

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยซึ่งประกอบด้วย ภาพรวมของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management), การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) และดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators: KPI)

2.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารองค์กรที่เน้นการมองระยะยาว โดยจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และประเมินผลและควบคุมเชิงกลยุทธ์ โดยการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ดังกล่าวจะเป็นไปเพื่อปรับองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งที่เป็น โอกาสและอุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั้นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างที่ต้องการ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2546)

2.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2546) คือ

- การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation หรือ Strategic Planning)
- การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)
- การประเมินผลและควบคุม (Evaluation and Control)

2.3 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation หรือ Strategic planning)

การวางแผนกลยุทธ์ คือ การวางแผนที่ต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีการปรับทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในขณะนั้น เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ (บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล, 2528) ซึ่งในการวางแผนต้องคำนึงถึงคำถามที่ต้องการหาคำตอบ 3 ประการ คือ

1. อนาคตต้องการจะไปที่ใด (Where do we want to be?)
2. ปัจจุบันการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างไร (Where are we now?)
3. ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น (How will we get there?)

2.3.1 ในอนาคตต้องการไปที่ใด

เป็นการกำหนดเป้าหมายในอนาคตว่าองค์กรมีความคาดหวังอย่างไร (อัญญา จันทร์ฉาย, 2545) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

- **วิสัยทัศน์ (Vision)** คือ ภาพในอนาคตที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กร วิสัยทัศน์ที่ดีจะบอกทิศทางอย่างชัดเจน กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรดำเนินการไปในทิศทางที่ถูก และช่วยประสานการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ

- **ภารกิจ (Mission)** คือ ข้อความที่แสดงถึงจุดหมายขององค์กร เพื่อให้ทราบทิศทางและขอบเขตของการทำธุรกิจ

- **ค่านิยม (Value)** คือ สิ่งที่องค์กรพยายามปลูกฝังให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร

- **นโยบาย (Policy)** คือ แนวทางกว้างๆ สำหรับเลือกตัดสินใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ ตามที่ได้รับมอบหมาย

- **วัตถุประสงค์ (Objective)** คือ ข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2.3.2 ปัจจุบันการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างไร

เพื่อที่จะได้ทราบว่าในปัจจุบันสถานะการดำเนินงานของธุรกิจนั้นเป็นอย่างไร มีปัจจัยเกี่ยวข้องข้อใดบ้างที่เป็น โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ขององค์กร โดยอาศัยการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

- การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis)
- การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

2.3.2.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)

เป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคขององค์กร ประกอบด้วย

- การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป (General Environment Analysis)
- การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธุรกิจ (Competitive Analysis)

โดย การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป (General Environment Analysis) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ด้าน

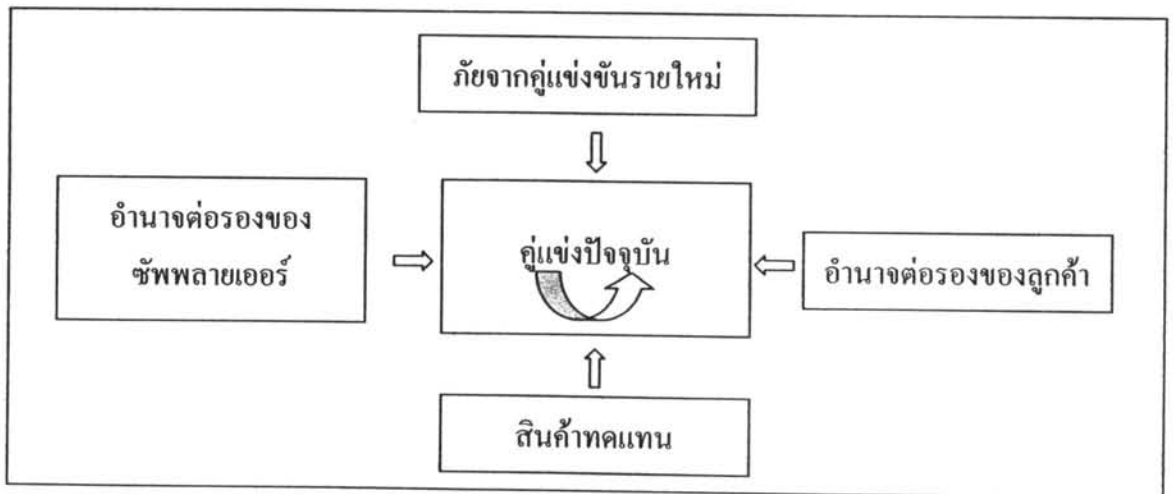
○ เศรษฐกิจ ตัวแปรทางเศรษฐกิจที่สำคัญ ได้แก่ อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โครงสร้างทางเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ และรายได้ต่อหัวประชากร

○ สังคม ตัวแปรทางสังคมที่สำคัญ ได้แก่ อัตราการเจริญเติบโตของประชากร พฤติกรรมทางการบริโภค-อุปโภค โครงสร้างทางเพศและอายุ คุณภาพชีวิต ทัศนคติด้านการอนุรักษ์สภาพแวดล้อม และอัตราค่าแรง

○ การเมืองและกฎหมาย ตัวแปรทางการเมืองและกฎหมายที่สำคัญ ได้แก่ นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม เสถียรภาพของรัฐบาล กฎหมายแรงงาน กฎหมายสิ่งแวดล้อม และกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค

○ เทคโนโลยี ตัวแปรทางเทคโนโลยีที่สำคัญ ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าด้านการสื่อสาร การขนส่ง คอมพิวเตอร์

และการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธุรกิจ (Competitive Analysis) มีปัจจัยสำคัญ 5 ประการ (ใช้ Porter's Five-Forces Model) ที่ส่งผลกระทบต่อสถานะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม สามารถแสดงได้ดังรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 Porter's Five-Force Model

จากรูปที่ 2.1 ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธุรกิจ จะพิจารณาจาก

○ การเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ยากหรือง่าย ถ้าเข้ามาได้ง่าย ก็จะมีการแข่งขันสูง เป็นอุปสรรคในการทำธุรกิจในอนาคต การประเมินการเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ยากหรือง่ายสามารถวิเคราะห์ได้จากปัจจัยด้านนโยบายของภาครัฐ ขนาดของการผลิตที่ประหยัดเงิน

ลงทุน การมีสินค้าที่แตกต่างกัน ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์อื่นสูงหรือต่ำ การไปสู่ช่องทางกระจายสินค้ายากหรือง่าย ประสบการณ์และการเรียนรู้อุตสาหกรรม

○ การออกจากอุตสาหกรรมนี้ยากหรือง่าย ถ้าออกจากอุตสาหกรรมนี้ยาก ก็จะทำให้คู่แข่งไม่ได้ลดปริมาณลง การแข่งขันก็จะสูง โดยจะมีการใช้กลยุทธ์การต่อสู้เพื่อความอยู่รอดขององค์กร

○ สภาพการแข่งขันของผู้ทำธุรกิจในปัจจุบัน ดูจากการแข่งขันของคู่แข่งปัจจุบันซึ่งขึ้นกับจำนวนคู่แข่ง การพัฒนาด้านเทคโนโลยีของคู่แข่ง และอัตราการเจริญเติบโตของตลาด ถ้าอุตสาหกรรมยังเติบโตสูงการแข่งขันก็จะไม่รุนแรง เพราะว่าธุรกิจในอุตสาหกรรมนี้ยังสามารถติดตามอุตสาหกรรมได้ดีกว่าอุตสาหกรรมที่มีอัตราเติบโตต่ำ การมีความแตกต่างกันในสินค้าและบริการ ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์อื่น เป็นต้น

○ มีสินค้าอื่นทดแทนหรือไม่ ถ้ามีสินค้าทดแทน การแข่งขันจะสูง เพราะผู้บริโภคสามารถมีทางเลือกในการไปใช้สินค้าทดแทนได้

○ อำนาจต่อรองของลูกค้า ถ้าลูกค้ามีอำนาจต่อรอง สภาพการแข่งขันจะสูง เพราะลูกค้าสามารถต่อรองราคาและสามารถเปลี่ยนไปใช้สินค้าและบริการของคู่แข่งได้ อำนาจต่อรองของลูกค้าศึกษาจากปริมาณการซื้อของลูกค้า ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนสินค้าหรือบริการ ความแตกต่างในสินค้าและบริการ ความสามารถในการขยายตัวไปข้างหลัง (Backward Integration) เป็นต้น

○ อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ การแข่งขันสูงถ้าซัพพลายเออร์มีอำนาจต่อรอง คือ อาจขึ้นราคาวัตถุดิบ อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ ดูจากปริมาณการขายของซัพพลายเออร์ ความแตกต่างในสินค้า ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการขยายตัวไปข้างหน้า (Forward Integration) เป็นต้น

2.3.2.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

เป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาจุดแข็ง และจุดอ่อนภายในองค์กร โดยจะทำการประเมินผลการวิเคราะห์ตาม

(ก) การประเมินตามหน้าที่ธุรกิจ (Business Function) โดยจะแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของการประเมินหน้าที่งาน และส่วนของการประเมินการบริหารองค์กร ผู้บริหารและพนักงาน

● การประเมินหน้าที่งานหลัก จะประเมินหน้าที่ดังต่อไปนี้

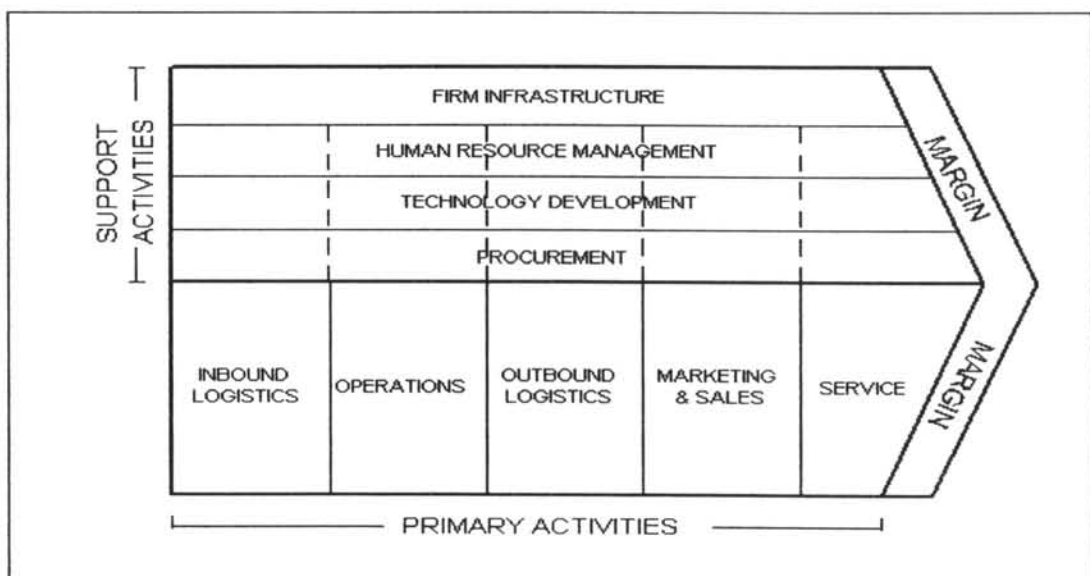
○ การประเมินผลด้านการผลิต โดยความสำเร็จในการผลิต คือ ด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ, ความรวดเร็วในการจัดส่ง, ต้นทุน, เทคโนโลยีการผลิต, การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และความยืดหยุ่นในการผลิต

○ การประเมินด้านการตลาด โดยความสำเร็จด้านการตลาด คือ การเติบโตของยอดขายหรือส่วนของตลาด ดังนั้นการบริหารการตลาดที่ประสบความสำเร็จต้องมีกลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Mixed) ที่ดีอันได้แก่ กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product), กลยุทธ์ด้านราคา (Price), กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการจัดจำหน่าย (Promotion) และกลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

○ การประเมินการบริหารด้านการเงิน ความสำเร็จของการบริหารด้านการเงิน คือ การเพิ่มมูลค่าขององค์กร ควรคำนึงถึงผลตอบแทนขององค์กร โดยมองในระยะยาว ความเสี่ยงของค่าเงิน

