

วัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อสร้างแผนเชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในธุรกิจมันเส้นสะอาดของสหกรณ์การเช่าที่ดินดงมูลหนึ่ง จำกัด ตามแนวคิดระบบวัดดุลยภาพ (Balanced Scorecard) โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ ประกอบกับข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ของผู้ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วย SWOT Matrix เพื่อสร้างแผนเชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดระบบวัดดุลยภาพ การศึกษาครั้งนี้จำกัดการศึกษาเฉพาะกรณีของสหกรณ์การเช่าที่ดินดงมูลหนึ่ง จำกัด ซึ่งตั้งอยู่ที่ ตำบลตุนสาต อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น ระหว่างเดือนสิงหาคม 2548 ถึงเดือน ตุลาคม 2549

ผลการศึกษาสามารถสร้างแผนกลยุทธ์โดยกำหนดวิสัยทัศน์พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมในการผลิตมันเส้นสะอาดคุณภาพดี มีมาตรฐาน สามารถครองส่วนแบ่งการตลาดกว่าร้อยละ 50 ของปริมาณความต้องการมันเส้นสะอาดในจังหวัดขอนแก่นและพื้นที่ใกล้เคียง กำหนดกลยุทธ์หลักได้ 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การควบคุมมาตรฐาน กลยุทธ์การขยายและพัฒนาศักยภาพการผลิต และกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสินค้า สามารถสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้ทั้งสิ้น 24 ตัว ตามมุมมองต่าง ๆ ดังนี้ มุมมองด้านการเงิน มีตัวชี้วัด 7 ตัว ได้แก่ 1) กำไรของธุรกิจมันเส้นสะอาด 2) ร้อยละของรายได้จากธุรกิจมันเส้นสะอาดเทียบกับรายได้จากธุรกิจทั้งหมด 3) ร้อยละของปริมาณการสั่งซื้อมันเส้นสะอาดจากสหกรณ์นี้เมื่อเทียบกับปริมาณมันเส้นสะอาดทั้งหมดที่สหกรณ์ผลิตได้ 4) ร้อยละของปริมาณการสั่งซื้อมันเส้นสะอาดของสหกรณ์โคนมที่สั่งซื้อจากสหกรณ์นี้ เมื่อเทียบกับมันเส้นสะอาดที่สหกรณ์โคนมสั่งซื้อทั้งหมด 5) อัตราต้นทุนการผลิตมันเส้นสะอาดต่อรายได้จากธุรกิจมันเส้นสะอาด 6) ต้นทุนในการผลิตมันเส้นสะอาด (บาท/กิโลกรัม) 7) ร้อยละของรายได้จากมันเส้นสะอาดของสมาชิกเทียบกับรายได้ทั้งหมดของครัวเรือนเกษตรกรสมาชิก มุมมองด้านลูกค้า มี 5 ตัว ได้แก่ 1) ยอดของการสั่งซื้อมันเส้นสะอาดซ้ำเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา 2) ร้อยละของจำนวนการจากลูกค้าเกี่ยวกับความผิดพลาดในการดำเนินงานของธุรกิจมันเส้นสะอาด 3) ดัชนีความพึงพอใจ

ของลูกค้าที่ซื้อมันเส้นสะอาด 4) ร้อยละของมันเส้นสะอาดที่ส่งตรงเวลา 5) ความถี่ในการส่งซื้อมันเส้นสะอาดจากลูกค้าเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา มุมมองด้านกระบวนการผลิต มี 8 ตัว ได้แก่ 1) จำนวนร้อยละมันเส้นสะอาดที่ขาดแคลน 2) อัตราส่วนโดยน้ำหนักระหว่างหัวมันสำปะหลังสดกับมันเส้นสะอาด 3) ร้อยละของจำนวนเงินที่ใช้ในการซื้อและปรับปรุงอุปกรณ์เครื่องจักรเทียบกับปีที่ผ่านมา 4) ร้อยละของจำนวนตัวอย่างมันเส้นสะอาดที่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบมาตรฐาน 5) ร้อยละของจำนวนมันเส้นสะอาดของสมาชิกที่เข้าร่วมธุรกิจมันเส้นสะอาดผ่านเกณฑ์การรับรองมาตรฐาน 6) ร้อยละของมูลค่าการส่งคืนมันเส้นสะอาด 7) ร้อยละของสิ่งเจือปนในมันเส้นสะอาด 8) ร้อยละของจำนวนตัวอย่างของลูกค้า (สมาชิกสหกรณ์โคนม) ที่ได้รับทราบลักษณะมันเส้นสะอาดของสหกรณ์ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มี 4 ตัว ได้แก่ 1) จำนวนวันที่ฝึกอบรมและพัฒนาทักษะพนักงาน 2) ร้อยละของจำนวนครั้งที่ผลิตมันเส้นสะอาดไม่ได้มาตรฐาน 3) ผลผลิตภาพของพนักงานในการผลิตมันเส้นสะอาด 4) อัตราการลาออกของพนักงาน นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบความสำคัญของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในมุมมองทั้ง 4 มุมมองพบว่า ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานทางการเงินมีจำนวน 7 ตัว คิดเป็นร้อยละ 29 และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่ทางการเงินมีจำนวน 17 ตัว คิดเป็นร้อยละ 71 ซึ่งอาจเปรียบเทียบกับผลการศึกษาในองค์กรส่วนใหญ่ซึ่งผลการปฏิบัติงานอธิบายได้จากตัวชี้วัดผลอื่นที่ไม่ใช่ทางการเงินประมาณร้อยละ 80 ของจำนวนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานทั้งหมด

