

การบริหารแบบสมดุลเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล

พัชรหทัย จารุทวีผลบุญ¹
ธนัญกร ชินวงศ์²
วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย^{3*}

Received 28 March 2022

Revised 12 April 2022

Accepted 1 July 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) องค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารแบบสมดุลในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และ 2) อิทธิพลของการบริหารแบบสมดุลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล ทำการเก็บข้อมูลออนไลน์จากผู้ประกอบการธุรกิจในพื้นที่ด้วยแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหาและค่าความเที่ยง จำนวน 520 ราย ตามวิธีการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการทดสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองและการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบสมดุลในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ องค์ประกอบด้านการเงินซึ่งปัจจัยการลดต้นทุนในการผลิต ต้นทุนในการดำเนินงาน หรือค่าใช้จ่ายหลักของกิจการมีค่าน้ำหนักมากที่สุด องค์ประกอบด้านลูกค้าซึ่งปัจจัยการให้บริการเพื่อลดข้อร้องเรียนจากลูกค้ามีค่าน้ำหนักมากที่สุด องค์ประกอบด้านกระบวนการภายในซึ่งปัจจัยการลดความผิดพลาดในการทำงาน และปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอยู่เสมอมีค่าน้ำหนักมากที่สุด และองค์ประกอบด้านการเรียนรู้และพัฒนาซึ่งปัจจัยการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานมีค่าน้ำหนักมากที่สุด และ 2) การบริหารแบบสมดุลส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.85$) และ มีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 86.00

คำสำคัญ: การบริหารแบบสมดุล ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

¹ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต เลขที่ 52/347 หมู่บ้านเมืองเอก ถนนพหลโยธิน ตำบลหลักหก อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี 12000

Email: pashatai.c@rsu.ac.th

² ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท โปรรโนวา แลบบอราทอรีส์ จำกัด เลขที่ 88 หมู่ที่ 7 ตำบลบึงทองหลาง อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี 12150

Email: thanatyakorn.chi@gmail.com

³ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เลขที่ 85 ตำบลหนองปากโลง อำเภอเมือง นครปฐม 73000

*Corresponding author email: wisitson@webmail.npru.ac.th

BALANCED SCORECARD MANAGEMENT FOR OPERATIONAL EFFICIENCY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN VICINITY CENTRAL

Pashatai Charutawephonnukoon¹

Thanatyakorn Chinnavong²

Wisit Rittiboonthai^{3*}

Abstract

The objectives of this research were to study 1) confirmatory factors of balanced scorecard management in small and medium enterprises, and 2) the influence of balanced scorecard management on the operational efficiency of small and medium enterprises in the Bangkok Metropolitan Region. Data were collected online from 520 entrepreneurs in the studied area using questionnaires investigated by content validity and reliability. The used statistics included confirmatory factor analysis and structural equation analysis. The result indicated: 1) Balanced scorecard management model for small and medium enterprises consisted of four dimensions: financial dimension with the highest weight factor on production cost reduction, operating costs, or core expenses of the business; customer dimension with the highest weight factor on services to reduce customer complaints; internal process dimension with highest weight factor on the process to minimize operational errors and work efficiency improvement; and learning and development dimension with highest weight factor on creating happiness at work for employees. 2) Balanced scorecard management influenced the operational efficiency of the of small and medium enterprises in the Bangkok Metropolitan Region at the statistically significant level of .05 and the predictive power was 86 percent.

Keywords: Balanced Scorecard Management, Operational Efficiency, Small and Medium Business

¹ Faculty of Business Administration, Rangsit University, 52/347 Muang-Ake, Phaholyothin Road Lak-Hok, Muang, Pathumthani 12000
Email: pashatai.c@rsu.ac.th

² Human Resources Department, Pronova Laboratories Company Limited., 88 Moo 7 Bungthonglang, Lumlukka, Pathumthani 12150
Email: thanatyakorn.chi@gmail.com

³ Faculty of Management Science, Nakhon Pathom Rajabhat University, 85 Malaiman Road, Muang, Nakhon Pathom 73000

*Corresponding author email: wisitson@webmail.npru.ac.th

บทนำ

ในหลายทศวรรษที่ผ่านมาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium-Sized Enterprise - SMEs) ได้กลายเป็นหน่วยเศรษฐกิจที่มีจำนวนมากที่สุดในทุกประเทศ ด้วยขนาดเล็ก มีการกระจายไปอย่างทั่วถึง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมถือเป็นแหล่งขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญของคนในชาติ ซึ่งก่อให้เกิดการจ้างงานในภาคครัวเรือน (Ahmad et al., 2022)

ภายใต้ความสำคัญทางเศรษฐกิจดังกล่าว ต้องยอมรับว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังมีข้อจำกัดเนื่องจากธรรมชาติในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างไปจากวิสาหกิจขนาดใหญ่ กระนั้นก็ดีด้วยลักษณะดังกล่าวทำให้สามารถสร้างกลยุทธ์จากข้อได้เปรียบในการแข่งขันบางประการ เช่น การเริ่มต้นทำธุรกิจได้รวดเร็ว ความยืดหยุ่นในการประกอบธุรกิจ และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของตลาดเฉพาะทาง เป็นต้น แต่ด้วยปัญหาขนาดเล็กเหล่านี้ส่วนมากล้วนแล้วแต่จะพบอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจเกือบทุกด้าน ตั้งแต่เรื่องการขาดแคลนเทคโนโลยี การขาดเงินทุนในการพัฒนาและวิจัย การเข้าถึงแหล่งเงินทุนและที่สำคัญก็คือ การบริหารจัดการกิจการที่ขาดแคลนบุคลากรส่งผลให้ส่วนมากไม่สามารถรักษารัฐกิจในระยะยาวและก้าวไปสู่การแข่งขันในระดับที่สูงขึ้นไปได้ วิสาหกิจในระดับนี้จำนวนมากจึงมีผลการประกอบการที่ไม่ดีและในที่สุดก็ต้องเลิกกิจการไปหลังจากที่เริ่มดำเนินกิจการได้ไม่นาน กล่าวได้ว่าอัตราการคงอยู่ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นไม่นาน อีกทั้งปัญหาในการควบคุมผลลัพธ์ทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพควบคู่กันไป (Chong, Ong, Abdullah & Choo, 2019)