● การประเมินการบริหารองค์กร เป็นการประเมินเพื่อดูถึงประสิทธิผลขององค์กร โดยจะทำการพิจารณาจากปรัชญาและแนวคิดของผู้ประกอบการ, โครงสร้างขององค์กรและการแบ่งงานเหมาะสมหรือไม่, การมอบหมาย การสื่อสาร การสอนงาน, การประสานงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร, มีการติดตาม ควบคุมเหมาะสมหรือไม่, ทัศนคติของผู้ประกอบการ และจรรยาบรรณของผู้บริหารเป็นอย่างไร

(ข) ประเมินตามลูกโซ่คุณค่าของไมเคิล พอร์เตอร์ (Michael E Porter's Value Chain) ซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจดังแสดงในรูปที่ 2.2

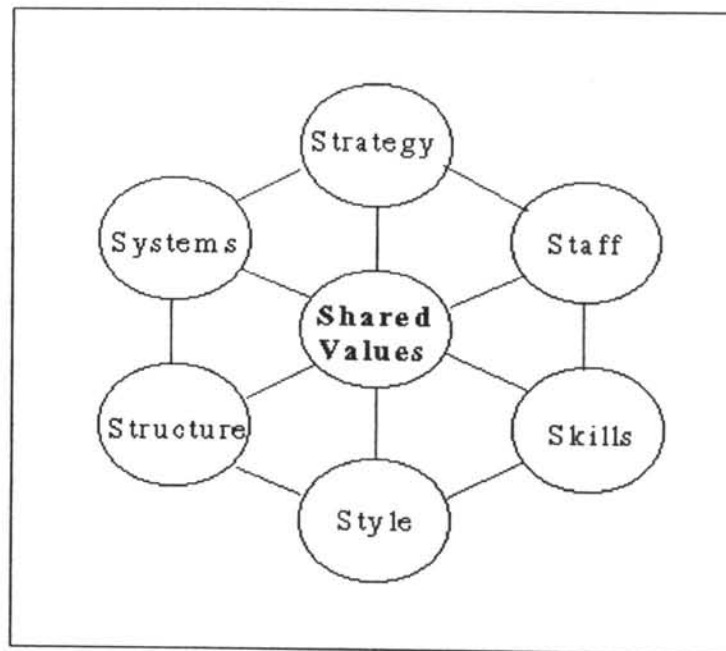


รูปที่ 2.2 กระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ

โดยจะประเมินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร โดยพิจารณาจากกลุ่มของกิจกรรมซึ่งจำแนกได้ เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

- **กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ซึ่งประกอบด้วย**
 - การขนส่งขาเข้า (Inbound Logistic) ได้แก่ การลำเลียง วัตถุดิบ และคลังสินค้า
 - การปฏิบัติการ (Operation) ได้แก่ กระบวนการผลิต การบรรจุหีบห่อ การประกอบ การบำรุงรักษา การทดสอบ และการควบคุมคุณภาพ
 - การขนส่งขาออก (Outbound Logistic) ได้แก่ การกระจายสินค้า การรับคำสั่งซื้อ การวางแผนการจัดส่ง และการขนส่ง
 - การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ได้แก่ การกำหนดราคาขาย ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย
 - การบริการลูกค้า (Service) ได้แก่ การติดตั้ง การซ่อมแซม การอบรม และอื่นๆ
- **กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) ซึ่งประกอบด้วย**
 - การจัดซื้อ (Procurement) ได้แก่ การจัดซื้อวัตถุดิบ เครื่องจักร วัสดุ และสินทรัพย์
 - การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) ได้แก่ การพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ ในกิจกรรมต่างๆ ในโซ่คุณค่า เช่น ด้านการวิจัยและพัฒนาการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ
 - การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ได้แก่ การจัดการด้านบุคลากรขององค์กร การสรรหาและคัดเลือก การประเมินผล การพัฒนาการเลื่อนขั้น ระบบเงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการ และพนักงานสัมพันธ์
 - โครงสร้างพื้นฐาน (Firm Infrastructure) ได้แก่ โครงสร้างต่างๆ ในองค์กร เช่น การจัดการต่างๆ การวางแผน การบริหารเชิงกลยุทธ์ รวมถึงระบบงานและการจัดการด้านคุณภาพ

(ค) ประเมินตามแบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี (McKinsey's 7-S Model) โดย องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องมี 7-S ที่สอดคล้องกันตามรูปที่ 2.3



รูปที่ 2.3 แบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี

- โครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างขององค์กร คือ การจัดสายงานและความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการ ทำให้ทราบว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาดูแลปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหน่วยใดบ้าง โครงสร้างขององค์กรจะแสดงให้เห็นถึงการจ้งงานเข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ ความรับผิดชอบ (Responsibility) และอำนาจหน้าที่ (Authority) ของหน่วยงานต่างๆ สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ของหน่วยงานต่างๆ และการประสานงาน (Coordination) ของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร โครงสร้างองค์กรนี้จะมีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกับกลยุทธ์ค่อนข้างมาก โดยปกติสามารถดูได้จากแผนภูมิขององค์กร

- กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ จะเป็นกลวิธีในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยการแบ่งสรรทรัพยากรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

- ระบบ (System)

ระบบ หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานประจำวันทุกอย่างในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ต้องใช้เพื่อดำเนินงานขององค์กร เช่น ระบบการผลิต ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบการเงิน ระบบข้อมูล ระบบการวัดผลงาน ระบบการติดต่อสื่อสาร

- สไตล์ (Style)

สไตล์ คือ ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและพนักงานในองค์กร เช่น แบบเชิงรุกหรือแบบขอบเสี่ยง พร้อมทั้งจะเปิดรับ เรียนรู้และทดลองสิ่งใหม่ๆ แบบอนุรักษ์หรือแบบไม่ชอบเสี่ยง ที่มักจะให้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างช้าๆ ค่อยเป็นค่อยไป ในแนวทางที่คนมีความชำนาญ การใช้เวลาของผู้บริหาร ตลอดจนลักษณะของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร

- คน (Staff)

คนในที่นี้หมายถึง ลักษณะและส่วนประกอบของสมาชิกในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานว่ามีลักษณะและคุณสมบัติ ตลอดจนอย่างไรซึ่งลักษณะของสมาชิกขององค์กรหรือหน่วยงานควรเหมาะสมกับลักษณะ โครงสร้าง องค์กรและงานที่ต้องปฏิบัติ

- ทักษะ (Skill)

มักจะกล่าวถึง ในแง่ทักษะความสามารถหรือ คุณลักษณะขององค์กรหรือบุคลากรในองค์กรที่เป็นจุดเด่น หรือเป็นข้อได้เปรียบคู่แข่ง หรือเป็น สิ่งที่ทำให้องค์กรมีลักษณะแตกต่างไปจากองค์กรอื่น

- ค่านิยมร่วม (Shared Value)

หมายถึง ค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งถูกปลูกฝัง แก่สมาชิกทั่วทั้งองค์กร เป็นสิ่งที่แสดงถึง ความเชื่อ ปรัชญา และอุดมการณ์ที่สำคัญ เป็นสิ่งที่ สมาชิกขององค์กรจะยึดถือร่วมกันอยู่ตลอดเวลา

2.3.3 ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น

หลังจากวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนแล้ว ขั้นตอนถัดมา คือการวางกลยุทธ์ เพื่อให้ทำให้ธุรกิจสามารถ บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ โดยกลยุทธ์มี 3 ระดับ คือ

- กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) จะบอกให้รู้ถึงแนวทางหรือทิศทาง ในการดำเนินงานว่าต้องการมุ่งเน้นไปในทางใด

- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) จะบอกให้รู้ถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้ว

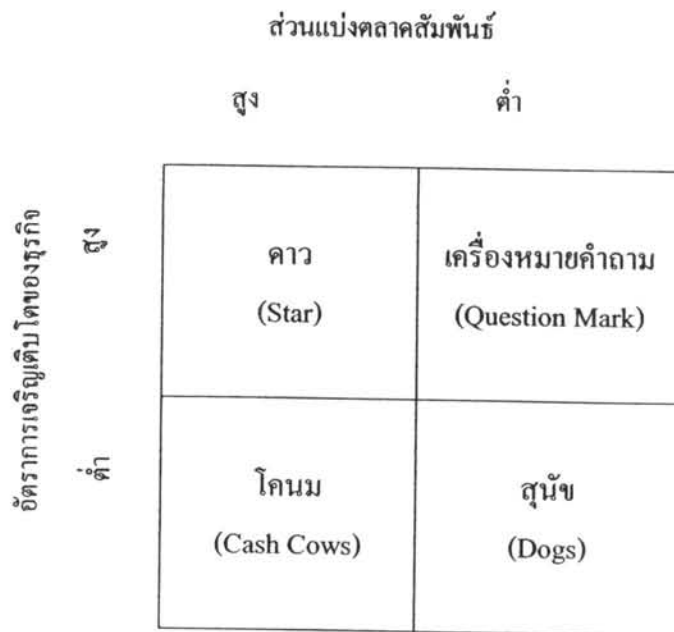
- กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะครอบคลุมหน่วยงานในระดับปฏิบัติการขององค์กร เช่น การตลาด การผลิต การเงิน การวิจัยและพัฒนา และการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น โดยมุ่งเน้นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการ

ดำเนินงานของหน่วยงานในระดับปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ

2.3.3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรจะอาศัยตัวแบบต่างๆ ในการวิเคราะห์ โดยตัวแบบที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป ได้แก่

(ก) เมทริกซ์ บีซีจี (BCG Matrix) ดังแสดงในรูป 2.4



รูปที่ 2.4 เมทริกซ์ บีซีจี

กลยุทธ์ที่แนะนำดังรูปที่ 2.4 ในแต่ละช่วงมี ดังนี้

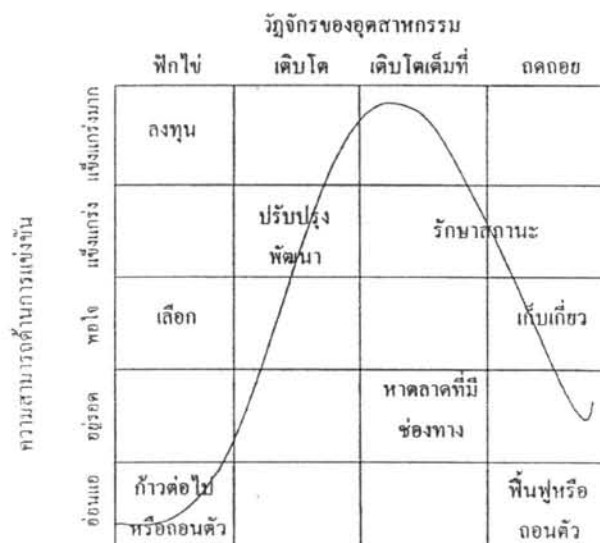
- ดาว (Star): มีศักยภาพด้านกำไรและการเติบโตอย่างรวดเร็ว มักจะมีเงินทุนพอที่จะทำธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ธุรกิจที่อยู่ในฐานะนี้ ควรมุ่งเติบโตต่อไป
- เครื่องหมายคำถาม (Question Mark): มีกระแสเงินสดค่อนข้างน้อย ธุรกิจต้องการเงินทุนเพื่อให้การเจริญเติบโตต่อไป เนื่องจากส่วนแบ่งของตลาดต่ำ ที่จะสร้างรายได้เงินสด จากการดำเนินงาน เครื่องหมายคำถามเป็นการรู้ว่าต้องติดตาม ความใกล้ชิด ถ้ามีธุรกิจแบบนี้ ก็คาดหวังจะก้าวสู่ดาวหรือไม่นั้นก็ลดการลงทุน
- โคนม (Cash Cows): มีการเติบโตต่ำและมีส่วนแบ่งการตลาดสูง ส่วนแบ่งการตลาดที่สูง จะช่วยสร้างรายได้ เงินสด แต่เนื่องจากการเติบโตไม่สูง จึงควรที่จะลงทุนต่ำ และควรเอาเงินไปลงทุนในธุรกิจอื่นที่มีศักยภาพ

- สุนัข (Dogs): ลดการลงทุนหรือถอนตัว ทั้งนี้ เพราะอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมต่ำ และธุรกิจเองมีส่วนแบ่งตลาดต่ำ

