที่กำหนดเพื่อ ลดอัตราการเกิดของเสีย	4.04	0.54	มาก
รวม	4.09	0.40	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อห่วงโซ่คุณค่าในสถาน
ประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมหลัก ปัจจัยนำเข้า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็น
ต่อการวางแผนปริมาณการรับซื้อวัสดุอุปกรณ์ให้สอดคล้องกับวัสดุคงคลังที่มีอยู่เพื่อให้เพียงพอต่อ
ปริมาณการผลิตที่ต้องการโดยไม่ให้จำนวนวัสดุที่รับซื้อเข้ามามากหรือน้อยจนเกินไป มากที่สุด
($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.54) รองลงมา การจัดการขนส่งสินค้าขาเข้าและขาออกให้เพียงพอต่อความ
ต้องการของลูกค้าให้ตรงเวลาและรวดเร็ว ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.54)

ตารางที่ 4.8 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมหลักการปฏิบัติการ

ด้านกิจกรรมหลัก	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับ
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความ คิดเห็น
การปฏิบัติการ			
- การบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องจักรให้มีสภาพพร้อมใช้งาน ตลอดเวลาเพื่อลดโอกาสการสูญเสียด้านกำลังการผลิต ใน กรณีที่เครื่องจักรไม่พร้อมใช้งาน	3.99	0.52	มาก
- การบริหารขั้นตอนการผลิตในแต่ละขั้นตอนให้มีระยะเวลา หรือขั้นตอนที่เหมาะสม	4.03	0.49	มาก
รวม	4.01	0.37	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมหลัก การปฏิบัติการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01, S.D. = 0.37$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการบริหารขั้นตอนการผลิตในแต่ละขั้นตอนให้มีระยะเวลาหรือขั้นตอนที่เหมาะสม มากที่สุด ($\bar{X} = 4.03, S.D. = 0.49$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา การบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องจักรให้มีสภาพพร้อมใช้งานตลอดเวลาเพื่อลดโอกาสการสูญเสียด้านกำลังการผลิต ในกรณีที่เครื่องจักรไม่พร้อมใช้งาน ($\bar{X} = 3.99, S.D. = 0.52$) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.9 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้าน
กิจกรรมหลักปัจจัยนำออก

ด้านกิจกรรมหลัก	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับ
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความ คิดเห็น
ปัจจัยนำออก			
- การจัดการขนส่งสินค้าขาเข้าและขาออกให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ให้ตรงเวลาและรวดเร็ว	4.10	0.59	มาก
- มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารสินค้าคงคลัง ช่วยเสริมศักยภาพการทำงาน และช่วยให้ระบบการทำงานผิดพลาดน้อยที่สุด	4.06	0.62	มาก
- มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลได้เช่น การตรวจสอบสถานะสินค้าระหว่างขนส่ง	4.08	0.56	มาก
รวม	4.09	0.41	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมหลัก ปัจจัยนำออก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการจัดการขนส่งสินค้าขาเข้าและขาออกให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ให้ตรงเวลาและรวดเร็ว มากที่สุด ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.59) รองลงมา มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลได้เช่น การตรวจสอบสถานะสินค้าระหว่างขนส่ง ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.56) และน้อยที่สุด มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารสินค้าคงคลังช่วยเสริมศักยภาพการทำงาน และช่วยให้ระบบการทำงานผิดพลาดน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.62)

ตารางที่ 4.10 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมหลักการตลาดและการขาย และการบริการ

ด้านกิจกรรมหลัก	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับ
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความ คิดเห็น
การตลาดและการขาย และการบริการ			
- มีการจัดแสดงสินค้าเพื่อดึงดูดลูกค้าและช่วยส่งเสริมภาพพจน์ ของผลิตภัณฑ์	4.10	0.56	มาก
- มีการกำหนดราคาขายอย่างเหมาะสมตามแนวโน้มของตลาด	4.06	0.61	มาก
-สามารถที่จะสื่อสาร ถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับสินค้า และบริการ ของตนเองได้อย่างดี ซึ่งจะช่วยสร้างความมั่นใจ และเชื่อมั่นใน ตัวสินค้าและบริการให้กับลูกค้า	4.06	0.58	มาก
รวม	4.07	0.44	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมหลักการตลาดและการขาย และการบริการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อมีการจัดแสดงสินค้าเพื่อดึงดูดลูกค้าและช่วยส่งเสริมภาพพจน์ของผลิตภัณฑ์ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.56) รองลงมา มีการกำหนดราคาขายอย่างเหมาะสมตามแนวโน้มของตลาด ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.61) และสามารถที่จะสื่อสาร ถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการของตนเองได้อย่างดี ซึ่งจะช่วยสร้างความมั่นใจ และเชื่อมั่นในตัวสินค้าและบริการให้กับลูกค้า ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.58)

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมสนับสนุน

ตารางที่ 4.11 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ด้านกิจกรรมสนับสนุน

ห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมสนับสนุน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
- การจัดหา	4.04	0.34	มาก
- การพัฒนาด้านเทคโนโลยี	4.06	0.36	มาก
-การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์	4.05	0.38	มาก
รวม	4.05	0.26	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์กิจกรรมสนับสนุนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อด้านการพัฒนาด้านเทคโนโลยี มากที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.36) รองมาด้านการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.38) และน้อยที่สุดด้านการจัดหาโดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.34)

ตารางที่ 4.12 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลห้วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านการจัดหา