ด้วยสถานการณ์ชีวิตวิถีใหม่จากผลกระทบของการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 ในปัจจุบันส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั่วโลก ด้วยนโยบายในการกักตัวมาตรการในการทำงานที่เปลี่ยนไป ความสะดวกสบายที่ลดลงในการเข้าถึงผลิตภัณฑ์จากลูกค้าเป็นอุปสรรคในการจำหน่ายสินค้าของผู้ประกอบการ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้ในหลากหลายภาคส่วนธุรกิจต้องหยุดกิจการจากการทำลายโครงสร้าง (Disruption) ดังกล่าว แต่ท่ามกลางอุปสรรคดังกล่าว การระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโควิด 19 SMEs ที่ต้องการอยู่รอด จำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน เพื่อการประเมินประสิทธิภาพในการอยู่รอด การบริหารแบบสมดุลจึงเป็นพันธกิจที่สำคัญที่ทุก SMEs ต้องนำมาปรับใช้เพื่อความอยู่รอดดังกล่าว (Hakim, 2021) ทั้งนี้เพราะการบริหารแบบสมดุลสอดคล้องกับประสิทธิผลของการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งโดยเน้นการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร ซึ่งเป็นลูกค้าภายใน (Kaplan, 2012) การบริหารแบบสมดุลเป็นเครื่องมือหลักในการประเมินผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร รวมไปถึงการก่อให้เกิดความเข้าใจและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ ผลการศึกษาสามารถใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการปรับปรุงรูปแบบ วิธีการ ประเมินประสิทธิภาพองค์กรแบบเดิมที่มุ่งพิจารณาเพียงแต่ผลดำเนินงานตามมุมมองด้านการเงิน โดยเน้นประเมินผลดำเนินงานในมุมมองด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (มุกตาวรณ์ สมจันทร์มะวงศ์, 2561)

การวิจัยเรื่อง การบริหารแบบสมดุลเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล มีความมุ่งหมายสำรวจในกลุ่ม SMEs ที่ยังคงอยู่จากกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล ซึ่งประกอบไปด้วยจังหวัดนครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี และสมุทรปราการ ซึ่งผลการสำรวจ

จำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำแนกตามจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ปี 2560-2561 ของ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2561) พบว่า เป็นกลุ่มที่มีอัตราการเติบโตของกิจการมากที่สุด คือ เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.56 และมีจำนวน 260,504 ราย จากผลการสำรวจล่าสุดก่อนสถานการณ์ชีวิตวิถีใหม่ โดยคาดหวังว่าผลการวิจัยดังกล่าวจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้อง และสามารถนำผลการวิจัยดังกล่าวไปปรับใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อทั้งในเชิงวิชาการ กรณีศึกษาต่อยอดและปรับใช้ในสถานการณ์จริงต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารแบบสมดุลในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล
2. ศึกษาอิทธิพลของการบริหารแบบสมดุลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล

การทบทวนวรรณกรรม

การบริหารแบบสมดุล

การบริหารแบบสมดุล (Balance Scorecard : BSC) เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากมาจาก Kaplan and Norton ซึ่งได้รับการพัฒนาในช่วงต้นทศวรรษ 1990 ในการประเมินองค์การ เป็นเครื่องมือจัดการประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการวัดผลจากมุมมองที่หลากหลาย นับตั้งแต่เปิดตัว BSCs มาจนปัจจุบันพบว่าการนำแนวคิดดังกล่าวมาปรับให้เข้ากับอุตสาหกรรมที่หลากหลาย (Madsen, 2015; Bohm, Lacaille, Spencer & Barber, 2021) BSC เป็นหนึ่งในแนวคิดการจัดการที่ทรงอิทธิพลที่สุดในยุคปัจจุบัน การทบทวนวรรณกรรมหลายชิ้นตั้งแต่ในยุคนี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมาพบว่ามีการวิจัยที่ค่อนข้างกว้างขวางเกี่ยวกับ BSC ว่าเป็นแนวคิดและแนวปฏิบัติที่ใช้ได้จริงในหลายภาคส่วนธุรกิจ อย่างไรก็ตาม การวิจัยที่ยังหลงเหลืออยู่ส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่ BSC ในบริบทขององค์การขนาดใหญ่และมีการวิจัยค่อนข้างน้อยเกี่ยวกับการใช้ BSC ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

แนวคิดการบริหารแบบสมดุล เสนอว่าการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในองค์การจำเป็นต้องพิจารณาใน 4 มิติที่สำคัญได้แก่ (Kaplan, 2012; Sarigül & Coşkun, 2021)

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานของกิจการที่แสวงหากำไรโดยใช้ผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นหลักที่จะบ่งชี้ว่ากิจการประสบความสำเร็จหรือไม่ ทั้งนี้การพิจารณามุมมองด้านการเงินจะครอบคลุมวัตถุประสงค์หลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) 2) การลดของต้นทุน (Cost Reduction) 3) การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity Improvement) และ 4) การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น (Asset Utilization)

2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective) หมายถึง การที่ธุรกิจได้ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า เนื่องจากลูกค้าสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานของกิจการ เมื่อลูกค้าเกิดความ

พึงพอใจในสินค้าผลิตภัณฑ์ คือบริการของกิจการที่ส่งผลให้ยอดขายเพิ่มจำนวนมากขึ้นและทำให้มีรายได้และกำไรเพิ่มขึ้น การพิจารณามุมมองด้านลูกค้าจะครอบคลุมวัตถุประสงค์หลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) 2) อัตราการซื้อซ้ำ (Customer Retention Rate) 3) การเจาะตลาดหรือการหาลูกค้าใหม่ (Market or Customer Acquisition) และ 4) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ โดยจะต้องแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการบริหารงาน คุณภาพของการทำงาน และนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ทั้งนี้การพิจารณามุมมองด้านกระบวนการภายในจะครอบคลุมวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) 2) คุณภาพ (Quality) และ 3) นวัตกรรมใหม่ (Innovation)

4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานของกิจการจากการพัฒนาศักยภาพของกระบวนการดำเนินงานภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางการเงินที่วางแผนไว้ การพิจารณามุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตจะครอบคลุมวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) 2) การพัฒนาระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือและอุปกรณ์ (Development of Facility and Equipment) และ 3) การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment Development)

สำหรับ Drucker (2001) ได้เสนอตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan and Norton (2012) ไว้ 9 ประการคือ

1. สถานภาพทางการตลาด (Market Position) วัดจากเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายด้านฐานะทางการตลาด ส่วนแบ่งทางการตลาด ทั้งตลาดปัจจุบันและตลาดใหม่ รวมทั้งสินค้าใหม่และบริการที่มุ่งสร้างความภักดีจากลูกค้า