(ข) ตัวแบบ ADL Portfolio-Planning Matrix

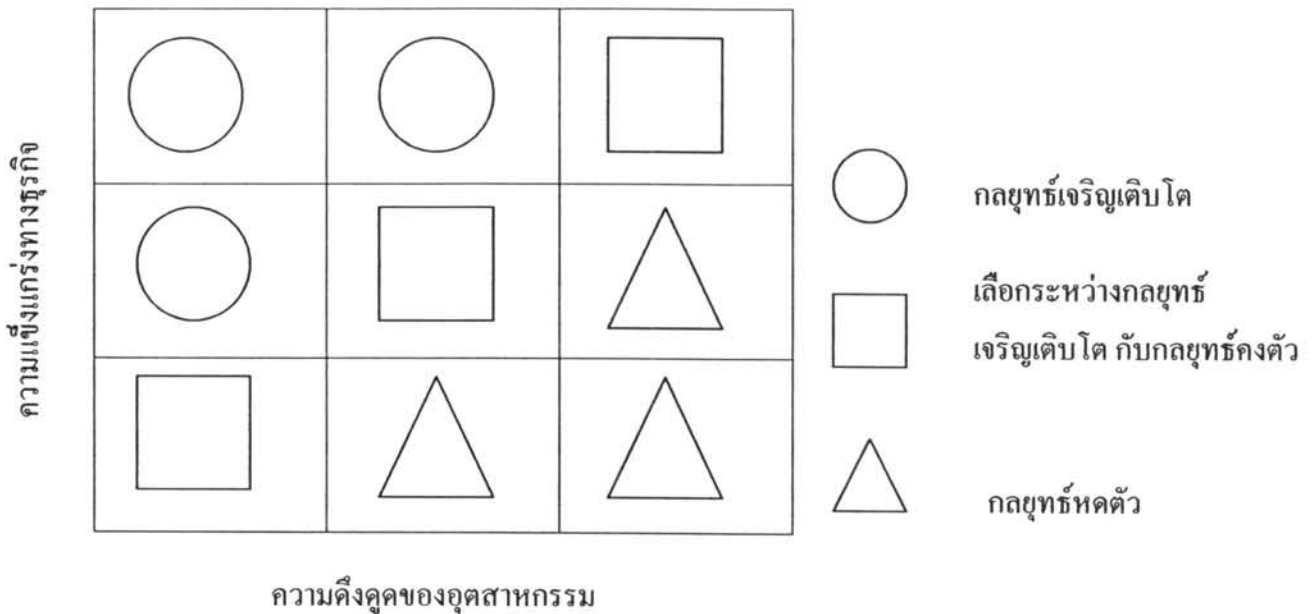
ตัวแบบ ADL Portfolio-Planning Matrix ดังรูปที่ 2.5 จะประเมินวัฏจักรของอุตสาหกรรมว่า อยู่ใน ขั้นฟักไข่ เติบโต เติบโตเต็มที่ หรือขั้นถดถอย ซึ่งจะประเมินได้จากปัจจัยด้านการเติบโตของอุตสาหกรรม ศักยภาพของอุตสาหกรรม จำนวนคู่แข่ง ความมั่นคงของส่วนแบ่งการตลาด หรือเทคโนโลยี ส่วนการประเมินความสามารถด้านการแข่งขัน แบ่งเป็น 5 ชั้น ได้แก่

- แข็งแกร่งมาก (Dominant) : มีข้อได้เปรียบเด่นมาก ซึ่งอาจจะเกิดจากการมีระบบกึ่งผูกขาด หรือการที่มีความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีที่ได้รับการยกย่อง
- แข็งแกร่ง (Strong) : ธุรกิจมีความเข้มแข็งเหนือคู่แข่ง
- พอใจ (Favorable) : การที่ธุรกิจไม่มีคู่แข่งเด่น ธุรกิจนั้นก็ยังคงอยู่ในสถานะที่น่าพอใจ
- อยู่รอด (Tenable) : เมื่อธุรกิจนั้นยังสามารถทำกำไร จากความเชี่ยวชาญไม่ว่าจะเป็นด้านตัวสินค้าหรือในบางพื้นที่
- อ่อนแอ (Weak) : เมื่อธุรกิจอ่อนแอ ไม่สามารถอยู่รอดในระยะยาว ทั้งนี้เนื่องจากมีขนาดเล็ก หรือใหญ่แต่ได้รับผลจากความผิดพลาดในอดีต หรือมีจุดอ่อนที่สำคัญ



รูปที่ 2.5 ตัวแบบ ADL Portfolio-Planning Matrix (อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2545)

(ค) แบบจำลองของจีอี (GE Model) ดังแสดงในรูป 2.6



รูปที่ 2.6 แบบจำลองของจีอี (อัจฉรา จันทน์ฉาย, 2545)

โดยรายละเอียดของทั้ง 3 กลยุทธ์จากรูปที่ 2.6 จะอธิบายไว้ในหัวข้อเรื่องประเภทกลยุทธ์ระดับองค์กรซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป

2.3.3.2 ประเภทกลยุทธ์ระดับองค์กร

2.3.3.2.1 กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy หรือ Status Quo)

กลยุทธ์คงตัวจะเหมาะสมที่สุดกับองค์กรที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมที่มีความดึงดูดปานกลาง สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงน้อยและคาดคะเนได้พอประมาณ การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมปานกลาง ดังนั้นสิ่งจูงใจเพื่อการลงทุนอย่างมากภายในอุตสาหกรรมจะมีน้อยด้วยการใช้ปรัชญาของการก้าวไปด้วยความระมัดระวัง กลยุทธ์ขององค์กรจะไม่มีเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเลย เพื่อเพิ่มข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของพวกเขา องค์กรจะมุ่งทรัพยากรไปยังธุรกิจ ในขณะที่ของพวกเขา พวกเขาจะรักษาภารกิจและวัตถุประสงค์เดิมไว้ องค์กรจะเพิ่มระดับความสำเร็จด้วยเปอร์เซ็นต์ที่เท่ากันทุกปี การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรจะอยู่ที่การปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น กลยุทธ์คงตัวขององค์กรจะมีดังต่อไปนี้

- กลยุทธ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมมากนัก ผู้บริหารก็จะไม่ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอะไรมากนัก จะ

ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไปเช่นเดิม หรือมีการปรับเปลี่ยนบ้าง แต่เป็นการปรับเปลี่ยนในระดับย่อย (Minor Change)

- กลยุทธ์ทำกำไร (Profit Strategy) ธุรกิจจะพยายามสร้างผลกำไรในระยะสั้นมากกว่าไปหวังผลกำไรในระยะยาว ดังนั้นการลงทุนในการวิจัย และพัฒนาอาจถูกระงับหรือเลื่อนไปก่อน เป็นต้น
- กลยุทธ์หยุดไว้ก่อน (Pause Strategy) หากธุรกิจได้ผ่านช่วงที่มีการเจริญเติบโตสูงมาก มีการขยายตัวมาก ธุรกิจอาจต้องการเวลาเพื่อให้สามารถปรับปรุงการบริหารงานภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นก่อนที่จะเริ่มกลยุทธ์ใหม่ๆ ต่อไป โดยธุรกิจอาจหยุดกิจกรรมใหม่ๆ ไว้ก่อน
- กลยุทธ์ก้าวไปด้วยความระมัดระวัง (Proceed with Caution Strategy) ธุรกิจจะดำเนินงานไปอย่างระมัดระวังเชิงซ้ำไปก่อน เพื่อดูทิศทางหรือให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นอย่างไรแน่

2.3.3.2.2 กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy หรือ Expansion Strategy)

ถ้าธุรกิจอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงมาก (Dynamic) ธุรกิจจำเป็นต้องเจริญเติบโต เพื่อให้ธุรกิจนั้นๆ อยู่รอด การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การเพิ่มยอดขาย การลดต้นทุนและการเพิ่มกำไรให้สูงขึ้น การลดต้นทุนจะมีความสำคัญมากเมื่ออุตสาหกรรมขององค์กรเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว และคู่แข่งใช้การแข่งขันทางราคาเพื่อการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดของเขา กลยุทธ์การเจริญเติบโตจะมีอยู่สองอย่าง คือ การมุ่งความเชี่ยวชาญภายในอุตสาหกรรมหนึ่ง และขยายตัวสู่ธุรกิจใหม่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- การมุ่งความเชี่ยวชาญ (Concentration) องค์กรอาจจะใช้การเจริญเติบโตโดยการใช้ทรัพยากรทุกอย่างขององค์กรภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน องค์กรจะมุ่งสายการผลิตอย่างเดียว ตลาดแห่งเดียว หรือเทคโนโลยีอย่างเดียว กลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญมีอยู่สองอย่าง คือ

- กลยุทธ์การเจริญเติบโตขยายตัวในแนวนอน (Horizontal Growth Strategy) กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวนอนจะเหมาะกับองค์กรที่มีความแข็งแกร่งทางธุรกิจปานกลางที่ต้องการปรากฏตัวขององค์กรเพิ่มมากขึ้น องค์กรจะขยายตัวไปยังส่วนของตลาดอื่น ภายในตลาดปัจจุบันขององค์กรหรือการเข้าไปสู่พื้นที่อื่นของประเทศ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ คือ การเพิ่มยอดขายและกำไรของธุรกิจ ในขณะที่ ลดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันลง โดยการพัฒนาทั้งภายในและภายนอก โดยทั่วไปการเจริญเติบโตขยายตัวในแนวนอนจากภายนอก จะถูกเรียกว่า การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal Integration) การรวมธุรกิจตามแนวนอน คือ

การที่องค์กรจะพยายามลดจำนวนคู่แข่งชั้นลง โดยวิธีการซื้อกิจการของกลุ่ม หรือรวมกิจการกับคู่แข่งชั้น เป็นต้น

○ กลยุทธ์การเจริญเติบโตขยายตัวในดิ่ง (Vertical Growth Strategy) มักถูกเรียกว่า การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง (Vertical Integration) กลยุทธ์การเจริญเติบโตขยายตัวตามแนวตั้ง จะเป็นการขยายตัวไปตามกระบวนการในการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อให้ครบวงจร จนกระทั่งไปสู่มือของลูกค้าเพื่อให้เป็นธุรกิจที่ครบวงจร ซึ่งจะแบ่งเป็น

■ ขยายกิจการในลักษณะไปถอยหลัง (Backward Integration) คือ ธุรกิจจะถอยกลับไปยังอุตสาหกรรมต้นทาง หรืออุตสาหกรรมต้นน้ำ (Upstream Industry) เช่น ทำการผลิตวัตถุดิบเอง หรือไปซื้อกิจการที่ผลิตวัตถุดิบต่างๆ เพื่อให้มารวมเป็นส่วนหนึ่งของกิจการทำให้มีต้นทุนการจัดหาวัตถุดิบต่ำลง สามารถควบคุมคุณภาพวัตถุดิบและวางแผนการผลิตสินค้าและบริการได้ดีขึ้น

■ ขยายกิจการในลักษณะก้าวไปข้างหน้า (Forward Integration) คือ ธุรกิจจะขยายมุ่งไปสู่อุตสาหกรรมปลายทาง หรืออุตสาหกรรมปลายน้ำ (Downstream Industry) เช่น จากการเป็นผู้ผลิตก็ขยายไปเป็นผู้จำหน่าย หรือไปซื้อกิจการที่ทำหน้าที่จำหน่าย เพื่อมารวมเป็นส่วนหนึ่งของกิจการ เพื่อจะเข้าถึงตลาด หรือลูกค้าได้ดีขึ้น และประหยัดค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียให้กับช่องทางการจัดจำหน่ายด้วย

● กลยุทธ์ขยายตัวสู่ธุรกิจใหม่ (Diversification Strategy) คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโตขององค์กร โดยเพิ่มผลิตภัณฑ์แตกต่างกันเข้ามาภายในองค์กร ผลิตภัณฑ์ใหม่เหล่านี้ อาจจะถูกพัฒนาจากภายในหรือภายนอกและอาจเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ในขณะนี้ขององค์กร โดยกลยุทธ์ขยายตัวสู่ธุรกิจใหม่ แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

○ ขยายการค้าเน้นงานไปในธุรกิจที่ขยายตัวสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentration Diversification Strategy) โดยการเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมอาจเป็นการเกี่ยวพันด้านการผลิต การตลาด หรืออื่นๆ กิจการจะได้ประโยชน์จากหลักการรวมพลังจากสินค้าหรือลูกค้าหรือบางอย่างของธุรกิจที่สามารถเชื่อมโยงหรือปฏิบัติร่วมกันได้