กิจกรรมสนับสนุน	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับ
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความ คิดเห็น
การจัดหา			
- การปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการจัดซื้อ มีผลต่อการเพิ่ม คุณภาพของผลผลิตด้วยต้นทุนที่ลดลงและทำให้การทำกำไร ของบริษัทเพิ่มขึ้น	4.04	0.50	มาก
- มีการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอต่อการผลิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อไม่ให้กระบวนการผลิตหยุดชะงัก	4.02	0.52	มาก
-หาแหล่งขายวัตถุดิบที่เชื่อถือและไว้วางใจได้เพื่อเป็นแหล่งสำรอง ในการจัดหาวัตถุดิบ	4.08	0.51	มาก
-มีการคัดเลือกผู้ขาย (Vendor) โดย ลดจำนวนผู้ขายลงเพื่อเพิ่มอำนาจการซื้อจาก Vendor น้อยราย	4.04	0.52	มาก
รวม	4.04	0.34	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อห้วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านการจัดหาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการหาแหล่งขายวัตถุดิบที่เชื่อถือและไว้วางใจได้เพื่อเป็นแหล่งสำรองในการจัดหาวัตถุดิบ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.51) รองลงมา การปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการจัดซื้อ มีผลต่อการเพิ่มคุณภาพของผลผลิตด้วยต้นทุนที่ลดลงและทำให้การทำกำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.50) และมีการคัดเลือกผู้ขาย (Vendor) โดยลดจำนวนผู้ขายลงเพื่อเพิ่มอำนาจการซื้อจาก Vendor น้อยราย ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.52) และน้อยที่สุด มีการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอต่อการผลิตอย่างต่อเนื่องเพื่อไม่ให้กระบวนการผลิตหยุดชะงัก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.52)

ตารางที่ 4.13 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลห้วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี

กิจกรรมสนับสนุน	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับ
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความ คิดเห็น
การพัฒนาด้านเทคโนโลยี			
- มีการรักษาคุณภาพของวัตถุดิบให้อยู่ ในมาตรฐานและเพียงพอสำหรับการใช้งาน	4.10	0.47	มาก
- มีการเก็บข้อมูลและวัดสมรรถนะผลงานของผู้จัดส่งวัตถุดิบ อย่างสม่ำเสมอ	4.01	0.51	มาก
รวม	4.06	0.36	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อห้วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านการพัฒนาด้านเทคโนโลยีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อมีการรักษาคุณภาพของวัตถุดิบให้อยู่ในมาตรฐานและเพียงพอสำหรับการใช้งาน มากที่สุด ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.47) รองลงมา มีการเก็บข้อมูลและวัดสมรรถนะผลงานของผู้จัดส่งวัตถุดิบอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.51)

ตารางที่ 4.14 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลห้วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมสนับสนุน	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับ
		เบี่ยงเบน	ความ
		มาตรฐาน	คิดเห็น
การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์			
- มีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	4.07	0.50	มาก
- ใช้ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ในการบริหารงานบุคคล	4.06	0.53	มาก
-ให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.05	0.48	มาก
-ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีการใช้หลักคุณธรรมเป็นเกณฑ์ตัดสินเพื่อความเสมอภาคและยุติธรรม	4.02	0.46	มาก
รวม	4.05	0.38	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อห้วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมสนับสนุนการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อมีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มากที่สุด ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.50) รองลงมา ใช้ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ในการบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.53) ให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.48) และน้อยที่สุด ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน มีการใช้หลักคุณธรรมเป็นเกณฑ์ตัดสินเพื่อความเสมอภาคและยุติธรรม ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.46)

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน (Balance Scorecard) ในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์

ตารางที่ 4.15 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยกระบวนการบริหารงาน (Balance Scorecard) ในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์

ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
- มุมมองด้านการเงิน	4.08	0.50	มาก
- มุมมองด้านลูกค้า (ตลาด)	4.12	0.46	มาก
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน	4.14	0.42	มาก
- มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต	4.08	0.38	มาก
รวม	4.10	0.29	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารงาน (Balance Scorecard) ในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อมุมมองด้านกระบวนการภายใน มากที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.42) รองมาด้านมุมมองด้านลูกค้า (ตลาด) โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.46) และน้อยที่สุดด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ($\bar{X} = 4.08$, S.D.=0.38) มุมมองด้านการเงิน ($\bar{X} = 4.08$, S.D.=0.50) โดยอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.16 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยกระบวนการบริหารงาน (Balance Scorecard) ในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ด้านมุมมองด้านการเงิน

มุมมองด้านการเงิน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
- มีการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินที่มี ประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การวางแผนและ การตัดสินใจที่ถูกต้อง	4.06	0.60	มาก
- สามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นและควบคุม ค่าใช้จ่ายเพื่อลดต้นทุนแต่ยังคงสามารถ ผลิตสินค้าที่ตอบสนองลูกค้าได้	4.04	0.61	มาก
- เพิ่มผลผลิตภาพและประสิทธิภาพเพื่อให้มี ความสามารถในการทำกำไรได้ดีขึ้น	4.14	0.53	มาก
รวม	4.08	0.50	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารงาน (Balance Scorecard) ในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ด้านมุมมองด้านการเงิน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อเพิ่มผลผลิตภาพและประสิทธิภาพเพื่อให้มีความสามารถในการทำกำไรได้ดีขึ้นมากที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.53) รองมาด้านมีการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การวางแผนและการตัดสินใจที่ถูกต้อง โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.60) และน้อยที่สุดด้านสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นและควบคุมค่าใช้จ่ายเพื่อลดต้นทุนแต่ยังคงสามารถผลิตสินค้าที่ตอบสนองลูกค้าได้โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.61)

ตารางที่ 4.17 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยกระบวนการบริหารงาน (Balance Scorecard) ในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ด้านมุมมองด้านลูกค้า (ตลาด)

มุมมองด้านลูกค้า (ตลาด)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
- ให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในระยะยาว	4.12	0.55	มาก
- มีการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับแนวโน้มความต้องการของลูกค้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป	4.10	0.56	มาก
- มีส่วนแบ่งตลาดที่เติบโตขึ้น	4.15	0.55	มาก
รวม	4.12	0.46	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารงาน (Balance Scorecard) ในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ด้านมุมมองด้านลูกค้า (ตลาด) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อด้านมีส่วนแบ่งตลาดที่เติบโตขึ้น มากที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.55) รองมาด้านให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในระยะยาวโดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.55) และน้อยที่สุดด้านมีการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับแนวโน้มความต้องการของลูกค้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.56)