2. คุณภาพ (Quality) การรักษาและพัฒนาระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือการบริการของบริษัท

3. นวัตกรรม (Innovation) มีสัมฤทธิ์ผลในการบรรลุถึงระดับของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ รวมทั้งกระบวนการใหม่ ๆ ซึ่งหมายถึงทักษะและกิจกรรมที่จำเป็นจะต้องมีเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะของบริษัทในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

4. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ทุ่มทุนบำรุงรักษาพฤติกรรมอันประกอบไปด้วยจริยธรรม รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ เช่น การมีส่วนร่วมในการรักษาสภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตโดยรวม

5. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) สรรหา พัฒนา และบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคลทุกระดับให้มีคุณภาพสูง ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติรวมทั้งพนักงานสัมพันธ์ และความสัมพันธ์กับสหภาพแรงงาน

6. ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) จัดหา เก็บรักษา และจัดการทรัพยากรทางการเงินอย่างเหมาะสม

7. ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources) จัดหา สร้างและซ่อมแซม บำรุงรักษา ทรัพยากรทางกายภาพ เช่น อาคารและสถานที่ เป็นต้น

8. ประสิทธิภาพด้านต้นทุน (Cost Efficiency) มีการใช้ทรัพยากรทุกประเภทอย่างมีประสิทธิภาพเป็นผลทำให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าหรือบริการด้วยต้นทุนต่ำ

9. การทำกำไร (Profitability) ระดับกำไรจะต้องเหมาะสมไม่ต่ำและสูงเกินไป รวมทั้งดัชนีตัวบ่งชี้อื่นที่แสดงถึงฐานะทางการเงินที่ดี

ตารางที่ 1 ความสอดคล้องในเรื่องความสำเร็จทางธุรกิจ

แนวคิดของ Kaplan and Norton (2012)	แนวคิดของ Drucker (2001)
ด้านการเงิน	ทรัพยากรทางการเงิน ด้านต้นทุน และด้านการทำกำไร
ด้านลูกค้า	สถานภาพทางการตลาด คุณภาพ นวัตกรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม
ด้านกระบวนการภายใน	ทรัพยากรทางกายภาพ
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	ทรัพยากรมนุษย์

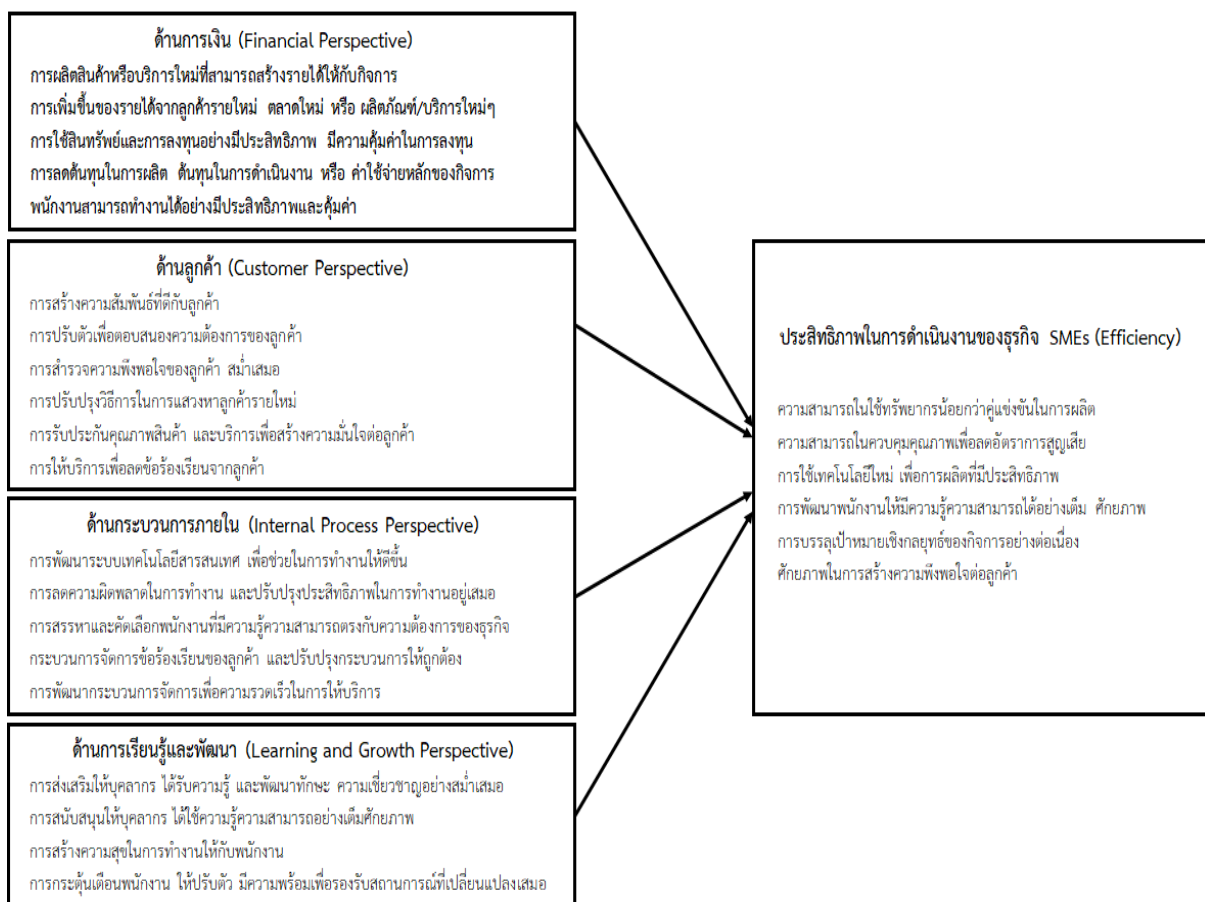
ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจ

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง กระบวนการในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อการบรรลุเป้าหมาย องค์กรจะบรรลุถึงประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อสามารถใช้ทรัพยากรน้อยกว่าคู่แข่งในการผลิตสินค้าหรือบริการอย่างเดียวกัน หากการควบคุมคุณภาพเพื่อลดอัตราการสูญเสีย การใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อการผลิตที่มีประสิทธิภาพรวมถึงการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพและนอกจากเหนือจากประสิทธิภาพแล้ว คุณภาพก็เป็นสิ่งที่ต้องบริหารเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันเพราะคุณภาพหมายถึงความแตกต่างอันนำมาซึ่งราคาและกำไรที่สูงขึ้น นอกจากนั้นคุณภาพได้กลายเป็นมาตรฐานที่ถูกนำมาใช้ในการกีดกันการค้าบนเวทีโลก ปัจจุบันองค์การใดที่ไม่สามารถบริหารคุณภาพได้ย่อมสูญเสียตลาดไปในที่สุด (Mura & Hajduová, 2021)

มีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า การบริหารแบบสมดุล สามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจ SMEs เช่น ความสำคัญของการวัดประสิทธิภาพและการประเมินระดับของผลงานด้านนวัตกรรมของ SMEs (Borocki et al., 2019) ประสิทธิภาพของ SMEs ควรได้รับการประเมินจากปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อผลลัพธ์ในด้านการเงิน คุณภาพการผลิต การเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน เพิ่มผลกำไร และสภาพคล่องของบริษัท (Mura & Hajduová, 2021) ทั้งนี้นอกจากการประเมินเชิงปริมาณของบริษัท แล้วด้านคุณภาพก็มีความสำคัญเช่นกัน เช่น การกำหนดและบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ศักยภาพความพึงพอใจของลูกค้า นวัตกรรม รวมถึงการส่งเสริมผลิตภัณฑ์และบริการและการพัฒนาการตลาด (Pisar & Bilkova, 2019) ส่วนงานวิจัยในประเทศ บุรินทร์ ศิริเนตร์ และกันทิมาลย์ จินดาประเสริฐ (2561) ทำวิจัยเรื่องการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยได้สร้างรูปแบบบริหารจัดการ ธุรกิจโรงแรมในอนาคต ผ่านกระบวนการ TOWS Matrix ซึ่งผลการวิจัยเสนอว่าภายใต้วิกฤติการณ์การระบาดของไวรัสโควิด 19

ควรเน้นการบริหารแบบสมดุล ดังนี้ ด้านการเงินควรมีแหล่งเงินทุนจากภายนอกและจัดสรรเงินทุนสำรองในองค์การให้เหมาะสม ด้านลูกค้าควรเพิ่มความหลากหลายของกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการและเน้นคุณภาพการบริการด้านกระบวนการภายใน ต้องมีการกำหนดหน้าที่การอย่างชัดเจนและลดความซับซ้อนในสายการบริหาร ด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรต้องมีการฝึกอบรมตลอดเวลาเพื่อการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดและสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ และงานวิจัยของ มุกตาวรณ์ สมจันทร์มะวงศ์ (2561) ซึ่งทำวิจัยเรื่องการประเมินประสิทธิภาพองค์การ โดยใช้เทคนิคการบริหารแบบสมดุล กรณีศึกษา สถานีรถไฟ ท่านาแล้ง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยในงานวิจัยได้เสนอว่า เพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริการของสถานีรถไฟให้มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากลเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศจำเป็นต้องใช้การบริหารงานแบบสมดุล จำเป็นต้องพัฒนา 1) มุมมองด้านการเงิน เนื่องจากว่าการใช้จ่ายต่าง ๆ ภายใน ต้องมีแผนงานเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถตรวจสอบได้ 2) มุมมองด้านลูกค้าควรปรับปรุง บริการให้สอดคล้องความต้องการ ควรจัดฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารต่อผู้ที่ใช้บริการ 3) มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์การควรส่งเสริมให้มีการวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นทางการมีลายลักษณ์อักษร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ควรใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการควบคุม เพราะจะทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและเพื่อลดปริมาณความเสียหาย และ 4) มุมมองด้านกระบวนการภายใน ควรส่งพนักงานฝึกอบรมให้มากขึ้นและทั่วถึง เพื่อพัฒนามุมมองด้านการเรียนรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมดสามารถนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรคือผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล ในจังหวัดนครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี และสมุทรปราการ จำนวน 260,504 ราย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2561) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์จำนวนตัวแปรที่ศึกษาของ Hair, Black, Babin and Anderson (2010) ซึ่งเสนออัตราส่วนระหว่างตัวอย่างต่อจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรสังเกตได้เพื่อให้มีความเหมาะสมในการวัดควรเป็นอย่างน้อย 20 ตัวอย่างต่อ 1 ตัวแปรสังเกต ในงานวิจัยครั้งนี้มี 26 ตัวแปร ได้ตัวอย่างที่ต้องเก็บข้อมูลจากตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 520 ราย

ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบสะดวก ด้วยแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ราย ได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหา เท่ากับ 0.67-1.00 และหาค่าความเที่ยงด้วยค่าอัลฟาครอนบาคจากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 ราย โดยแบบสอบถามการบริหารแบบสมดุลมีค่าอัลฟาครอนบาคระหว่าง 0.87-0.90 และประสิทธิภาพในการดำเนินงานธุรกิจมีค่าอัลฟาครอนบาคระหว่าง 0.78 แบบสอบถามแบ่งเป็นสามตอน ได้แก่

1. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิดแบบเลือกตอบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ การศึกษา ประเภทของธุรกิจ ประเภทของกิจการ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ จำนวนพนักงาน และจังหวัดที่ตั้งของกิจการ

2. การบริหารแบบสมดุล ประกอบด้วยองค์ประกอบในด้านการเงิน (จำนวน 5 ข้อ) ด้านลูกค้า (จำนวน 6 ข้อ) ด้านกระบวนการภายใน (จำนวน 5 ข้อ) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (จำนวน 4 ข้อ) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ รวม 20 ข้อ

3. ประสิทธิภาพในการดำเนินงานธุรกิจมี มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 6 ข้อ ซึ่งสอบถามเกี่ยวกับ 1) ความสามารถในการใช้ทรัพยากรน้อยกว่าคู่แข่งชั้นในการผลิต 2) ความสามารถในการควบคุมคุณภาพเพื่อลดอัตราการสูญเสีย 3) การใช้เทคโนโลยีใหม่ เพื่อการผลิตที่มีประสิทธิภาพ 4) การพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพ 5) การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของกิจการอย่างต่อเนื่อง และ 6) ศักยภาพในการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบไปด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ผ่านการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM)

สำหรับเกณฑ์การพิจารณาค่าเฉลี่ยใช้เกณฑ์ของ Best and Kahn (1998) โดยกำหนดไว้เป็นเกณฑ์ประมาณค่าดังนี้

คะแนน 4.21-5.00 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนน 3.41-4.20 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก

คะแนน 2.61-3.40 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 1.81-2.60 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับน้อย