○ ขยายการค้าเน้นงานไปธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้อง (Conglomerate Diversification Strategy) คือขยายไปโดยไม่มีความสัมพันธ์ที่ชัดเจนกับธุรกิจปัจจุบัน เพื่อจะลดหรือกระจายความเสี่ยงในธุรกิจเดิม

2.3.3.2.3 กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment Strategy)

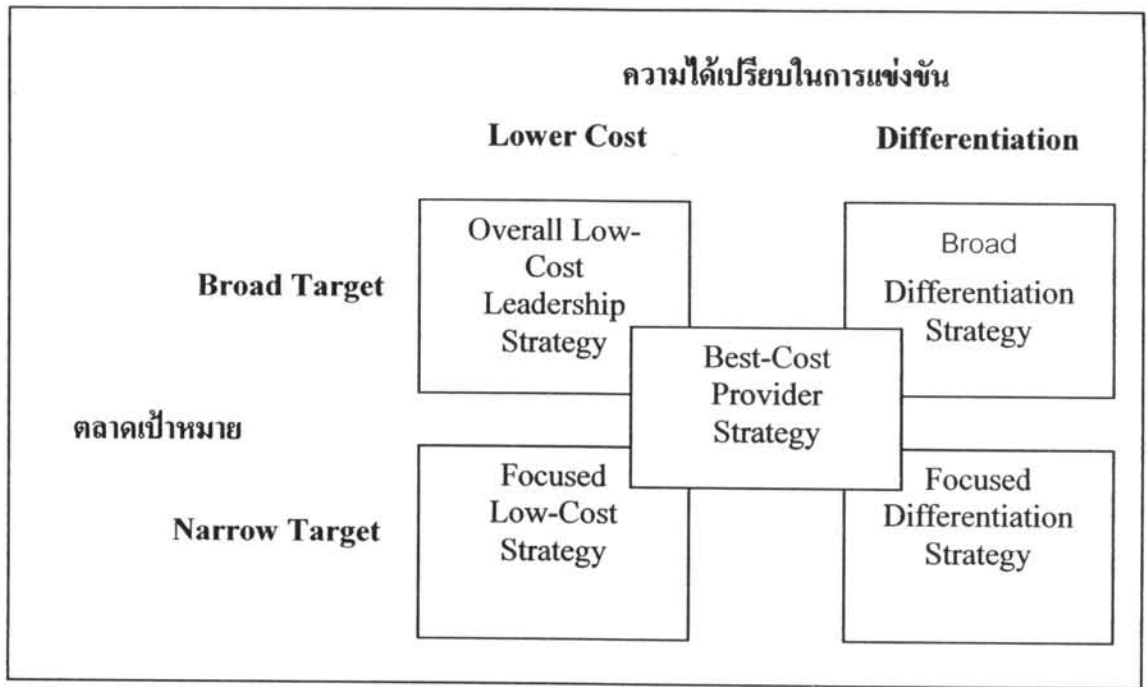
ถ้าธุรกิจมีปัญหาในการดำเนินงาน สถานะขององค์กรไม่เป็นที่น่าพอใจ หรืออุตสาหกรรมนี้ไม่เป็นที่ดึงดูดใจอีกต่อไป หรือเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ธุรกิจก็อาจต้องเลือกที่จะลดขนาดการดำเนินงานหรือตัดทอนหน่วยงานลง หรือหยุดการดำเนินงานไป โดยมีกลยุทธ์ย่อยดังนี้

- กลยุทธ์เปลี่ยนแปลง (Turnaround Strategy) กลยุทธ์นี้จะเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน เนื่องจากปัญหาของธุรกิจยังไม่รุนแรงมากนัก และอุตสาหกรรมที่ดำเนินอยู่ยังเป็นอุตสาหกรรมที่น่าสนใจ
- กลยุทธ์องค์กรในอาณัติหรือขายทิ้งบางส่วน (Captive Company Strategy) องค์กรจะลดขนาดการดำเนินงานลง และทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตสินค้าและบริการของตนให้กับองค์กรเฉพาะเจาะจง ทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายทางการตลาดลงได้ และวางแผนการผลิตได้ดีขึ้น ตลอดจนมีรายรับที่แน่นอนขึ้น
- กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestment Strategy) กลยุทธ์ไม่ลงทุนเหมาะที่สุดเมื่อองค์กรสามารถค้นพบหน่วยธุรกิจ (SBU) ที่มีผลการดำเนินงานไม่ดี หรือเมื่อหน่วยธุรกิจนี้ไม่สอดคล้องกับหน่วยธุรกิจอื่นขององค์กร
- กลยุทธ์หยุดดำเนินงาน (Liquidation Strategy) กลยุทธ์นี้เป็นทางเลือกสุดท้ายสำหรับธุรกิจที่อยู่ในสภาพย่ำแย่ และอยู่ในอุตสาหกรรมที่ไม่น่าสนใจอีกต่อไป เริ่มต้นจากธุรกิจจะไม่ลงทุนในเรื่องใดๆ พยายามขายสินค้าออกไปเป็นเงินสด โดยอาจต้องลดราคากิจการในที่สุด ถ้าธุรกิจไม่อยู่ในสภาพที่ดีขึ้นธุรกิจก็จะหยุดดำเนินงานหรือเลิกกิจการ

2.3.3.3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันสำหรับองค์กรที่มีหลายธุรกิจ ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำหรับแต่ละธุรกิจหรืออุตสาหกรรมขององค์กรนั้นๆ แนวคิดที่สำคัญ คือทำอย่างไรจึงจะสร้างและเพิ่มความเข้มแข็งในการแข่งขันธุรกิจในระยะยาว

Thompson และ Strickland (2004) ได้เสนอแนวทางในการวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจ ของ Michael E.Porter เรียกว่ากลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategies) ซึ่งในงานวิจัยนี้ใช้เป็นทางเลือกของกลยุทธ์สำหรับองค์กรที่ศึกษา โดยแบ่งลักษณะของกลยุทธ์ออกเป็น 5 ชนิดดังรูปที่ 2.7



รูปที่ 2.7 กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน

จากรูปที่ 2.7 กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน สามารถแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ ได้แก่

- Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นความพยายามที่จะสามารถชนะคู่แข่งได้โดยทำทุกอย่างเพื่อที่จะทำให้สินค้าและบริการมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง โดยก่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการคือ 1. สามารถเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่ง 2. สามารถทนต่อการแข่งขันที่รุนแรงโดยเฉพาะด้านราคา
- Broad Differentiation Strategy เป็นการบรรลุถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการผลิตสินค้าและบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น คุณภาพ ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย การให้ความสำคัญกับลูกค้า และต้องพยายามที่จะก่อให้เกิดความแตกต่างกับคู่แข่งในหลายๆด้านเพื่อป้องกันตนเองจากคู่แข่งและเป็นที่สนใจของลูกค้า
- Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกลยุทธ์สร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่าที่สุด
- Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป
- Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มและเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

2.3.3.4 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่การจะครอบคลุมหน่วยงานในระดับหน้าที่ขององค์กร เช่น ด้านการตลาด การผลิต การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น โดยมุ่งเน้นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานในระดับปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ประกอบไปด้วย 5 ด้านสำคัญ ได้แก่

- กลยุทธ์ด้านวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายวิชาการที่จะต้องดำเนินกิจกรรมค้นคว้าหาวิธีผลิตสินค้าใหม่หรือรูปแบบการบริการใหม่ที่มีคุณภาพที่ดีกว่าทดแทน
- กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ (Operations Strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายผลิต โดยดำเนินกิจกรรมควบคุมกระบวนการผลิต โดยพิจารณาในด้านการควบคุมค่าใช้จ่าย (Controlling Costs) และด้านการจัดการกระบวนการผลิต (Efficient Plant Operations)
- กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายการเงิน โดยดำเนินกิจกรรมด้านการประเมินผลกระทบที่เน้นความคุ้มค่าในการลงทุนก่อนที่จะตัดสินใจให้ดำเนินงาน และดำเนินกิจกรรมด้านการประเมินผลสถานะทางการเงินเพื่อปรับแผน
- กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายการตลาด โดยดำเนินกิจกรรมด้านการกำหนดแผนการตลาดที่นำเรื่องราคา ผลิตภัณฑ์ การส่งเสริม และช่องทางการกระจายตลาดมาพิจารณาประกอบกัน
- กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล โดยดำเนินกิจกรรมศึกษาปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้อง โดยที่ปัจจัยภายนอกเน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ของรัฐในด้านแรงงาน และภาวะตลาดแรงงาน และปัจจัยภายในเน้นเรื่องประสิทธิภาพของบุคลากร การเข้าออกของพนักงาน และความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

2.4 การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

การบริหารเชิงดุลยภาพ เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือการประเมินที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (พสุ เศษะรินทร์, 2546)

2.4.1 การเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

การได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่สมบูรณ์นั้น ไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จเสมอไป เนื่องจากการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการจัดทำกลยุทธ์ที่ดี

ในปี ค.ศ. 1999 นิตยสารฟอร์จูน (Fortune) ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่างๆ พบว่าองค์กรให้ความสำคัญและใช้เวลาส่วนใหญ่กับการสร้างกลยุทธ์โดยละเอียดถึงความสำคัญของการนำกลยุทธ์ที่ได้ไปปฏิบัติอีกทั้งผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวยังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าร้อยละ 70 ของความล้มเหลวในการบริหารองค์กรนั้นเกิดจากไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Kaplan และ Norton, 2001)

คำตอบสำคัญที่ว่า “อะไรคือปัจจัยที่ทำให้องค์กรต่างๆ ไม่สามารถนำกลยุทธ์ที่ดีไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ” ได้รับคำตอบจากผลงานของ Brookings Institute ในปี ค.ศ.1995 ซึ่งให้ความเห็นว่ากลยุทธ์นั้นถูกสร้างบนสมมุติฐานของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาแต่ปัจจัยเกื้อหนุนที่ทำให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมนั้นกลับไม่ได้รับการใส่ใจเท่าที่ควร จึงเป็นการยากที่องค์กรจะดำเนินตามกลยุทธ์ที่ได้ตั้งไว้ (วิไลลักษณ์ บุญช่วยเหลือ, 2546)

ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความเข้าใจในกลยุทธ์อย่างลึกซึ้งและสามารถนำกลยุทธ์ดังกล่าวมากระจายความรับผิดชอบให้กับผู้บริหารระดับรองลงมาได้ ซึ่งแนวคิดของการบริหารเชิงคุณภาพจะช่วยถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กร ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

2.4.1.1 หลักการของการบริหารเชิงคุณภาพ

จุดเริ่มต้นของการบริหารเชิงคุณภาพมาจากความพยายามในการแก้ปัญหาข้อจำกัดของมุมมองทางการเงินที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ในการวัดผลสำเร็จขององค์กร ซึ่งข้อจำกัดที่สำคัญ คือ

- การไม่สามารถประเมินในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เนื่องจากปัจจัยที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันมักจะเป็นทรัพยากรหรือความสามารถที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น ชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน ครา/ยี่ห้อของสินค้า หรือแม้กระทั่งความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ตัวชี้วัดทางการเงินไม่สามารถบอกได้อย่างชัดเจนถึงมูลค่าที่แท้จริง

- ตัวชี้วัดทางการเงินบอกรายถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต ไม่สามารถบอกให้รู้ถึงสิ่งที่องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคต และไม่สามารถประเมินปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว รวมทั้งไม่สามารถพัฒนาองค์กร และพนักงานไปในทิศทางที่เหมาะสมได้