ตารางที่ 4.18 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยกระบวนการบริหารงาน (Balance Scorecard) ในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ด้านมุมมองด้านกระบวนการภายใน

มุมมองด้านกระบวนการภายใน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
- มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงในการ สร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์	4.18	0.59	มาก
- มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป	4.13	0.60	มาก
-มีการพัฒนาทักษะการทำงาน ของ พนักงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง	4.17	0.54	มาก
- มีการส่งเสริมภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความเชื่อถือ	4.07	0.54	มาก
รวม	4.14	0.42	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารงาน (Balance Scorecard) ในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ด้านมุมมองด้านกระบวนการภายใน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อด้านมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงในการสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ มากที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.59) รองมาด้านมีการพัฒนาทักษะการทำงาน ของพนักงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.54) และน้อยที่สุดด้านมีการส่งเสริมภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความเชื่อถือโดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.54)

ตารางที่ 4.19 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยกระบวนการบริหารงาน (Balance Scorecard) ในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
- พนักงานให้ความร่วมมือและมีความกระตือรือร้น ในการพยายามเสนอความคิดสร้างสรรค์	4.02	0.55	มาก
- ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงาน	4.16	0.50	มาก
-มีการทำวิจัยด้านการตลาดเพื่อช่วยคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับแนวโน้มความต้องการของลูกค้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป	4.08	0.51	มาก
-ให้โอกาสพนักงานเติบโตโดยการสนับสนุนด้านฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่อง	4.05	0.51	มาก
- มีการส่งเสริมกิจกรรมสร้างความผูกพันกับพนักงาน	4.08	0.54	มาก
รวม	4.08	0.38	มาก

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารงาน (Balance Scorecard) ในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อให้ความสำคัญกับความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงาน มากที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.50) รองมาด้านมีการทำวิจัยด้านการตลาดเพื่อช่วยคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับแนวโน้มความต้องการของลูกค้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.51) และน้อยที่สุดด้านพนักงานให้ความร่วมมือและมีความกระตือรือร้น ในการพยายามเสนอความคิดสร้างสรรค์โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.55)

4.5 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีผลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์แตกต่างกัน ใช้สถิติ Independent-samples t-test และ One-way ANOVA

1. ประชากรที่มีเพศต่างกัน มีผลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบระดับการมีผลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน	t	Sig (2-tailed)
			มาตรฐาน		
ชาย	69	4.10	0.30	0.11	0.90
หญิง	81	4.10	0.28		

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ด้านเพศพบว่า ด้านเพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

2. ประชากรที่มีอายุต่างกัน มีผลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบระดับการมีผลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน	F	Sig
			มาตรฐาน		
น้อยกว่า 21 ปี	0	0	0	0.24	0.84
21- 30 ปี	18	4.05	0.27		
31-40 ปี	72	4.11	0.28		
41-50 ปี	44	4.11	0.31		
51 - 60 ปี	16	4.09	0.29		
มากกว่า 60 ปี	0	0	0		

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบปัจจัยกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ด้านอายุ พบว่า ด้านอายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

3. ประชากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีผลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบระดับการมีผลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน		
			ค่าเฉลี่ย	F	Sig
			มาตรฐาน		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0	0.00	1.49	0.70
ปริญญาตรี	82	4.11	0.31		
ปริญญาโท	68	4.09	0.26		
ปริญญาเอก	0	0	0.00		

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ด้านระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันส่งผลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

4. ประชากรที่มีตำแหน่งในบริษัท ต่างกัน มีผลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ แตกต่าง

ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบระดับการมีผลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ จำแนกตามตำแหน่งในบริษัท

ตำแหน่งในบริษัท	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน	F	Sig
			มาตรฐาน		
ผู้จัดการ	32	4.13	0.26	0.300	0.742
หัวหน้าแผนก/ฝ่าย	51	4.08	0.33		
พนักงานประจำ	67	4.11	0.40		
อื่น ๆ	0	0.00	0.00		

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ด้านตำแหน่งในบริษัท พบว่า ตำแหน่งในบริษัทที่แตกต่างกันส่งผลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

5. ประชากรที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีผลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.24 เปรียบเทียบระดับการมีผลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน		F	Sig
			มาตรฐาน			
น้อยกว่า 30,001 บาท	13	4.24	0.08		1.248	0.29
30,001 – 45,000 บาท	54	4.08	0.04			
45,001 – 60,000 บาท	51	4.08	0.03			
มากกว่า 60,000 บาท	32	4.13	0.51			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ด้านรายได้ต่อเดือน พบว่า รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันส่งผลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 2 กิจกรรมหลักมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมพื้นฐาน

ตาราง 4.25 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมหลักในห่วงโซ่คุณค่ากับกระบวนการบริหารงานในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมพื้นฐาน

ด้านกิจกรรมพื้นฐาน	กระบวนการบริหารงาน		ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
	r	Sig.		
ปัจจัยนำเข้า	0.011	0.895	น้อย	เดียวกัน
การปฏิบัติการ	-0.011	0.896	น้อย	ตรงข้าม
ปัจจัยนำออก	-0.047	0.556	น้อย	ตรงข้าม
การตลาดและการขาย และการบริการ	0.006	0.945	น้อย	เดียวกัน

จากตาราง 4.25 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมหลักในห่วงโซ่คุณค่ากับกระบวนการบริหารงานในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า