คะแนน 1.00-1.80 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์ จะใช้เกณฑ์ค่าไค-สแควร์ (χ^2) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square error of Approximation: RMSEA) ค่า Normed Fit Index (NFI) ค่า Comparative Fit Index (CFI) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index: GFI) และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือมาตรฐาน (Standard Root of Mean Square Residual: SRMR) (Jöreskog, & Sörbom, 2012)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 57.69) อายุระหว่าง 31 - 40 ปี (ร้อยละ 54.23) การศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 61.15) ประเภทของธุรกิจคือ ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก (ร้อยละ 57.31) ประเภทกิจการ เจ้าของคนเดียว (ร้อยละ 69.23) ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 5 - 10 ปี (ร้อยละ 40.77) จำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน (ร้อยละ 60.00) และจังหวัดที่ตั้งของกิจการอยู่จังหวัดปทุมธานี (ร้อยละ 35.58)

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs กลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs	Mean	SD	ประเมิน	ลำดับที่
ความสามารถในใช้ทรัพยากรน้อยกว่าคู่แข่งในการผลิต	4.05	0.81	มาก	1
ความสามารถในควบคุมคุณภาพเพื่อลดอัตราการสูญเสีย	3.70	0.93	มาก	2
การใช้เทคโนโลยีใหม่ เพื่อการผลิตที่มีประสิทธิภาพ	3.56	0.90	มาก	5
การพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.59	0.91	มาก	4
การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของกิจการอย่างต่อเนื่อง	3.48	0.96	มาก	6
ศักยภาพในการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า	3.66	0.97	มาก	3
รวม	3.67	0.62	มาก	

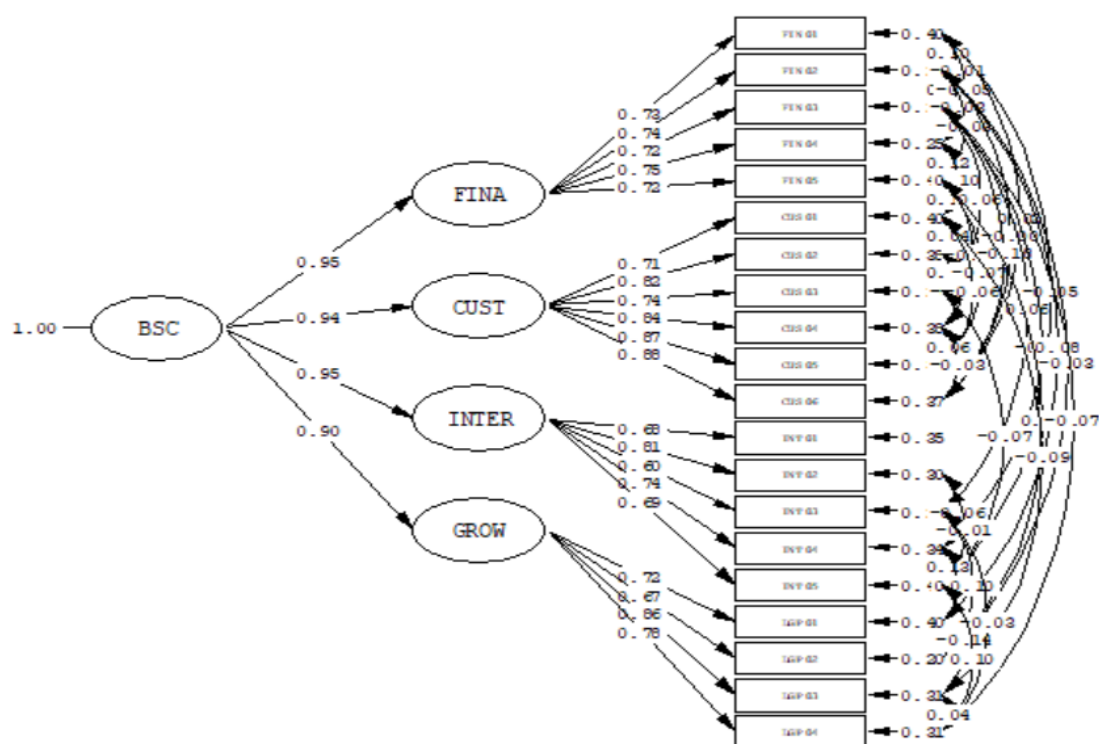
ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิภาพในการดำเนินงานธุรกิจ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.67) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามลำดับแรกที่ได้รับการประเมินสูงสุดได้แก่ ด้านความสามารถในใช้ทรัพยากรน้อยกว่าคู่แข่งในการผลิต (Mean = 4.05) ความสามารถในการควบคุมคุณภาพเพื่อลดอัตราการสูญเสีย (Mean = 3.70) และ ศักยภาพในการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า (Mean = 3.66) ในขณะที่ด้านที่ได้รับการประเมินน้อยที่สุดในกลุ่มได้แก่ การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของกิจการอย่างต่อเนื่อง (Mean = 3.48)

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ยการบริหารแบบสมดุลของธุรกิจ SMEs กลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล

การบริหารแบบสมดุลของธุรกิจ SMEs	Mean	SD	ประเมิน	ลำดับที่
ด้านการเงิน	3.72	0.69	มาก	3
ด้านลูกค้า	3.70	0.71	มาก	4
ด้านกระบวนการภายใน	3.73	0.66	มาก	2
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	3.77	0.71	มาก	1
รวม	3.73	0.69	มาก	

ผลการวิเคราะห์การบริหารแบบสมดุลของธุรกิจ SMEs กลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑลในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.73) สามลำดับแรกที่ได้รับการประเมินสูงสุดได้แก่ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Mean = 3.77) ด้านกระบวนการภายใน (Mean = 3.73) และด้านการเงิน (Mean = 3.72) ตามลำดับดังตารางที่นำเสนอ

ผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์งานวิจัยข้อที่ 1 การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารแบบสมดุลในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล ผู้วิจัยนำเสนอผลดังนี้



Chi-Square=611.99, df=127, P-value=0.05108, RMSEA=0.052

ภาพที่ 2 การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลวัดการบริหารแบบสมดุลในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล (ตัวแบบหลังปรับ)

ตารางที่ 4 การพิสูจน์ความสอดคล้องกับข้อมูลในเชิงประจักษ์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ค่า	เกณฑ์	ค่าก่อนปรับ	ผลการพิจารณา	ค่าหลังปรับ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	น้อยกว่า 5	14.49	×	4.82	✓
RMSEA	0.03-0.08	0.161	×	0.052	✓
NFI	0.9 ขึ้นไป	0.92	✓	0.96	✓
CFI	0.9 ขึ้นไป	0.92	✓	0.96	✓
GFI	0.9 ขึ้นไป	0.68	×	0.93	✓
SRMR	น้อยกว่า .05	0.063	×	0.049	✓