หากตัวชี้วัดที่ได้กล่าวไปข้างต้นสามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริงก็จะช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานในธุรกิจมันเส้นสะอาดของสหกรณ์อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในสหกรณ์ได้ ทั้งนี้การพัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานทั้งหมดสามารถได้วัดจากโครงการจำนวนทั้งสิ้น 5 โครงการ ดังนี้ 1) โครงการจัดหาท่อนพันธุ์มันสำปะหลังคุณภาพดี 2) โครงการฝึกอบรมการผลิตมันเส้นสะอาดให้มีคุณภาพ 3) โครงการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต 4) โครงการพัฒนาตราสินค้าสหกรณ์ 5) โครงการจัดทำแผนเพาะปลูกมันสำปะหลัง

The main objective of this study was to construct the strategic plan and key performance indicators for development clean cassava chips business of an agricultural cooperative based on a balanced scorecard concept. The primary data were obtained from interview and focus group discussion of the stakeholders. The data were analyzed by employing the SWOT matrix for preparing the strategic plan through a balanced scorecard. It was the case study of Dong Mun Nueng Agricultural Cooperative which was located at Dunsad Sub-district, Kranuan District, Khon Kaen Province. The study period was between August 2005 – October 2006.

The outcome of the study was the strategic plan where the vision was the participation of the cooperative members in producing the quality product of clean cassava chips. It was expected to hold the big market share for Khon Kaen and other neighboring provinces of not less than 50 percent of the total demand. There were 3 major strategies i.e. quality control, production expansion and capacity development, and good image creation of the product. All in all, there were 24 key performance indicators (KPI). There were 7 KPIs for **financial aspect** which were (1) profit from clean cassava chip business, (2) percentage of income earned from clean cassava chip business as compare with overall business, (3) percentage of the amount of sale as compare to the total amount of clean cassava chip produced, (4) percentage of clean cassava chip purchased by the dairy cooperatives to this cooperative as compare with

the total amount of purchase of cassava chips of the dairy cooperatives, (5) the ratio of the cost of production of clean cassava chip as compare with income from clean cassava chip, (6) the cost for cassava chip production (baht/kg.), (7) percentage of income deriving from clean cassava chips as compare with the total household income. There were 5 KPIs from the **customers' side** which were (1) number of clean cassava chip purchase of this year as compare with the previous year, (2) percentage of complaints from customers regarding the quality the product, (3) index showing the satisfaction of the customers who made the purchase of cassava chips, (4) percentage of on- time shipment of cassava chips, (5) percentage of repurchasing of the customers of this year comparing with that of the same period of the previous year. For the **production process** there were 8 KPI s, they were (1) percentage of clean cassava chips which was insufficient to the market demand, (2) ratio of the weight of fresh root and the weight of the outcome of processed cassava chips (conversion rate), (3) percentage of the budget spent for purchasing and improving the tools and equipments of this year comparing with the previous year, (4) percentage of the samples of the clean cassava chips which passed the approved standard, (5) percentage of the cassava chips which the cooperative members produced which were up to the standard, (6) percentage of the reclamation of the customers for the delivery of the product below the given standard, (7) percentage of the impurity in the clean cassava chips, (8) Percentage of customers who were the members of the dairy cooperatives who were well aware of the quality of the clean cassava chips of the cooperative.

There were 4 KPIs for the **knowledge management and development**. They were: (1) number of days for training and skill development of the staff, (2) number of production lots which produced a lower grade, not meeting with the standard, (3) the level of productivity of the staff in producing the cassava chips, (4) the rate of resignation from the job of the employee. Overall evaluation of all KPI s it was found that the 7 financial KPIs were 29 percent. The 7 non-financial KPI s contributed to 71 percent which was not much different from that of the average of most business organizations where the non-financial KPI s were about 80 percent of all KPI s.

The above-mentioned indicators could be used for measuring the performance of the business and promoting the more systematic way for data collection of the cooperative. Moreover, these KPI would enable to change the behavior of the personnel within the cooperative. These KPIs would be used for measuring the performance of 5 emerging projects relating to the cassava chip processing. They were (1) procurement of the good quality breeding stock of cassava, (2) training program for clean cassava chip processing, (3) improvement of the efficiency of the cassava chip processing, (4) brand name development of the product, and (5) appropriate cropping calendar of the cassava production.