ด้านกิจกรรมพื้นฐาน ด้านปัจจัยนำเข้า การปฏิบัติการ ปัจจัยนำออก และการตลาดและการขาย และการบริการ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.895, 0.896, 0.556 และ 0.945 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่า กิจกรรมหลักในห่วงโซ่ด้านกิจกรรมพื้นฐาน ไม่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.011, -0.011, -0.047 และ 0.006 โดยมีความสัมพันธ์ระดับน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 3 กิจกรรมสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารงานในสถานประกอบการ
ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมสนับสนุน

ตาราง 4.26 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมสนับสนุนในห่วงโซ่คุณค่ากับ
กระบวนการบริหารงานในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมสนับสนุน

ด้านกิจกรรมสนับสนุน	กระบวนการบริหาร		ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
	r	Sig.		
การจัดหา	0.138	0.093	น้อย	เดียวกัน
การพัฒนาด้านเทคโนโลยี	0.206**	0.012	น้อย	เดียวกัน
การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์	0.115	0.160	น้อย	เดียวกัน

จากตาราง 4.26 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างด้านกิจกรรมสนับสนุนในห่วงโซ่
คุณค่ากับกระบวนการบริหารงานในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ด้านกิจกรรมสนับสนุน
พบว่า

ด้านกิจกรรมสนับสนุน ด้านการจัดหา และการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ มีค่า Sig.
เท่ากับ 0.093 และ 0.160 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่า กิจกรรมหลักในห่วงโซ่ด้านกิจกรรม
สนับสนุนด้านการจัดหา และการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการ
บริหารงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.138 และ 0.115 โดยมีความสัมพันธ์ระดับน้อย
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการพัฒนาด้านเทคโนโลยี มีค่า Sig. เท่ากับ 0.012 ซึ่ง
น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า กิจกรรมหลักในห่วงโซ่การพัฒนาด้านเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับ
กระบวนการ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.206 โดยมีความสัมพันธ์ระดับน้อย อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของห่วงโซ่คุณค่าที่มีต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์” มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาอิทธิพลของลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่มีต่อกระบวนการบริหารงานในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ จากผลการวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะได้ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 54.00 มีอายุ 31-40 ปี ร้อยละ 48.00 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 54.70 ดำรงตำแหน่งพนักงานประจำ ร้อยละ 44.70 มีรายได้ 30,001 – 45,000 บาท/ เดือน ร้อยละ 36.00

5.1.2 ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่า

1) ห่วงโซ่คุณค่าด้านกิจกรรมพื้นฐาน พบว่าผู้ประกอบการมีระดับความคิดเห็น โดยให้ ความสำคัญต่อด้านกิจกรรมพื้นฐาน โดยค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากที่สุด คือ การวางแผนปริมาณการรับซื้อวัสดุอุปกรณ์ให้สอดคล้องกับวัสดุคงคลังที่มีอยู่เพื่อให้เพียงพอต่อปริมาณการผลิตที่ต้องการโดยไม่ให้จำนวนวัสดุที่รับซื้อเข้ามามากหรือน้อยจนเกินไป รองลงมา การจัดการขนส่งสินค้าเข้าและขาออกให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ให้ตรงเวลาและรวดเร็ว และน้อยสุด คือ การบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องจักรให้มีสภาพพร้อมใช้งานตลอดเวลาเพื่อลดโอกาสการสูญเสียด้านกำลังการผลิต ในกรณีที่เครื่องจักรไม่พร้อมใช้งาน ตามลำดับ

2) ห่วงโซ่คุณค่าด้านกิจกรรมสนับสนุน พบว่าผู้ประกอบการมีระดับความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญต่อด้านกิจกรรมสนับสนุน โดยค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากที่สุด คือ มีการรักษาคุณภาพของวัตถุดิบให้อยู่ในมาตรฐานและเพียงพอสำหรับการใช้งาน รองลงมา หาแหล่งขายวัตถุดิบที่เชื่อถือและไวใจได้เพื่อเป็นแหล่งสำรองในการจัดหาวัตถุดิบ และน้อยสุด คือมีการเก็บข้อมูลและวัดสมรรถนะผลงานของผู้จัดส่งวัตถุดิบอย่างสม่ำเสมอ

5.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลกระบวนการบริหารงาน (Balance Scorecard) ในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อมุมมองด้านกระบวนการภายใน มากที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.42) รองมาด้านมุมมองด้านลูกค้า (ตลาด) โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.46) และน้อยที่สุดด้านมุมมองด้านการเงินและมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.50)

1) ด้านมุมมองด้านการเงิน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิภาพเพื่อให้มีความสามารถในการทำกำไรได้ดีขึ้นมากที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.53) รองมาด้านมีการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การวางแผนและการตัดสินใจที่ถูกต้อง โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.60) และน้อยที่สุดด้านสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้น และควบคุมค่าใช้จ่ายเพื่อลดต้นทุนแต่ยังคงสามารถผลิตสินค้าที่ตอบสนองลูกค้าได้โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.61)

2) ด้านมุมมองด้านลูกค้า (ตลาด) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อด้านมีส่วนแบ่งตลาดที่เติบโตขึ้น มากที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.55) รองมาด้านให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในระยะยาวโดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.55) และน้อยที่สุดด้านมีภาคการณ่วางหน้าเกี่ยวกับแนวโน้มความต้องการของลูกค้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.56)

3) ด้านมุมมองด้านกระบวนการภายใน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อด้านมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงในการสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ มากที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.59) รองมาด้านมีการพัฒนาทักษะการทำงาน ของพนักงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยอยู่ในระดับมาก

($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.54) และน้อยที่สุดด้านมีการส่งเสริมภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความเชื่อถือโดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.54)

4) ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อให้มีความสำคัญกับความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงาน มากที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.50) รองมาด้านมีการทำวิจัยด้านการตลาดเพื่อช่วยคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับแนวโน้มความต้องการของลูกค้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปโดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.51) และน้อยที่สุดด้านพนักงานให้ความร่วมมือและมีความกระตือรือร้น ในการพยายามเสนอความคิดสร้างสรรค์โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.55)