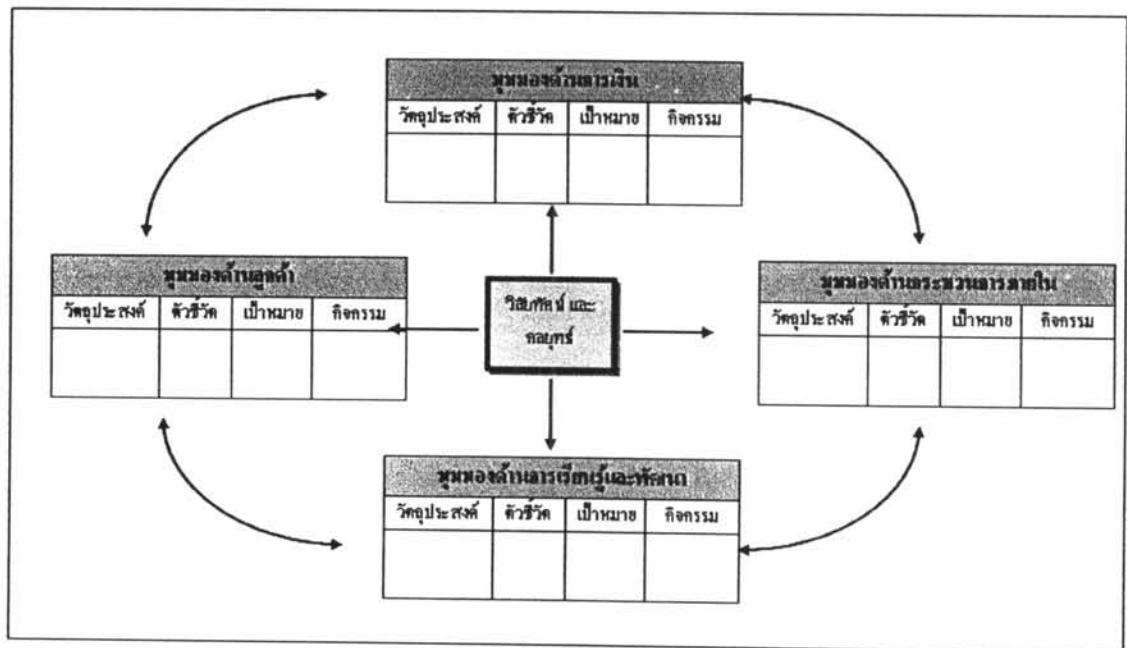
ดังนั้นในปี ค.ศ. 1992 Professor Robert S. Kaplan และ David P. Norton จึงได้นำเสนอแนวคิดของการบริหารเชิงคุณภาพ โดยบุคคลทั้งสองกล่าวว่าที่ผ่านมามีองค์กรส่วนใหญ่จะตั้งวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Business Objectives) โดยใช้เป้าหมายทางการเงินเป็นหลักซึ่งอาจทำให้ขาดการเชื่อมต่อกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ระยะยาว ทั้งในด้านการพัฒนาและ

ประยุกต์ใช้กลยุทธ์ แต่การบริหารเชิงกลยุทธ์จะให้มุมมองที่สมดุลระหว่างความต้องการทางการเงิน (Financial Concern) ลูกค้า (Customer) กระบวนการทางธุรกิจ (Internal Business Process) รวมถึงการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) และที่สำคัญการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ได้เป็นเพียงแค่ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเท่านั้นแต่ยังให้ความสำคัญกับโอกาสที่องค์กรนั้นๆ จะประสบความสำเร็จในอนาคต

Kaplan และ Norton ได้เสนอโมเดล การบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ในวารสาร Harvard Business Review เมื่อปี ค.ศ. 1992 โดยแบ่งมุมมองพื้นฐานออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ดังแสดงในรูปที่ 2.8



รูปที่ 2.8 มุมมองทั้งสี่ด้านของบริหารเชิงกลยุทธ์

จากรูปที่ 2.8 จะเห็นว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการทำงานตามแผนกลยุทธ์ โดยแบ่งแยกเป็นส่วนมุมมองมาตรฐาน 4 มุมมอง ในแต่ละมุมมองจะมีการตั้งวัตถุประสงค์ (Objective) การวัดผล (Measures) การตั้งเป้าหมาย (Target) และกำหนดวิธีการไปถึงเป้าหมาย (Initiatives) ทั้ง 4 หัวข้อในแต่ละมุมมองจะเป็นเหตุปัจจัยซึ่งกันและกัน คือ เมื่อตั้งวัตถุประสงค์ตาม

กลยุทธ์ก็จะต้องหาวิธีวัดผลเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์แล้วหรือไม่อย่างไร โดยวิธีการใดๆ ก็ได้ที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย และสร้างตัวชี้วัดเพื่อตรวจสอบอีกครั้ง คือเป็นการจัดการที่สร้างสมดุลในการดำเนินงานเพราะทั้งเหตุและปัจจัยทั้ง 4 ข้อในแต่ละมุมมองจะสามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันได้เหมาะสม โดยแต่ละมุมมองมีรายละเอียด ดังนี้

- มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

เป็นการพิจารณาถึงผลการดำเนินงานกลยุทธ์ขององค์กรที่จะแสดงออกมาในรูปแบบของผลประกอบการขององค์กร ซึ่งมุมมองนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหาผลกำไร เนื่องจากจะเป็นตัวบอกว่า กลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมาเมื่อนำไปใช้ในองค์กรธุรกิจนั้น ก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ โดยวัตถุประสงค์หลักภายใต้มุมมองนี้ คือ

- การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth)
- การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity)
- ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ (Asset Utilization)

- มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

เป็นการพิจารณาแบ่งกลุ่มลูกค้าและตลาด โดยองค์กรจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าใครคือลูกค้าหลัก และอะไรคือคุณค่าที่จะนำเสนอให้ลูกค้าหลัก เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ มุมมองนี้เป็นการมุ่งประเด็นครอบคลุมไปถึงความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร โดยวัตถุประสงค์หลักสำคัญภายใต้มุมมองนี้ คือ

- ส่วนแบ่งตลาด (Market Share)
- การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention)
- การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition)
- ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
- กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability)

- มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

เป็นการพิจารณากระบวนการภายในที่เป็นกระบวนการหลักที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ภายในมุมมองนี้จะมุ่งเน้นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน โดยกระบวนการที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ ประกอบด้วย

- นวัตกรรม (Innovation)
- กระบวนการ (Operations)
- การบริการหลังการขาย (Postsale Service)

- มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เป็นการพิจารณาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต้องสร้างขึ้น เพื่อให้เกิดการเติบโตและการปรับปรุงองค์กรในอนาคต ภายใต้มุมมองนี้ องค์กรต้องพิจารณาว่าในการบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน องค์กรต้องมีการเรียนรู้ พัฒนา และเตรียมตัวอย่างไรบ้าง โดยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ คือ

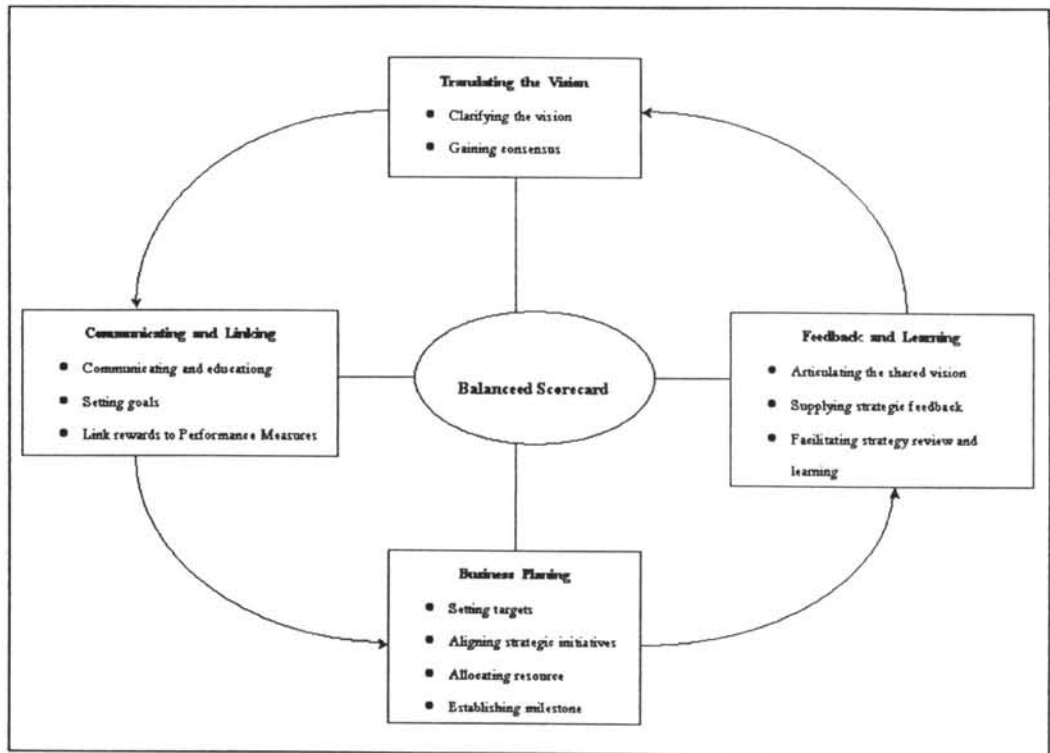
- บุคลากรภายในองค์กร (People)
- ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information System)
- ระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กร (Organization Procedures)

ดังนั้นการบริหารเชิงคุณภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานทางการเงินอย่างถูกต้อง และทั้งยังช่วยกระตุ้นให้มีการควบคุมแนวทางในการสร้างความสามารถที่จะดูแลและใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีอยู่เพื่อการเติบโตของธุรกิจ

Kaplan และ Norton ได้กล่าวอีกว่าการตอบคำถามทั้ง 4 ข้อ คือ

1. ถ้าองค์กรเราประสบความสำเร็จด้านการเงินผลการดำเนินงานทางการเงินควรเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้น”
2. เพื่อตอบสนองความพอใจของผู้ถือหุ้นและลูกค้าองค์กรเราควรมีกระบวนการที่เป็นเลิศอะไรบ้าง
3. เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เราควรตอบสนองลูกค้าอย่างไร
4. เราจะทำอย่างไรในการรักษาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

เพื่อช่วยสะท้อนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรออกมาได้อย่างชัดเจน เราจะสามารถนำไปกำหนดเป้าหมายแผนการปฏิบัติและวิธีการวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยการดำเนินงานให้เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่แสดงให้เห็นว่าปัจจัยใดเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรจะต้องให้ความสนใจและทุ่มเทในการดำเนินงาน โดยที่ Kaplan และ Norton ได้อธิบายว่าเป็นวงจรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนร่วมกันผ่านการสื่อสารเป้าหมายและกระตุ้นให้ทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับแผนงานการจัดสรรทรัพยากรและการตั้งเป้าหมายตลอดจนติดตามตรวจสอบ การป้อนกลับและการเรียนรู้ในการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่ง Kaplan และ Norton ได้สรุป โมเดลเรื่องกระบวนการบริหารเชิงคุณภาพไว้ดังแสดงในรูปที่ 2.9



รูปที่ 2.9 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Kaplan และ Norton, 2001)

จากรูปสามารถอธิบายได้ดังนี้

วิธีแรก การแปลมุมมอง (Translating the Vision)

วิธีนี้จะช่วยทำให้ผู้จัดการสามารถสร้างความสอดคล้องขึ้นระหว่างมุมมองขององค์กรและกลยุทธ์ ถึงแม้ว่าในถ้อยคำใดๆ หลายประโยชน์อย่างเช่น “เป็นที่หนึ่งในกลุ่ม” หรือ “เพิ่มอำนาจให้องค์กร” เมื่อมาปฏิบัติจริงทำได้ไม่ถนัดนักแต่มันก็มีประโยชน์ในการเป็นแนวทางต่อการปฏิบัติงาน สำหรับการที่ต้องปฏิบัติงานตามถ้อยคำนั้นๆ จำเป็นที่ถ้อยคำดังกล่าวจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน และสามารถวัดประเมินผลได้ ซึ่งเหล่าผู้บริหารระดับสูงจะต้องเห็นชอบและสามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้

วิธีที่สอง การสื่อสารและการเชื่อมโยง (Communicating and Linking)

ผู้จัดการจำเป็นต้องเป็นตัวกลางในการสื่อสารกลยุทธ์ที่มีอยู่ไปสู่ฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติระดับล่างขององค์กรและเชื่อมต่อจุดมุ่งหมายของทั้งองค์กรและของแต่ละบุคคลเข้าด้วยกัน

ดังนั้นแนวคิดแบบ Scorecard จึงทำให้เหล่าผู้จัดการสามารถสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและเป้าหมายของแผนกต่างๆ ให้ตรงตามกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กรได้