หมายเหตุ: ✓ หมายถึง ผ่านเกณฑ์ผลการทดสอบดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลจากการวิเคราะห์ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการประเมินความกลมกลืนของตัวแบบพบว่า $\chi^2 = 611.99$, $df = 127$, $\chi^2/df = 4.82$, $RMSEA = 0.052$, $NFI = 0.96$, $CFI = 0.96$, $GFI = 0.93$, $SRMR = 0.049$ จากดัชนีดังกล่าวแสดงว่าตัวแบบใหม่นั้นมีความสอดคล้องในเชิงประจักษ์ที่ดีกว่าเพราะมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงพอ

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การบริหารแบบสมดุลในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล

Matrix LAMDA - X	λ	t-value	R ²
ด้านการเงิน (Financial Perspective)	0.95	18.48	0.89
1. การผลิตสินค้าหรือบริการใหม่ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับกิจการ	0.73	-	0.57
2. การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ารายใหม่ ตลาดใหม่ หรือผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ ๆ	0.74	22.36	0.66
3. การใช้สินทรัพย์และการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่าในการลงทุน	0.72	18.46	0.65
4. การลดต้นทุนในการผลิต ต้นทุนในการดำเนินงาน หรือค่าใช้จ่ายหลักของกิจการ	<u>0.75</u>	17.98	0.69
5. พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า	0.72	17.01	0.57
ด้านลูกค้า (Customer Perspective)	0.94	18.69	0.95
1. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	0.71	-	0.54
2. การปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	0.82	19.29	0.62
3. การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าสม่ำเสมอ	0.74	18.76	0.65
4. การปรับปรุงวิธีการในการแสวงหาลูกค้ารายใหม่	0.84	18.20	0.63
5. การรับประกันคุณภาพสินค้าและบริการเพื่อสร้างความมั่นใจต่อลูกค้า	0.87	17.69	0.67
6. การให้บริการเพื่อลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า	<u>0.88</u>	18.68	0.66

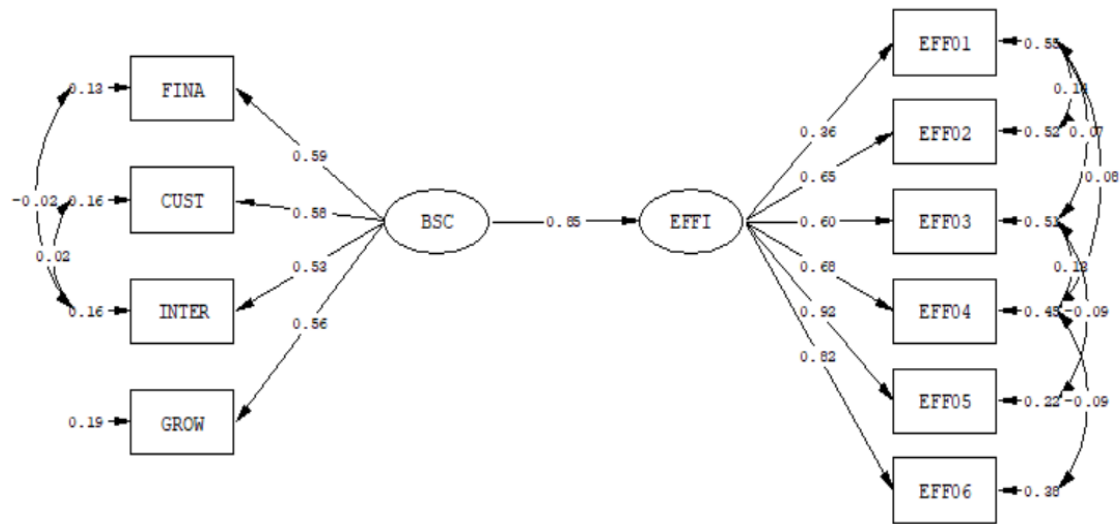
ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การบริหารแบบสมดุลในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล (ต่อ)

Matrix LAMDA - X	λ	t-value	R ²
ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)	0.95	18.74	0.89
1. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการทำงานให้ดีขึ้น	0.68	-	0.57
2. การลดความผิดพลาดในการทำงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน อยู่เสมอ	<u>0.81</u>	19.52	0.69
3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการของธุรกิจ	0.60	17.77	0.56
4. กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า และปรับปรุงกระบวนการให้ ถูกต้อง	0.74	18.28	0.62
5. การพัฒนากระบวนการจัดการเพื่อความรวดเร็วในการให้บริการ	0.69	16.88	0.53
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)	0.90	17.87	0.82
1. การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความรู้ และพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญอย่าง สม่ำเสมอ	0.72	-	0.57
2. การสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ	0.67	19.68	0.69
3. การสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน	<u>0.86</u>	19.65	0.71
4. การกระตุ้นเตือนพนักงานให้ปรับตัว มีความพร้อมเพื่อรองรับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงเสมอ	0.78	18.89	0.66

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่ 1 ของการบริหารแบบสมดุลในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล พบว่าเกิดจากด้านกระบวนการภายใน ($\lambda_{x_3} = 0.95$) และด้านการเงิน ($\lambda_{x_3} = 0.95$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่ 2 ของการบริหารแบบสมดุลในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล เพื่อศึกษาแต่ละองค์ประกอบ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านการเงินที่มีน้ำหนักปัจจัยมากที่สุดได้แก่ การลดต้นทุนในการผลิต ต้นทุนในการดำเนินงาน หรือค่าใช้จ่ายหลักของกิจการ ($\lambda_{x_{14}} = 0.75$) องค์ประกอบด้านลูกค้าที่มีน้ำหนักปัจจัยมากที่สุดได้แก่ การให้บริการเพื่อลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า ($\lambda_{x_{26}} = 0.88$) องค์ประกอบด้านกระบวนการภายในที่มีน้ำหนักปัจจัยมากที่สุดได้แก่ การลดความผิดพลาดในการทำงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอยู่เสมอ ($\lambda_{x_{32}} = 0.81$) และองค์ประกอบด้านการเรียนรู้และพัฒนาที่มีน้ำหนักปัจจัยมากที่สุดได้แก่ การสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน ($\lambda_{x_{43}} = 0.86$)

ผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์งานวิจัยข้อที่ 2 อิทธิพลของการบริหารแบบสมดุลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล ผู้วิจัยนำเสนอผลดังนี้



Chi-Square=78.63, df=26, P-value=0.07088, RMSEA=0.076

ภาพที่ 3 อิทธิพลโมเดลโครงสร้างของการบริหารแบบสมดุลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล (ตัวแบบหลังปรับ)

ผลการวิจัยพบว่า อิทธิพลของการบริหารแบบสมดุลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.85$, SE. = 0.095, t-value = 8.94) โดยสมการดังกล่าวมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 86.00

ตารางที่ 6 การพิสูจน์ความสอดคล้องกับข้อมูลในเชิงประจักษ์ของอิทธิพลของการบริหารแบบสมดุลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจ

ค่า	เกณฑ์	ค่าก่อนปรับ	ผลการพิจารณา	ค่าหลังปรับ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	น้อยกว่า 5	9.90	×	3.02	✓
RMSEA	0.03-0.08	0.131	×	0.076	✓
NFI	0.9 ขึ้นไป	0.94	✓	0.97	✓
CFI	0.9 ขึ้นไป	0.95	✓	0.97	✓
GFI	0.9 ขึ้นไป	0.89	×	0.94	✓
SRMR	น้อยกว่า .05	0.058	×	0.038	✓

หมายเหตุ: ✓ หมายถึง ผ่านเกณฑ์ผลการทดสอบดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลจากการวิเคราะห์ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการประเมินความกลมกลืนของตัวแบบพบว่า $\chi^2 = 78.63$, $df = 26$, $\chi^2/df = 3.02$, $RMSEA = 0.076$, $NFI = 0.97$, $CFI = 0.97$, $GFI = 0.94$, $SRMR = 0.038$ จากดัชนีดังกล่าวแสดงว่าตัวแบบใหม่นี้มีความสอดคล้องในเชิงประจักษ์ที่ดีกว่าเพราะมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงพอ

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรแฝงโมเดลโครงสร้างของการบริหารแบบสมดุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล

Matrix LAMDA - Y	λ_y	t-value	R ²
ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล			
ความสามารถในใช้ทรัพยากรน้อยกว่าคู่แข่งในการผลิต	0.36	-	0.26
ความสามารถในควบคุมคุณภาพเพื่อลดอัตราการสูญเสีย	0.65	9.46	0.40
การใช้เทคโนโลยีใหม่ เพื่อการผลิตที่มีประสิทธิภาพ	0.60	8.68	0.37
การพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพ	0.68	9.09	0.46
การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของกิจการอย่างต่อเนื่อง	<u>0.92</u>	9.18	0.76
ศักยภาพในการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า	0.82	8.91	0.59
Matrix LAMDA - X	λ_x	t-value	R ²
การบริหารแบบสมดุล			
ด้านการเงิน	<u>0.59</u>	23.65	0.74
ด้านลูกค้า	0.58	22.36	0.68
ด้านกระบวนการภายใน	0.53	20.74	0.64
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	0.56	20.96	0.62

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรแฝง พบว่า การบริหารแบบสมดุลทุกด้านต่างส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยปัจจัยที่มีผลมากที่สุดได้แก่ ด้านการเงิน และด้านลูกค้าตามลำดับ ในขณะที่ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกิดจากน้ำหนักปัจจัยในเรื่อง การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของกิจการอย่างต่อเนื่องมากที่สุด

อภิปรายผลการวิจัย

1. การบริหารแบบสมดุลในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล พบว่าทุกด้านต่างมีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่องค์ประกอบที่สำคัญจะเกิดจากด้านกระบวนการภายในและด้านการเงินมากที่สุด ผลการวิจัยดังกล่าวจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุรินทร์ ศิริเนตร์ และกันทิมาลย์

จินดาประเสริฐ (2561) ที่ศึกษาการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ตามแนวทางการบริหารแบบสมดุล ควรเน้นปัจจัยด้านการเงินที่ต้องมีแหล่งเงินทุนจากภายนอกและจัดสรรเงินทุนสำรองในองค์การให้เหมาะสม และด้านกระบวนการภายในต้องมีการกำหนดหน้าที่ภาระอย่างชัดเจนและลดความซับซ้อนในสายการบริหาร ด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรต้องมีการฝึกอบรมตลอดเวลาเพื่อการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด และสามารถทำงานได้หลายหน้าที่

2. อิทธิพลของการบริหารแบบสมดุลส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chong, Ong, Abdullah and Choo (2019) ที่ทำวิจัยเรื่อง ความเป็นสากลและนวัตกรรมบนดัชนีชี้วัดสมดุล ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของมาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นสากลในภาพรวม เช่น ความรู้ ความไว้วางใจ ความมุ่งมั่น และการพัฒนาโอกาสมีบทบาทสำคัญในนวัตกรรมและดัชนีชี้วัดที่สมดุลในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของมาเลเซีย และเพื่อให้องค์การบรรลุนวัตกรรมอย่างรวดเร็วและผลลัพธ์ในการดำเนินการผู้ประกอบการจำเป็นต้องยึดหลักการบริหารแบบสมดุลในการสร้างความสำเร็จดังกล่าว ในขณะที่ Hakim (2021) ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก่อนและระหว่างวิกฤตการณ์โลกเนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ค้นพบว่า ท่ามกลางวิกฤตการณ์ระดับโลกอันเนื่องมาจากการระบาดใหญ่ของ โรคโควิด-19 SMEs จำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงาน SMEs ต้องอาศัยแนวทางที่ใช้ในการประเมินจากการบริหารแบบสมดุล ซึ่งประกอบด้วยผลการปฏิบัติงานทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินจากมุมมองของลูกค้า กระบวนการทางธุรกิจภายใน และการเติบโตและการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

การบริหารแบบสมดุลเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล ได้ผลการวิจัยที่จะนำเสนอให้ผู้ประกอบการได้ตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารจัดการดังกล่าวโดยมุ่งพิจารณาให้รอบในมิติทั้งสี่ด้านโดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของการบริหารแบบสมดุลในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล เพื่อศึกษาแต่ละองค์ประกอบ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านการเงินเกิดจากการลดต้นทุนในการผลิต ต้นทุนในการดำเนินงาน หรือค่าใช้จ่ายหลักของกิจการ ในส่วนด้านลูกค้าเกิดจากการให้บริการเพื่อลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า ด้านกระบวนการภายในเกิดจากการลดความผิดพลาดในการทำงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอยู่เสมอ และองค์ประกอบด้านการเรียนรู้และพัฒนาเกิดจากการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าในสถานการณ์ชีวิตวิถีใหม่ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเกิดจากการลดค่าใช้จ่าย และพยายามสร้างความสุขให้กับพนักงาน ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีข้อจำกัดในเรื่องจำนวนเงินในการลงทุน ประกอบกับการหดตัวของสภาพเศรษฐกิจในภาวะการระบาดของโควิด 19 การควบคุมต้นทุน และ