5.1.4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

1) ปัจจัยประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งในบริษัท และรายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) ด้านกิจกรรมหลักในห่วงโซ่คุณค่าไม่มีผลต่อความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ด้านมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

3) ด้านกิจกรรมสนับสนุนในห่วงโซ่คุณค่ามีผลต่อความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ ด้านมุมมองด้านกระบวนการภายใน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

5.2 อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้ศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างตัวแปรอิสระ คือ ห่วงโซ่คุณค่า ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านปัจจัยนำออก ด้านการตลาดและการขาย ด้านการจัดหา และด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมพบว่าผู้ประกอบการเห็นด้วยและให้ความสำคัญเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่าด้านปัจจัยนำเข้า ด้านปัจจัยนำออก ด้านการจัดหา

และด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจ โดยสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

ห่วงโซ่คุณค่า ด้านปัจจัยนำเข้าไม่มีอิทธิพลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกวัสดุอุปกรณ์และคุณภาพตามเงื่อนไขที่กำหนดเพื่อลดอัตราการเกิดของเสีย ผู้ประกอบการยังไม่ให้ความสำคัญกับการออกแบบโครงสร้างคลังสินค้าที่จัดเก็บสินค้า ให้การทำงานรับจ่าย เคลื่อนไหวอย่างมีประสิทธิภาพไม่ติดเป็นคอขวด ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดเก็บของ โกศล ดีศีลธรรม (2552) กล่าวว่าการบริหารสินค้าคงคลังนำมาซึ่งประโยชน์ที่จะได้รับ คือ ทำให้งานรับจ่ายเคลื่อนไหวสม่ำเสมอทำให้การให้บริการได้ดีถูกต้องมีระบบรวดเร็ว สรุปได้ว่าการบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าด้านกิจกรรมพื้นฐานเรื่องปัจจัยนำเข้าไม่สามารถสร้างอิทธิพลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งไม่มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของกนกพร หมีแก้ว (2554) เรื่องการ วิเคราะห์การจัดการธุรกิจค้าส่งกระเทียมในจังหวัดลำพูนและเชียงใหม่โดยใช้ตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า ผลการวิจัยพบว่ากิจการมีการจัดซื้อกระเทียมในภาคเหนือของประเทศ ทั้งจากเกษตรกร พ่อค้า รวบรวมในท้องถิ่น พ่อค้าส่ง สหกรณ์และจัดซื้อจากผู้นำเข้า มีการนำไปจัดเก็บทำความสะอาด แปรรูป คัดเกรด และบรรจุ เป็นการช่วยเพิ่มคุณค่าของกระเทียมจากการจัดการวัตถุดิบคงคลัง และการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเพื่อขนส่งและจำหน่ายกระเทียมไปยังโรงงานอุตสาหกรรมอาหารและตลาดค้าส่งทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด

ห่วงโซ่คุณค่า ด้านปัจจัยนำออกไม่มีอิทธิพลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ จากการศึกษาคงคลังช่วยเสริมศักยภาพการทำงาน และช่วยให้ระบบการทำงานผิดพลาดน้อยที่สุด ซึ่งการมีตัวช่วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารสินค้าคงคลังด้านซอฟต์แวร์ที่มีประสิทธิภาพจะเป็นตัวช่วยเสริมศักยภาพของ การทำงานรวมถึงผู้ประกอบการยังไม่ให้ความสำคัญกับการออกแบบโครงสร้างคลังสินค้าที่จัดเก็บสินค้า ให้การทำงานรับจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพไม่ติดเป็นคอขวด ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดด้าน การจัดเก็บของ โกศล ดีศีลธรรม (2552) กล่าวว่าการบริหารสินค้าคงคลังนำมาซึ่งประโยชน์ที่จะได้รับ คือ ทำให้งานรับจ่ายเคลื่อนไหวสม่ำเสมอทำให้การให้บริการได้ดีถูกต้องมีระบบรวดเร็ว สรุปได้ว่าการบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าด้านกิจกรรมพื้นฐานเรื่องปัจจัยนำออก ไม่สามารถ

สร้างอิทธิพลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19
กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์

หวังโซ่คุณค่า ด้านการตลาดและการขายไม่มีอิทธิพลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการไม่ได้เน้นให้ ความสำคัญในด้านการตลาดและการขายในเรื่องการให้ ข่าวสารเชิงพาณิชย์ของสินค้าผ่านสื่อ สาธารณะการจัดแสดงสินค้าเพื่อดึงดูดลูกค้าเพื่อช่วยส่งเสริม ภาพยนตร์ของผลิตภัณฑ์ และการใช้ตัวบุคคลหรือพนักงานขายเข้าทำการส่งเสริมการตลาด อาจจะ เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับกลางและระดับพนักงาน/ เจ้าหน้าที่ซึ่งไม่ได้เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือ เจ้าของธุรกิจเอง และไม่ได้เป็นผู้กำหนดนโยบายและ เป้าหมายขององค์กร รวมถึงรูปแบบการทำธุรกิจ ระหว่างประเทศของผู้ประกอบการมีการส่งออกผ่าน ตัวแทนจำหน่ายและร่วมลงทุนธุรกิจกับคู่ค้าในสัดส่วนที่มาก จึงอาจจะไม่ต้องทำกิจกรรมด้าน การตลาดด้วยตัวเอง ซึ่งสอดคล้องกับบทความของฝ่าย วิจัยธุรกิจ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้า แห่งประเทศไทยพบว่าการทำการตลาดโดยวิธีการจัดแสดงสินค้าอาจมีต้นทุนค่อนข้างสูงหาก ผู้ประกอบการดำเนินการด้วยตนเอง เช่น การเข้าร่วมงาน แสดงสินค้าในต่างประเทศ การเดินสาย Road Show สินค้าของตนในตลาดเป้าหมาย รวมทั้งการทำการตลาดด้วยตนเองอาจจะไม่คุ้มกับ ค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปโดยวิธีการทำการตลาดและการขายที่ค่อนข้างเป็นที่นิยมและทำได้ง่าย คือ ผ่าน E-commerce Social Network และ Web Board ซึ่งผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงและค้นหาข้อมูล ผู้บริโภคได้ทั่วโลกด้วยต้นทุนต่ำ