ในการพัฒนาระบบ Scorecard โดยผู้บริหารระดับสูง อาจทำให้ต้องใช้เวลาานาน แต่ก็มีข้อดีอยู่มาก อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจากกลุ่มผู้จัดการ ได้ถูกนำมาใช้กับจุดมุ่งหมายภายในองค์กร ซึ่งผู้จัดการจะมีความเข้าใจต่อเป้าหมายของกลยุทธ์ในระยะยาวดี และการนำกลุ่มผู้จัดการเข้ามามีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติงาน ก็เป็นเพียงก้าวแรกที่จะเชื่อมการปฏิบัติงานส่วนบุคคลเข้ากับเป้าหมาย

แนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard เป็นตัวบ่งสัญญาณให้คนในองค์กรทราบถึงสิ่งที่องค์กรพยายามที่จะทำให้สำเร็จเพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและลูกค้า แต่สำหรับส่วนตัวของพนักงาน แนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard ใช้กิจกรรม 3 สิ่งที่จะส่งเสริมให้พวกเขามีการปฏิบัติงานที่ดีและตรงตามนโยบาย คือ 1. การสื่อสารและให้การศึกษา 2. ตั้งเป้าหมาย และ 3. ให้รางวัลตอบแทน

วิธีที่สาม การวางแผนทางธุรกิจ (Business Planning)

วิธีนี้ช่วยในการผนวกแผนดำเนินงานทางการเงินเข้ากับธุรกิจ องค์กรส่วนใหญ่ในปัจจุบันได้มีการทดลองแผนงานที่หลากหลายโดยใช้องค์ประกอบที่แตกต่างและไม่สอดคล้องกันจึงทำให้ในหลายๆ ครั้ง บรรดาผู้จัดการมักพบกับความผิดหวังต่อแผนงานที่ได้ทดลองทำไป แต่เมื่อผู้จัดการได้นำเป้าหมายมาปรับใช้กับแนวคิดแบบ Balanced Scorecard เพื่อหาแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและจัดอันดับสิ่งที่จะต้องทำก่อนหลัง พวกเขาก็สามารถผ่านอุปสรรคและทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ดีและตรงตามกลยุทธ์ระยะยาวที่วางไว้

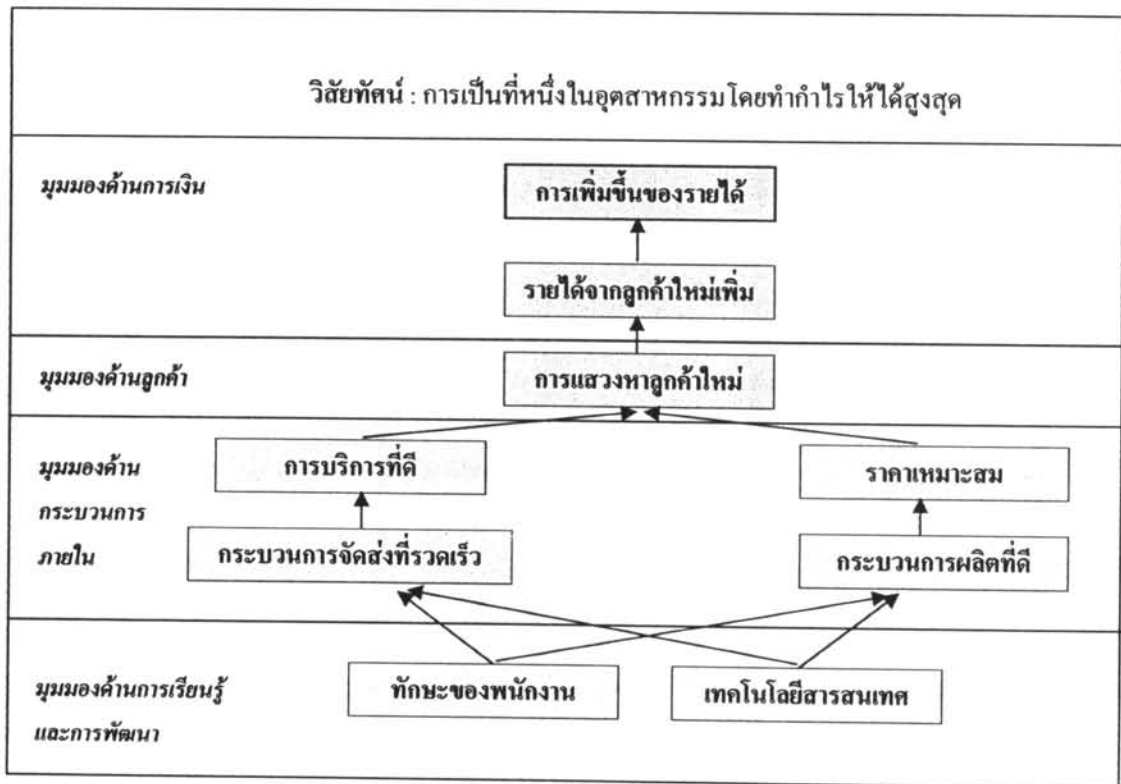
วิธีที่สี่ ผลตอบรับและการเรียนรู้ (Feedback and Learning)

เสริมสร้างความสามารถที่เรียกว่าการเรียนรู้กลยุทธ์ให้กับองค์กร ผลตอบรับที่ได้และการทบทวนวิธีการทำงานได้มุ่งไปที่ความสามารถในการตอบสนองจุดมุ่งหมายทางการเงินของทั้งพนักงานแต่ละคนและแผนกต่างๆ กับแนวคิด Balanced Scorecard ที่ใช้เป็นจุดศูนย์กลางของผู้บริหาร องค์กรสามารถติดตามตรวจสอบและประเมินผลตามแผนระยะสั้นได้จาก “3 มุมมองที่เพิ่มเข้ามา (three additional perspectives)” ประกอบด้วย 1. ส่วนของลูกค้า 2. ระบบบริหารภายในองค์กร 3. การเรียนรู้และการพัฒนา

ดังนั้นแนวคิดแบบ Scorecard จึงเป็นส่วนที่ช่วยให้องค์กรต่างๆ สามารถพัฒนากลยุทธ์ใหม่ที่เหมาะสมและเข้ากับสภาวะการณ์ปัจจุบันได้

2.4.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

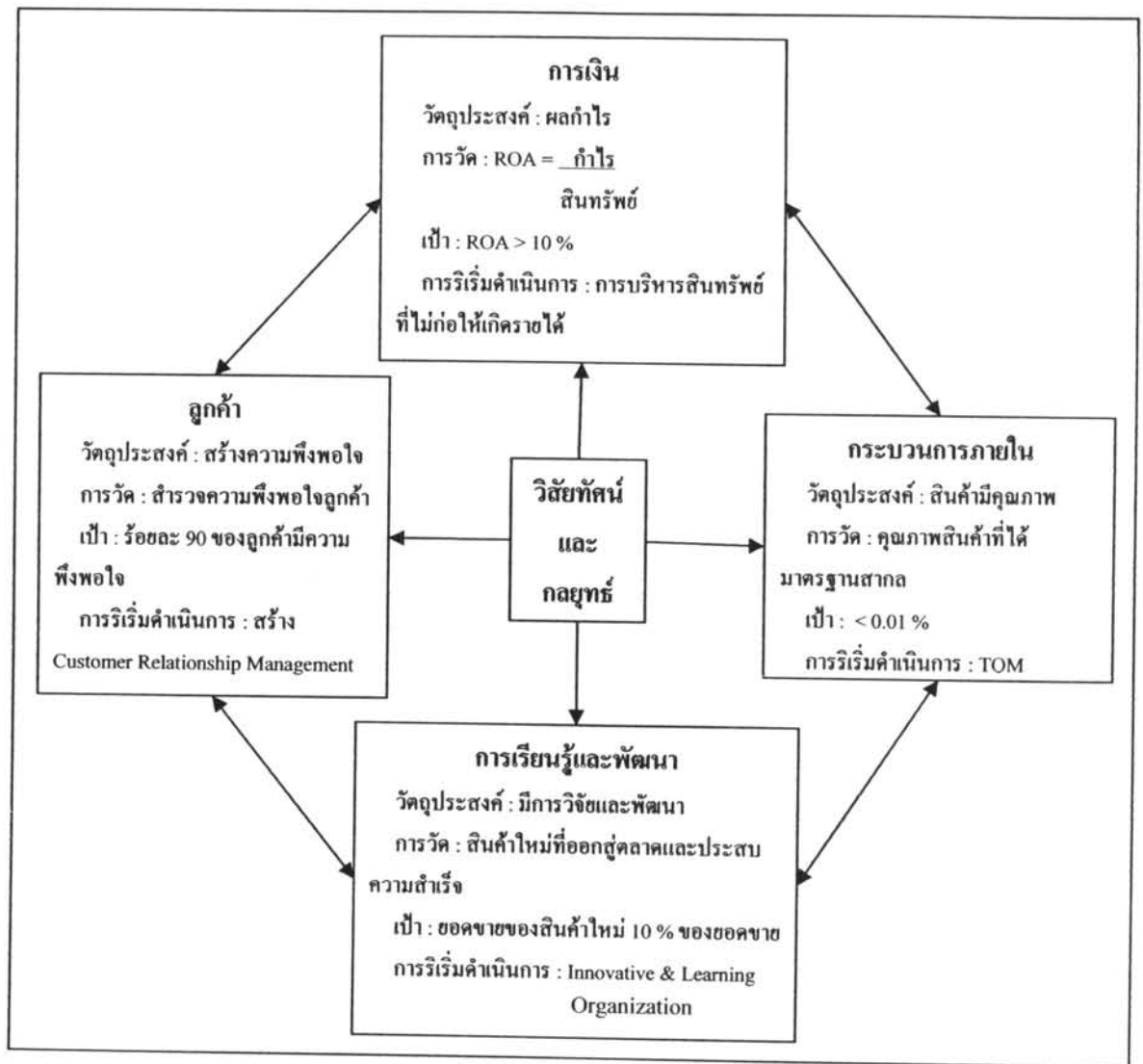
เมื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรชัดเจนแล้วจะเข้าสู่การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map) ซึ่งจะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้อะไรก็ตาม มุมมองซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์หลักขององค์กรสามารถสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่ผู้บริหารและพนักงานระดับต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้นและช่วยให้ทุกคนในองค์กรทราบว่าอะไรคือ สิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ดังแสดงในรูปที่ 2.10



รูปที่ 2.10 ตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์

2.4.3 ตัววัดสมรรถนะ (Performance Measurement)