คำนึงถึงการรักษานักงานให้มีความสุขในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ น่าจะเป็นกลยุทธ์ที่ดีสำหรับในสถานการณ์ดังกล่าว

2. อิทธิพลของการบริหารแบบสมดุลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจจะพบว่าส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อพิจารณาตามน้ำหนักปัจจัยของการบริหารแบบสมดุลจะพบว่าค่าน้ำหนักปัจจัยจะค่อนข้างเท่ากัน แม้ว่าปัจจัยทางด้านการเงินจะมีน้ำหนักปัจจัยมากที่สุด แต่ในแง่ปัจจัยที่ไม่ใช่การเงินก็มีความสำคัญไม่แตกต่างกัน ผู้ประกอบจำเป็นต้องรักษาสัดส่วนของการบริหารจัดการดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ

3. ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมาณ พบว่าเกิดจากการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของกิจการอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นว่าในช่วงสถานการณ์โควิด 19 ผู้ประกอบการไม่สามารถที่จะหยุดดำเนินงานได้ การให้คำแนะนำในการดำเนินงานและมุ่งเน้นในศักยภาพในการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าผู้ประกอบการต้องรักษาสมดุลในความพึงพอใจของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกกิจการ จะช่วยทำให้ดำเนินกิจการในช่วยวิกฤตดังกล่าวได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การบริหารแบบสมดุลเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมาณ ยังมีบางมิติที่ขาดความครอบคลุมซึ่งผู้ที่สนใจอาจจะนำไปพิจารณาทำต่อยอดเพื่อขยายเขตแดนของความรู้ได้ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลในช่วงสถานการณ์โควิด 19 ข้อมูลที่ได้มาจากการแจกแบบสอบถามออนไลน์ การกระจายของข้อมูลที่ได้อาจไม่เป็นตัวแทนที่ดีของประชากร จะเห็นได้ว่าข้อมูลมีการกระจายตัวไปยังจังหวัดปทุมธานี ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก และประเภทกิจการเจ้าของคนเดียวค่อนข้างมาก ดังนั้นเมื่อเข้าสู่สถานการณ์ปกติการจัดเก็บข้อมูลผู้ประกอบการจากภาคสนามน่าจะได้อีกข้อมูลที่มีความเชื่อมั่นสูงขึ้น

2. งานวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นเฉพาะการทำวิจัยเชิงปริมาณ ผู้ที่สนใจอาจทำการต่อยอดโดยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้นโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกหรือทำการสนทนากลุ่ม

3. งานวิจัยดังกล่าวศึกษากับกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมาณ ในจังหวัดนครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี และสมุทรปราการ เท่านั้น การขยายกลุ่มศึกษาเพื่อทดสอบตัวแบบไปยังกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดอื่น ๆ หรือทำการวิจัยในเชิงเปรียบเทียบน่าจะทำให้งานมีการขยายเขตแดนความรู้มากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

บุรินทร์ ศิริเนตร์ และ กันทิมาลย์ จินดาประเสริฐ. (2561). การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดอุบลราชธานี. วารสารสหวิทยาการจัดการ, 5(1), 69-75.

- มุกดาวรรณ สมจันทร์มะวงศ์. (2561). การประเมินประสิทธิภาพองค์การ โดยใช้เทคนิคการบริหารแบบสมดุล กรณี ศึกษา สถานีรถไฟ ท่านาแล้ง ส ป ป ลาว. **วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐม**, 5(1), 79–90.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2561). **ตารางสถิติ จำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำแนกตามจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ปี 2560 – ปี 2561** . สืบค้นจาก https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20190913045916.pdf
- Ahmad, F., Hamid, N. A., Ahmad, A. N. A., Nawli, M. N. M., Rahman, N. A. A. A., & Hamid, N. A. A. (2022). The impact of TQM on business performances based on balanced scorecard approach in Malaysia SMEs. **International Journal for Quality Research**, 16(1), 231-242.
- Best, J., & Kahn, J. (1998). **Research in education** (8th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Bohm, V., Lacaille, D., Spencer, N., & Barber, C. E. (2021). Scoping review of balanced scorecards for use in healthcare settings: development and implementation. **BMJ Open Quality**, 10(3), e001293.
- Borocki, J., Radisic, M., Sroka, W., Greblikaite, J., & Androniceanu, A. (2019). Methodology for strategic posture determination of SMEs- the case from a developing country. **Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics**, 30(3), 265-277.
- Chong, P., Ong, T., Abdullah, A., & Choo, W. (2019). Internationalization and innovation on balanced scorecard (BSC) among Malaysian small and medium enterprises (SMEs). **Management Science Letters**, 9(10), 1617-1632.
- Drucker, P. F. (2001). **Management Challenges for the 21st Century**. New York: Harper Be sine.
- Hair, J. F., Jr. Black, W. C, Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate Data Analysis: Global Edition**, (7th Ed.). NY: Pearson Prentice Hall.
- Hakim, C. (2021). SME performance before and during the global crisis due to Covid-19 Pandemic. **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)**, 12(11), 4938-4944.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D., (2012). **LISREL 9.1: LISREL syntax guide**. Chicago: Scientific Software International, Inc.,.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2012). **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. (2012). The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. **Journal of Accounting & Organizational Change**, 8(4), 539-545.

Madsen, D. Ø. (2015). The balanced scorecard in the context of SMEs: A literature review.

Review of Business Research, 15(3), 75-86.

Mura, L., & Hajduová, Z. (2021). Measuring efficiency by using selected determinants in regional SMEs. **Entrepreneurship and Sustainability Issues, 8(3), 487-503.**

Pisar, P., & Bilkova, D. (2019). Controlling as a tool for SME management with an emphasis on innovations in the context of Industry 4.0. **Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy, 14(4), 763-785.**

Sarigül, S. S., & Coşkun, A. (2021). Balanced scorecard (bsc) as a strategic performance management tool: application in a multinational bank. **R&S-Research Studies Anatolia Journal, 4(2), 115-129.**