หวังโซ่คุณค่า ด้านการจัดหาไม่มีอิทธิพลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้ สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ จากการศึกษา พบว่าผู้ประกอบการไม่ให้ความสำคัญกับการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอต่อการผลิตอย่าง ต่อเนื่องเพื่อไม่ให้กระบวนการผลิตหยุดชะงัก เนื่องจากผู้ประกอบการไม่สะดวกในการจัดซื้อจัดหาคลุ่มถึง กิจกรรมทั้งหมดที่มีความจำเป็นในการสั่งซื้อ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์จากผู้จัดหาวัตถุดิบเพื่อให้บรรลุ ถึงจุดมุ่งหมายสุดท้าย ซึ่งประกอบด้วย การ จัดซื้อ การเก็บรักษา การรับสินค้า การตรวจสอบการเข้า มาของสินค้า การกัก

หวังโซ่คุณค่าการพัฒนาด้านเทคโนโลยีไม่มีอิทธิพลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้ สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์จากการศึกษา

พบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการรักษาคุณภาพของวัตถุดิบให้อยู่ในมาตรฐานและเพียงพอสำหรับการใช้งาน และผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการเก็บข้อมูลและวัดสมรรถนะผลงานของผู้จัดส่งวัตถุดิบอย่างสม่ำเสมอมีผลต่อการเพิ่มคุณภาพ ทำให้การทำกำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น และการเก็บข้อมูลและวัดสมรรถนะผลงานของผู้จัดส่งวัตถุดิบอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการคัดเลือกผู้ขาย (Vendor) โดยลด จำนวนผู้ขายลงเพื่อเพิ่มอำนาจการซื้อจาก Vendor น้อยราย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธน รุ่งแจ้ง (2556) เรื่องการศึกษา Value Chain ในผลิตภัณฑ์ไม้สักแกะสลักเพื่อลดต้นทุนวัตถุดิบและเพื่อปรับปรุงกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า กรณีศึกษาร้านศรีจอมทอง ผลการวิจัยพบว่าจากการศึกษา กิจกรรมใน Value Chain เพื่อลดกิจกรรมที่ไม่เกิดคุณค่า โดยศึกษาถึงวัตถุดิบทดแทนที่จะนำมา แกะสลักเพื่อเป็นการลดต้นทุน เพิ่มทางเลือกวัตถุดิบ และเป็นทางเลือกให้กับลูกค้าที่มีกำลังซื้อไม่มากนัก รวมไปถึงการวางแผนในการเจาะกลุ่มลูกค้าระดับกลางและระดับล่างเพื่อให้มียอดขายเพิ่มขึ้น ลูกค้าตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้น

ห่วงโซ่คุณค่าด้านการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่มีอิทธิพลต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการไม่ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีการใช้หลักคุณธรรมเป็นเกณฑ์ตัดสินเพื่อความเสมอภาคและยุติธรรม และให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อชิณี สระคูพันธ์ (2556) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันกิจการภายในห่วงโซ่คุณค่าและความพอใจของผู้ใช้บริการโรงพยาบาล : กรณีศึกษา โรงพยาบาลเมืองสรวง จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่าการสร้างคุณค่าโดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับบุคลากร ทางกายภาพที่มีความเชี่ยวชาญให้มีความหลากหลายด้านมากขึ้นมีการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน ตามบทบาทหน้าที่ของบริการแต่ละระดับส่งผลให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการโดยรวดเร็ว นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังได้ให้ใช้ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ในการบริหารงานบุคคล และการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีการใช้หลักคุณธรรมเป็นเกณฑ์ตัดสินเพื่อความเสมอภาคและยุติธรรมซึ่งเป็น ไม่ไปตามแนวคิดการบริหารงานบุคคล สมคิด บางโม (2549) กล่าวว่า มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรเนื่องจากบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในการบริหารงานสำคัญมากกว่าเงินมากกว่าวัตถุดิบอย่างอื่น รวมทั้งวิทยาการแผนงานที่มีประโยชน์ จะส่งประโยชน์ต่อองค์กรได้ก็ต่อเมื่อคนในองค์กรให้การสนับสนุน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ผู้ประกอบการควรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าทั้งกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน ด้วยการวิเคราะห์คุณค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อ เชื่อมโยงกิจกรรมขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์การบริการที่ส่งมอบให้กับทางลูกค้าเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจขององค์กร

2) การนำปัจจัยด้านการนำเข้ามาใช้ในการวางแผนการประกอบธุรกิจ ผู้ประกอบการควรให้ ให้ความสำคัญกับการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารสินค้าคงคลัง ช่วยเสริมศักยภาพการทำงานและช่วยให้ระบบการทำงานผิดพลาดน้อยที่สุดเป็นสิ่งสำคัญ โดยการมีซอฟต์แวร์ที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นตัวช่วยเสริมศักยภาพการทำงานด้านต่าง ๆ เช่น ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สำหรับรับและส่งข้อมูลระหว่างคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้า

3) การนำปัจจัยด้านการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการวางแผนการประกอบธุรกิจ ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมให้การบริหารงานบุคคลมี ประสิทธิภาพมากขึ้นรวมทั้งการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างเช่น การใช้ความสามารถของคนเป็นเกณฑ์ตัดสินการเลือกคนเข้าทำงาน โดยลักษณะเด่นของ คุณธรรมมี 4 ประการ คือ หลักความเสมอภาค (Equality of opportunity) หลักความสามารถ (Competence) หลักความมั่นคง (Security of tenure) และหลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) เชื่อกันว่า ระบบคุณธรรมเป็นระบบการสรรหา หรือระบบการคัดเลือกที่ดีมี ความเป็นธรรม มีความเสมอภาคที่สุด