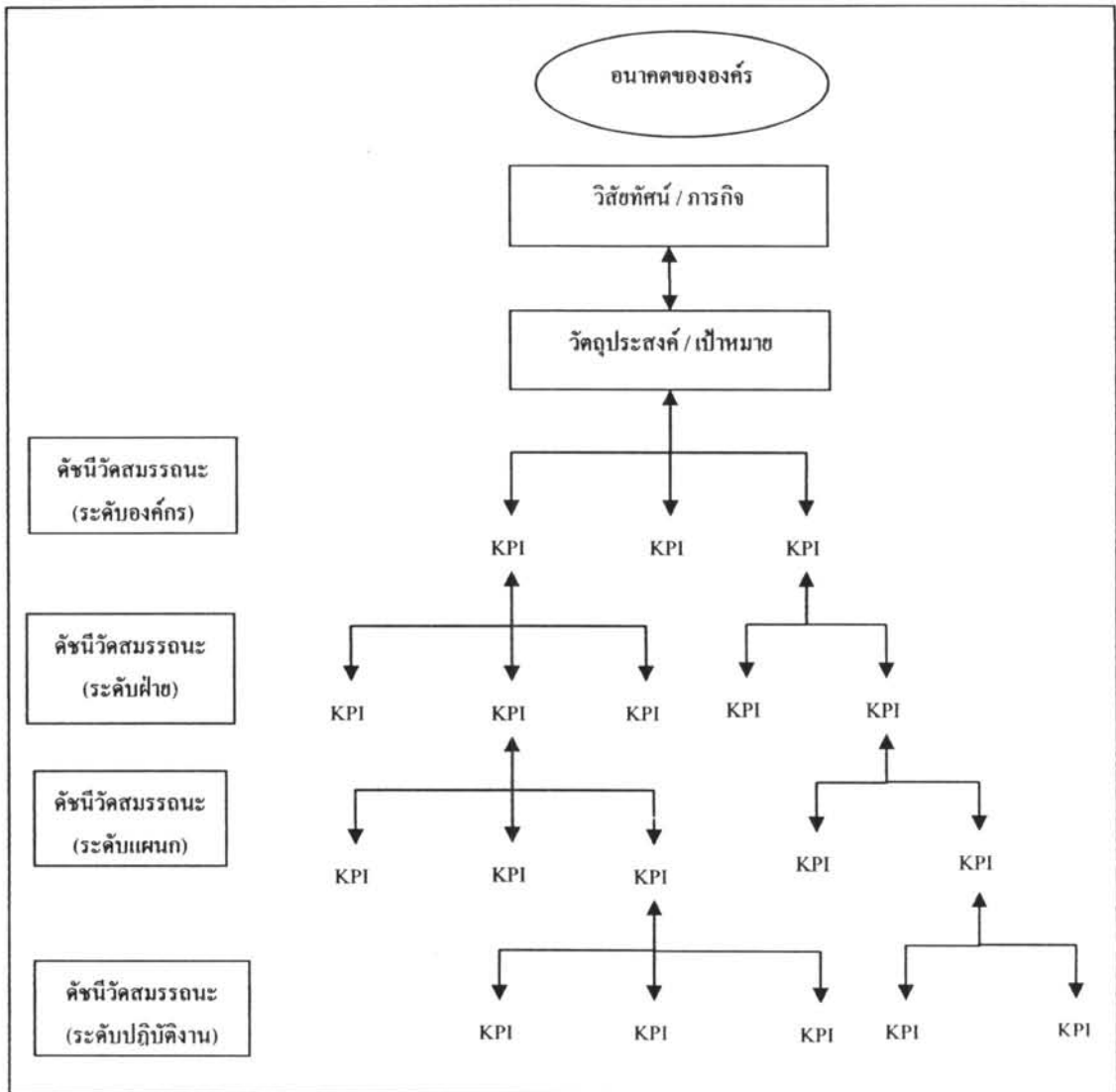
จะเห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการผสมผสานกันระหว่างการพิจารณาข้อมูลจากภายนอกซึ่งได้มาจากผู้ถือหุ้นและลูกค้ากับข้อมูลภายในซึ่งพิจารณาจากกระบวนการทำงานหลักของธุรกิจและการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งการที่จะบอกได้ว่าองค์กรสามารถปฏิบัติได้ตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ก็คือ ตัววัดสมรรถนะผลการดำเนินงานในแต่ละด้าน ดังแสดงในรูปที่ 2.11



รูปที่ 2.11 ตัวอย่างการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารเชิงคุณภาพ และการวัดผล

2.4.2.1 ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (Key Performance indicator หรือ KPI)

ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก เป็นดัชนีวัดผลการดำเนินงานซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการจัดทำการบริหารเชิงคุณภาพ โดยการจัดทำการบริหารเชิงคุณภาพนั้นจะมีการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร ระดับธุรกิจ ระดับบุคคล ซึ่งต้องเชื่อมโยงกันตามลำดับ (พสุเดชะรินทร์, 2546) ดังแสดงในรูปที่ 2.12



รูปที่ 2.12 ลำดับของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

2.4.2.2 ชนิดของตัวชี้วัด (ธีรยุทธ วัฒนาสุกโขท, 2545)

1. แบ่งประเภทตัวชี้วัดตามลักษณะ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) ซึ่งผลของตัวชี้วัดนำนั้นจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicators) เช่น หากองค์กรต้องการ ROE = 15% ตัวชี้วัดนำของ ROE = 15% อาจจะมาจากการที่องค์กรสามารถสร้างความเจริญเติบโตทางรายได้เท่ากับ 26% ในขณะเดียวกันตัวชี้วัดทางด้านการเติบโตทางรายได้ (Sales Growth) นี้ก็จะเป็นผลลัพธ์ของตัวชี้วัดนำอีกด้านหนึ่ง คือ ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Index)

2. แบ่งประเภทตัวชี้วัดตามแหล่งที่มาของข้อมูล คือ ตัวชี้วัดด้านการเงิน และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน เนื่องจากตัวชี้วัดด้านการเงินเพียงอย่างเดียวไม่น่าเพียงพอต่อการ

ดำเนินงานทั้งหมดในองค์กรต้องมีการประเมินตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินเพิ่มเติมอีกด้วยเพื่อสามารถให้ข้อมูลถึงภาพรวม ของธุรกิจได้อย่างชัดเจนและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

2.4.2.3 ลักษณะตัวชี้วัดที่ดี

โดย อัจฉรา จันทรฉาย (2545: 92) ได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะที่ดี ควรประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
- กระตุ้นให้ทุกหน่วยรับ ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน
- สะท้อนให้เห็นสิ่งที่ผู้เกี่ยวข้องให้ความสนใจ
- ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- คำนึงถึงคุณค่าที่ไม่เป็นตัวตน (Intangible Value)
- ก่อให้องค์กรเกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต
- ผลักดันให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน
- มีการกำหนดค่าอ้างอิงที่เหมาะสมเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน
- มีการวัดที่สมดุลทุกด้าน
- มีระบบได้มาซึ่งข้อมูลและการวัดที่สมบูรณ์

ส่วน Niven (2002) ได้เสนอเกณฑ์ในการปรับปรุงดังนี้

- ช่วยเพิ่มความเข้าใจในเรื่องกลยุทธ์ขององค์กร
- ครอบคลุมมุมมอง 4 มุมมองตาม Balanced Scorecard
- สัมพันธ์กับผังแสดงเหตุและผล
- มีการรายงานผลที่มีประสิทธิภาพ
- เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมาย

- เกิดการพัฒนาปรับปรุง

นอกจากนี้แล้วยังมีเกณฑ์อื่นๆ ที่ใช้ในการประเมิน เช่น แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงานติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี เป็นต้น

2.5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

สำหรับในแนวทางของการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เพื่อการจัดทำกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ จะมีการวิเคราะห์โดยผ่านจากวัตถุประสงค์ในการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

2.6 การประเมินผลและควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการนำการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลกลยุทธ์และควบคุม

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Kiran Jude Fernandes, Vinesh Raja and Andrew Whalley, 2549 บทความนี้มีจุดมุ่งหมายคือ นำประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้ในบริษัท SME เพื่อแปลงกลยุทธ์หลักระดับองค์กรไปสู่การปฏิบัติและวัดผล ซึ่งบริษัทกรณีศึกษา คือ บริษัท Biddle air systems (BAS) เป็นบริษัทผลิต เครื่องควบคุมอากาศ (Climate control) และเทคโนโลยีม่านลม (air-curtain technologies) โดยการวิจัยเริ่มต้นจากการให้ความรู้ในเรื่อง ประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) กับพนักงานและแต่งตั้งหัวหน้าโครงการ จากนั้นทำการกำหนดกลยุทธ์หลักโดยอาศัยการวิเคราะห์ SWOT จากนั้นนำกลยุทธ์ที่ได้มาจัดทำเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ และนำเทคนิค Prioritization Matrix (PM) มาใช้ในการให้คะแนนความสำคัญในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แต่ละตัวที่นำไปสู่กลยุทธ์หลักจากนั้นทำการวิเคราะห์หาดัชนีชี้วัดหลักในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ จากนั้นกำหนดเป้าหมายให้กับดัชนีชี้วัดหลักนั้น จากนั้นกำหนดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่จะทำ จากนั้นจัดทำแผนปฏิบัติและนำไปปฏิบัติ สุดท้ายรายงานผลการนำแผนไปปฏิบัติ ผลที่ได้จากจากการนำประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้ คือ บริษัทสามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วขึ้น, การขาดแคลนวัตถุดิบลดลง 15 %, ระดับสินค้าคงคลังลดลงประมาณ 12%-18%, อัตราการหมุนเวียนสต็อกสินค้าและสินค้าระหว่างผลิตในคลังสินค้าต่ำลงประมาณ 8 % , 6 % ตามลำดับ และการไหลของข้อมูลในโซ่อุปทานเร็วขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

Shun-Hsing Chen, Ching-Chow Yang and Jiun-Yan Shiau, 2549 บทความนี้มีจุดมุ่งหมายนำประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาเป็นเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อประเมินสมรรถนะของภาคการศึกษาในระดับสูงกว่ามัธยมศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไร ปัจจุบันประสบปัญหาในเรื่อง ระดับคุณภาพของนักศึกษาลดลง ค่าใช้จ่ายภายในเพิ่มขึ้น โดยมีแนวทางการดำเนินงาน คือ กำหนดภารกิจและวิสัยทัศน์ กับทรัพยากรที่มีอยู่และเป้าหมาย โดยมีกลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ คือ การเงิน ความคาดหวังของลูกค้า (นักศึกษา) สภาพแวดล้อมในการเรียนที่เป็นเลิศ เป็นองค์การการเรียนรู้ และจัดการ และบุคลากรที่มีคุณภาพสูง เพื่อให้สำเร็จตามกลยุทธ์หลัก

จำเป็นต้องระบุวัตถุประสงค์ คำนึงชี้วัดหลัก และเป้าหมายให้ชัดเจน ผลการนำประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้พบว่า สามารถตั้งเป้าหมาย และวัดผลการทำงานได้อย่างตรงประเด็นมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น

นายเสริมศักดิ์ นิลวิสัย, 2548 บทความนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาอาชีวศึกษาของรัฐด้วยการประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการนำมาปรับใช้ในการประเมินและติดตามผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์ในมุมมองที่หลากหลายได้อย่างสอดคล้องและสนองตอบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถานศึกษา

นายอาทิตย์ เพชรพนาภรณ์, 2548 งานวิจัยฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำการปรับปรุงดัชนีวัดสมรรถนะหลักของหน่วยงานราชการผลิตภายใน โรงงานผลิตยางรถยนต์ โดยใช้วิธีการประเมินแบบคุณภาพ สืบเนื่องมาจากดัชนีวัดสมรรถนะหลักของแต่ละหน่วยงาน ขาดการปรับปรุงให้เหมาะสมตามกาลเวลา ขาดความหลากหลายในแต่ละมุมมอง และรวมไปถึงการขาดที่จะให้พนักงานระดับกลางมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงานตัวเอง ขั้นตอนการศึกษาวิจัยการปรับปรุงดัชนีวัดสมรรถนะหลัก โดยใช้วิธีการประเมินแบบคุณภาพ อันประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน 1. เริ่มจากขั้นตอนการเตรียมงาน จัดทำโครงการ 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์และกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ 3. การจัดสร้างตัวชี้วัด 4. การประเมินและคัดสรรตัวชี้วัดสมรรถนะและนิยาม 5.การจัดสร้างตารางสรุปตัวชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในสายการผลิตของแต่ละหน่วยงาน ภายหลังจากการดำเนินการปรับปรุงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก โดยการประเมินแบบคุณภาพ จะทำให้ได้ตัวชี้วัดใหม่ ที่มีความเหมาะสมในทุกด้านของ Balanced Scorecard มากขึ้นพร้อมบัญชีรายละเอียดของตัวชี้วัดทั้งหมด และได้มีการจัดรูปแบบระบบการติดตามผลตัวชี้วัดที่จะมีการนำไปดำเนินการอย่างใกล้ชิด ซึ่งรวมไปถึงรูปแบบตัวอย่างของปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขปัญหาในขั้นตอนการดำเนินงาน โครงการ

นายสุรเจต เกิดสุข, 2547 เป็นงานวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสำหรับโรงงานผลิตและจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่งออกแห่งหนึ่งของประเทศไทย โดยมีขั้นตอนในการจัดทำดังนี้ 1. วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน โดยการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงาน ผู้บริหาร และลูกค้าของบริษัท อีกทั้งยังรวบรวมข้อมูลจากแหล่งที่เชื่อถือได้ เช่น ผลการวิจัยและหนังสือ เพื่อประกอบการวิเคราะห์ 2. ประยุกต์หลักการ five generic competitive strategy เพื่อเลือกแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยการประชุมของผู้ถือหุ้นและผู้บริหารระดับสูง 3. ประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเลือกแผนกลยุทธ์ระดับฝ่ายเพื่อเลือกแผนกลยุทธ์ระดับฝ่ายและแผนปฏิบัติการที่เหมาะสม โดยการประชุมของผู้ถือหุ้นและผู้บริหารระดับสูง ผลสรุปของงานวิจัยฉบับนี้คือ 1. ข้อได้เปรียบ เสียเปรียบ โอกาส และอุปสรรค ขององค์กรที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน 2. แผนกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมคือ การเป็นผู้ผลิตที่ตอบสนองต้นทุนที่ดีที่สุด (Best Cost Provider) 3. แผนกลยุทธ์ระดับฝ่ายและแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมจำนวนทั้งสิ้น 14 แผนกล