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์

2) ควรศึกษาศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์เพื่อรองรับการเปิดการค้าเสรี

3) ควรศึกษาข้อมูลทางการตลาดของประเทศเพื่อนบ้านรวมทั้งขีดความสามารถในการ แข่งขันในธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์เพื่อเปรียบเทียบกับประเทศในกลุ่มอาเซียน

บรรณานุกรม

- โกศล ดีศีลธรรม., 2551. เพิ่มศักยภาพธุรกิจไทยด้วย LEAN Logistics. พิมพ์ครั้งที่ 1.
กรุงเทพฯ: ฐานการพิมพ์.
- ณัฐพล ชวลิตชีวิน และปราโมทย์ ศุภปัญญา., 2545. เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2
กรุงเทพฯ: อินฟอร์มีเดียบุ๊กส์.
- दनัย เทียนพุ่ม., 2545. กล่าวการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- ชญัญญา วสุศรี และวลัยลักษณ์ อัครีรวงศ์., 2553. ความสำคัญของการบริหารสินค้าคงคลัง. หลักสูตร
การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางโครงการพัฒนาหลักสูตรและการฝึกอบรมโลจิสติกส์และ
ซัพพลายเชน. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และเครือข่ายนักวิจัยด้าน
การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในประเทศไทย (Thai VCML).
- พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล., 2548. ตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ. การเงินธนาคาร, 24(275), 196-198.
- วิทยา สุทธิพิตร., 2549. การพัฒนาจำแบบลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจ
ค้าส่ง-ค้าปลีกและการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทาน. ธุรกิจการค้าปลีก:
ภาควิชาชีพวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์,
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ยุทธนา แซ่เตียว., 2547. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้: สร้างองค์กรอัจฉริยะ.
กรุงเทพฯ: อินโฟกราฟิกส์.
- สมคิด บางโม., 2549. จรรยาบรรณทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ: พัฒนวิทย์
- อรุณ บริรักษ์., 2547. การบริหารการจัดการคลังสินค้าในประเทศไทย.
กรุงเทพฯ: ไอที แอล เทรด มีเดีย.
- Bailey, K., Francis., F., 2006. Managing Information Flow for Improved Value Chain
Performance. International Journal Production Economics, 111, 2-12.
- Bloom, J.D., Hinrichs, C.C., 2010. Moving local food through conventional food system
infrastructure: Value Chain framework comparisons and insights.
Renewable Agriculture and food system.
- Brooker, A., Johnston, D., Heinrich, M., 2012. Value chains of herbal
medicines-Research need and key challenges in the context of
ethnopharmacology. Journal of Ethnopharmacology, 140, 624-633.

- Dahlstrom, K., and Ekins, P., 2006. Combining economic and environmental dimensions: Value Chain analysis of UK iron and steels flow. *Ecological Economics*, 58, 507-519
- Dover, L., 2002. Value Chain Management: Improving Performance in a Competitive World. *Journal of the committee for Economic Development of Australia*, 42-43.
- Kaplan, R. and Norton, D., 1992. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 79.
- Kess, P., Law, K., Kanchana, R., Phusavat, K., 2010. Critical factors for an effective business value chain. *Industrial Management & Data Systems*, 110 (1), 63-77.
- Kotler, P., 2000. *Marketing management: Analyzing consumer marketing and buyer behavior (The Millennium)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., 2003. *Marketing management*, 11th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Helstad, K., 2006. *Managing timber procurement in nordic purchasing sawmills*. Unpublished doctoral dissertation. Vaxjo University, Sweden.
- Porter, M.E., 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* The Free Press, Macmillan Publishing, New York.

ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง อิทธิพลของห่วงโซ่คุณค่าที่มีต่อกระบวนการบริหารงานแบบ BSC ภายใต้สถานการณ์
การเกิด COVID-19 กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์
คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามเกี่ยวกับอิทธิพลของห่วงโซ่คุณค่าที่มีต่อ
กระบวนการบริหารงานแบบ Balanced Scorecard กรณีศึกษา สถานประกอบการธุรกิจ
อิเล็กทรอนิกส์

โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่าในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมองกระบวนการบริหารงานในสถานประกอบการ
อิเล็กทรอนิกส์

ส่วนที่ 4 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

หมายเหตุ

- 1) ขอความอนุเคราะห์ให้ทุกท่านที่ตอบแบบสอบถามกรอกข้อมูลตามความเป็นจริง
ภายใต้สถานการณ์การเกิด COVID-19
- 2) ข้อมูลของท่านที่ผู้วิจัยเก็บได้ถือเป็นความลับ จะไม่เปิดเผยที่ใด ๆ และไม่มีผลในเชิง
ลบต่อท่านไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น ผู้วิจัยจะใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น
- 3) ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่สละเวลาตอบแบบสอบถาม

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวจตุพร โคตรบุตร

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในยุคดิจิทัล

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

อีเมล chatu_kh@hotmail.com

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหน้าคำตอบที่ตรงกับข้อมูลส่วนบุคคลของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

1) เพศ

- ชาย หญิง

2) อายุ

- น้อยกว่า 21 ปี 21 – 30 ปี 31 – 40 ปี 41 – 50 ปี
 51 - 60 ปี มากกว่า 60 ปี

3) ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

4) ท่านดำรงตำแหน่งใดในบริษัท

- ผู้จัดการ หัวหน้าแผนก/ฝ่าย พนักงานประจำ
 อื่น ๆ ระบุ

5) รายได้ต่อเดือน

- น้อยกว่า 30,001 บาท 30,001 – 45,000 บาท
 45,001 – 60,000 บาท ตั้งแต่ 60,001 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับ 5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
ระดับ 3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ความคิดเห็นเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่าในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
(1) ด้านกิจกรรมหลัก (Primary activities)					
1) การวางแผนปริมาณการรับซื้อวัสดุอุปกรณ์ให้สอดคล้องกับวัสดุคงคลังที่มีอยู่ เพื่อให้เพียงพอต่อปริมาณการผลิตที่ต้องการโดยไม่ให้จำนวนวัสดุที่รับซื้อเข้ามา มากหรือน้อยจนเกินไป					
2) การคัดเลือกวัสดุอุปกรณ์และคุณภาพตามเงื่อนไขที่กำหนดเพื่อลดอัตราการเกิดของเสีย					
3) การบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องจักรให้มีสภาพพร้อมใช้งานตลอดเวลาเพื่อลดโอกาสการสูญเสียด้านกำลังการผลิต ในกรณีที่เครื่องจักรไม่พร้อมใช้งาน					
4) การบริหารขั้นตอนการผลิตในแต่ละขั้นตอนให้มีระยะเวลาหรือขั้นตอนที่เหมาะสม					

ความคิดเห็นเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่าใน สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
5) การจัดการขนส่งสินค้าขาเข้าและขา ออกให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ให้ตรงเวลาและรวดเร็ว					
6) มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใน การบริหารสินค้าคงคลังช่วยเสริมศักยภาพ การทำงาน และช่วยให้ระบบการทำงาน ผิดพลาดน้อยที่สุด					
7) มีการจัดแสดงสินค้าเพื่อดึงดูดลูกค้า และช่วยส่งเสริมภาพพจน์ของผลิตภัณฑ์					
8) มีการกำหนดราคาขายอย่างเหมาะสม ตามแนวโน้มของตลาด					
9) สามารถที่จะสื่อสาร ถ่ายทอดความรู้ เกี่ยวกับสินค้า และบริการของตนเองได้ อย่างดี ซึ่งจะช่วยสร้างความมั่นใจ และเชื่อมั่นในตัว สินค้าและบริการให้กับลูกค้า					
10) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อที่ ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ เช่น การตรวจสอบสถานะสินค้าระหว่าง ขนส่ง					
(2) ด้านกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)					
1) การปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการ จัดซื้อ มีผลต่อการเพิ่มคุณภาพของผลผลิต ด้วยต้นทุนที่ลดลงและทำให้การทำกำไรของ บริษัทเพิ่มขึ้น					
2) มีการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอต่อ การผลิตอย่างต่อเนื่องเพื่อไม่ให้กระบวนการ ผลิตหยุดชะงัก					

ความคิดเห็นเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่าใน สถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
3) มีการรักษาคุณภาพของวัตถุดิบให้อยู่ ในมาตรฐานและเพียงพอสำหรับการใช้งาน					
4) หาแหล่งขายวัตถุดิบที่เชื่อถือและไวใจ ได้เพื่อเป็นแหล่งสำรองในการจัดหาวัตถุดิบ					
5) มีการคัดเลือกผู้ขาย (Vendor) โดย ลดจำนวนผู้ขายลงเพื่อเพิ่มอำนาจการซื้อ จาก Vendor น้อยราย					
6) มีการเก็บข้อมูลและวัดสมรรถนะ ผลงานของผู้จัดส่งวัตถุดิบอย่างสม่ำเสมอ					
7) มีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
8) ใช้ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ใน การบริหารงานบุคคล					
9) ให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากร มนุษย์เพื่อส่งเสริมให้การบริหารงานบุคคลมี ประสิทธิภาพมากขึ้น					
10) ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีการ ใช้หลักคุณธรรมเป็นเกณฑ์ตัดสินเพื่อความ เสมอภาคและยุติธรรม					

ส่วนที่ 3 กระบวนการบริหารงาน (Balance Scorecard) ในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์
คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับ 5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
ระดับ 3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานในสถานประกอบการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
(1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)					
1) มีการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่การวางแผนและการตัดสินใจที่ถูกต้อง					
2) สามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นและควบคุมค่าใช้จ่ายเพื่อลดต้นทุนแต่ยังคงสามารถผลิตสินค้าที่ตอบสนองลูกค้าได้					
3) เพิ่มผลิตภาพและประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรได้ดีขึ้น					
(2) มุมมองด้านลูกค้า (ตลาด) (Customer Perspective)					
1) ให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในระยะยาว					
2) มีการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับแนวโน้มความต้องการของลูกค้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป					
3) มีส่วนแบ่งตลาดที่เติบโตขึ้น					

ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการ บริหารงานในสถานประกอบการธุรกิจ อิเล็กทรอนิกส์	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
(3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)					
1) มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงในการ สร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์					
2) มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป					
3) มีการพัฒนาทักษะการทำงาน ของ พนักงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
4) มีการส่งเสริมภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความเชื่อถือ					
(4) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (The Learning and Growth Perspective)					
1) พนักงานให้ความร่วมมือและมีความ กระตือรือร้น ในการพยายามเสนอความคิด สร้างสรรค์					
2) ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจและ ทัศนคติของพนักงาน					
3) มีการทำวิจัยด้านการตลาดเพื่อช่วย คาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับแนวโน้มความ ต้องการของลูกค้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป					
4) ให้โอกาสพนักงานเติบโตโดยการ สนับสนุนด้านฝึกอบรมและการศึกษา ต่อเนื่อง					
5) มีการส่งเสริมกิจกรรมสร้างความผูกพัน กับพนักงาน					

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - นามสกุล	จตุพร โคตรบุตร
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา พ.ศ.2552 ปริญญาตรี คณะอุตสาหกรรมเกษตร สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน	Supply chain – Material Subdirect บริษัท ฟาบริเนท จำกัด