ยุทธ์ซึ่งถูกคัดเลือกจาก 18 แผนกลยุทธ์ระดับฝ่าย หลังจากกระบวนการศึกษาและจัดทำแผนกลยุทธ์ขึ้นบริษัทได้มีแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เหมาะสม สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร

สุวิต ศรีโหม, 2546 งานวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) กับ (1) การควบคุมทางการจัดการ (Management Control) และ (2) การสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร (Strategy Communication) โดยมีองค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ใช้การบริหารเชิงคุณภาพจำนวน 18 องค์กร เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย และมีผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้นขึ้นไปเป็นหน่วยให้ข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลกระทำด้วยแบบสอบถาม สถิติทดสอบที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ การทดสอบค่าเฉลี่ยโดยสถิติทดสอบที (t-test) และการคำนวณค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบคำถามส่วนใหญ่เห็นว่าการบริหารเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร รองลงมาเห็นว่าเป็นเครื่องมือสำหรับนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะได้รับข้อมูลหรือการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารเชิงคุณภาพจากองค์กร และส่วนใหญ่จะมีส่วนร่วมในการออกแบบการบริหารเชิงคุณภาพ โดยการกำหนดแผนงานและแผนปฏิบัติ รองลงมามีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด และกำหนดเป้าหมายระดับองค์กร ความคิดเห็นของผู้ตอบเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพ พบว่า ผู้ตอบในกลุ่มองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงคุณภาพตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป เห็นว่าการบริหารเชิงคุณภาพมีประสิทธิผลมากกว่าในกลุ่ม องค์กรที่ใช้การบริหารเชิงคุณภาพน้อยกว่า 2 ปี เล็กน้อย แต่อยู่ในระดับมีประสิทธิผลมากทั้ง 2 กลุ่ม ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการใช้การบริหารเชิงคุณภาพไม่สามารถทำให้ประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์เพิ่มขึ้นได้ในระยะเวลา 2 ปี และการทดสอบความสัมพันธ์พบว่าประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กันสูง ($r = 0.807$)

อุกฤษฏ์ โขตินันทเศรษฐ์, 2546 เป็นงานวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อวางแผนกลยุทธ์ทางด้านโลจิสติก (Logistics) และจัดทำแผนการดำเนินงานสำหรับสินค้าประเภทระบบบำบัดน้ำเสีย ตามแนวทางการประเมินผลแบบคุณภาพเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานภายในองค์กร การใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า การเจริญเติบโตของธุรกิจ และเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ขั้นตอนการศึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เริ่มจากจัดการประชุมระหว่างคณะกรรมการบริหาร เพื่อแถลงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร แล้ววิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยรวมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร โดยส่วนที่เกี่ยวกับโลจิสติกจะวิเคราะห์โดยคณะกรรมการบริหาร 4 คน ด้วยการใช่วิธีวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ที่เกี่ยวกับโลจิสติกของบริษัทเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัจจัยคุกคามของบริษัท สภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวกับโลจิสติกจะถูกวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท และสภาพแวดล้อมภายนอก

จะถูกวิเคราะห์เพื่อหา โอกาส และปัจจัยคุกคามของบริษัท การวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้ จะสามารถหา ปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร และเพื่อเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยเหล่านี้ ผู้เขียน จึงได้วิจัยเพื่อเปรียบเทียบความต้องการของลูกค้า ที่มีต่อ โลจิสติกและศักยภาพของบริษัท ซึ่งปัจจัย ที่ค้นพบจะถูกนำไปประกอบเป็นแผนที่กลยุทธ์ทางโลจิสติก โดยจะมีการประชุมกับเจ้าของกิจการ เพื่อจัดทำกลยุทธ์เพื่อใช้กับ โลจิสติกภายนอกองค์กร กลยุทธ์เหล่านี้จะถูกใช้เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดทำตัวชี้วัดประสิทธิภาพ ซึ่งแต่ละแผนกจะสามารถนำไปปฏิบัติโดยใช้เครื่องมือที่ชื่อว่า เมทริกโคอะแกรม (matrix diagram) เป็นเครื่องมือในการแบ่งงานไปยังแผนกต่างๆ โดยที่ทั้งแผนก กลยุทธ์และตัวชี้วัดประสิทธิภาพ จะถูกนำไปใช้ทำแผนการดำเนินงานซึ่งมีส่วนช่วยในการแข่งขัน กับคู่แข่งในตลาด ขั้นตอนสุดท้ายของวิทยานิพนธ์จะเป็นการประเมินผลโดยเจ้าของกิจการ เพื่อ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละแผนการดำเนินงาน

ปารเมศ ชูติมา, 2546 บทความได้กล่าวถึงการจัดทำ การ Balanced Scorecard ของโรงงาน ขึ้นรูปโลหะแผ่นซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ นำเอาแนวคิดและหลักการของ Balanced Scorecard ไป ประยุกต์กับโรงงานขึ้นรูปโลหะแผ่นขนาดกลาง เพื่อใช้เป็นต้นแบบในการวางระบบการวัดและ ประเมินผลขององค์กร โดยโรงงานกรณีศึกษานี้มีผลิตภัณฑ์หลัก คือ กล่องตัวถัง (Casing) โลหะที่ ใช้กับเครื่องขยายเสียง อุปกรณ์ควบคุมอิเล็กทรอนิกส์ และอุปกรณ์จ่ายไฟฉุกเฉิน เป็นต้น โดย เริ่มต้นศึกษาทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ Balanced Scorecard จากนั้นก็ได้เข้าไปศึกษาลักษณะการ ดำเนินธุรกิจของโรงงาน ดำเนินการสร้างตัวชี้วัดคุณภาพเบื้องต้น คัดเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสม ทดลองใช้ตัวชี้วัดที่ผ่านการคัดเลือก และนำเอาค่าจากตัวชี้วัดเหล่านี้มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ โรงงานกำหนดไว้ ซึ่งทั้งหมดนี้อาศัยข้อมูลจริงจากโรงงานผลการวิจัยปรากฏว่า โรงงานสามารถ ตั้งเป้าหมายและวัดผลการทำงาน ได้อย่างตรงประเด็นมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มากขึ้น

กันยา อัครอารีย์, 2545 เป็นงานวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักของ ฝ่ายโรงงาน ในโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก โดยให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการ บริหารงาน และครอบคลุมมุมมองที่เกี่ยวข้อง กับการดำเนินงานตามวิธีการประเมินองค์กรแบบ คุณภาพ พร้อมทั้งปรับปรุงระบบเอกสารเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล และติดตามผลดัชนีวัดสมรรถนะ หลัก การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักทั้งในระดับฝ่ายและระดับแผนก จะพัฒนาภายใต้มุมมอง ของการประเมินองค์กรแบบคุณภาพ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมอง ด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยเริ่มจาก การรวบรวมและ เชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละมุมมอง โดยใช้ฟังก์ชันความคิดและฟังก์ชัน ความสัมพันธ์ จากนั้นกำหนดและคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับฝ่ายและระดับแผนก ซึ่ง ดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับแผนกนั้นจะพัฒนาภายใต้กรอบของ ดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับฝ่าย แล้วจัดทำรายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้คัดเลือกมา กำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัด

สมรรถนะหลัก ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน จัดทำแบบฟอร์มสำหรับใช้ในการจัดเก็บข้อมูล และรายงานผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก และประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก จากผลการประเมิน สรุปได้ว่า ดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมกับฝ่ายโรงงาน มากกว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลัก) และมีระดับคะแนนที่สูงกว่าในทุกเกณฑ์การประเมิน ซึ่งทางโรงงานกรณีศึกษาสามารถนำดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ที่พัฒนาขึ้นมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทั้งในด้านการลดต้นทุนการผลิต การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ การปรับปรุงคุณภาพสินค้า รวมถึงการพัฒนาบุคลากร

พสุ เดชะรินทร์, 2545 บทความเรื่อง BSC กับธุรกิจ SME ไทย บทความนี้ได้กล่าวถึง องค์กรที่นำ BSC มาประยุกต์ใช้วัตถุประสงค์หลักคือ การสร้างระบบในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรและความพยายามในการแปลงแผนกลยุทธ์ขององค์กรสู่แผนการปฏิบัติของพนักงาน ซึ่งสาเหตุที่มีผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้นำ BSC มาประยุกต์ใช้กับองค์กรคือ การที่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยขาดระบบ ในการประเมินผลการดำเนินงานและมีปัญหาในการวางแผนและการตัดสินใจเนื่องจากขาดข้อมูลสำคัญในการดำเนินงาน และผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลแต่ผู้บริหารระดับรองและพนักงานไม่สามารถทำความเข้าใจและปฏิบัติตามได้อย่างชัดเจน

ภวิน ภูมรินทร์, 2544 งานวิจัยนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในขององค์กร และกำหนดกลยุทธ์การผลิตกระจกใส 2 มิลลิเมตรที่เหมาะสม มีขั้นตอนการวิจัยดังนี้ 1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กรที่ศึกษา ลูกค้าและแหล่งข้อมูลภายนอก 2. วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก และวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร 3. ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจหากกลยุทธ์ที่เหมาะสม มีปัจจัยหลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่ 1. ความเหมาะสมกับเป้าหมาย 2. ความเหมาะสมกับจุดแข็ง 3. ความเหมาะสมกับจุดอ่อน 4. ความเหมาะสมกับโอกาส 5. ความเหมาะสมกับอุปสรรค และ 6.ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ สำหรับกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขันที่นำมาประยุกต์ใช้เป็นทางเลือกนำมาจาก The Five Generic Competitive Strategies from Michael E. Porter ผลจากการวิจัยกลยุทธ์ Focus Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมมากที่สุด

กัจจ รัถยาบัณชิต, 2542 การวิจัยนี้เป็นการศึกษาและวิจัยเพื่อการวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงงานผลิตลูกกอล์ฟดำเพียง ซึ่งการเก็บข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์และประเมินสภาพปัจจุบัน จะแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มตามประเภทของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (SBU) คือ สำหรับสินค้าเป็นหน่วย (SBU1) และสำหรับสินค้าเป็นกอง (SBU2) โดยที่การกำหนดแผนกลยุทธ์นี้จะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ แล้วนำกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้มาทำการปฏิบัติ การวิจัยนี้ผู้วิจัยจะเลือกกลยุทธ์ระดับ

องค์กรจากตาราง General Electric Model เลือกกลยุทธ์ระดับธุรกิจจาก The Five Generic Competitive Strategies from Michael E. Porter และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ที่สนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ จากผลการวิจัยจะได้ว่า กลยุทธ์ของหน่วยงาน SBU1 คือ กลยุทธ์การควบคุมการผลิตโดยใช้เอกสารควบคุม เพื่อช่วยให้หน่วยงานผลิตสามารถผลิตสินค้าแล้วเสร็จทันตามแผนที่กำหนดไว้ กลยุทธ์ของหน่วยงาน SBU2 คือ กลยุทธ์การประกอบสายการผลิตเองภายในประเทศ เพื่อช่วยลดต้นทุนการนำเข้าที่สูงมาก และลดระยะเวลาการส่งมอบสินค้าให้ต่ำลง

2.8 บทสรุป

ในบทที่ 2 ได้กล่าวถึงทฤษฎี การบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการบริหารองค์กรที่เน้นการมองระยะยาว เพื่อพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน และสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อม โดยมีกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ การวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลและควบคุม โดยในการวางแผนกลยุทธ์จะ พิจารณาออกแบบ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยตัวแบบต่างๆ ตามความเหมาะสมของข้อมูลที่สามารถหาสนับสนุนตัวแบบนั้นๆ ในส่วนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลและควบคุม จะนำเอาการบริหารเชิงคุณภาพและดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักมาเป็นตัวเชื่อมเพื่อถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ โดยนำวัตถุประสงค์ขององค์กรมาขยายความเพื่อสร้างดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก โดยมีข้อมูลพื้นฐานจากปีที่ผ่านมาเพื่อมากำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุและกำหนดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยผลักดันให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งขึ้น