

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 แนวคิดแบบ บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balance Scorecard: BSC)

แนวคิดแบบ บาลานซ์ สกอร์การ์ด นั้นเริ่มขึ้น ในปี ค.ศ. 1990 ดร. Robert Kaplan ซึ่งเป็นอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและ ดร. David Norton ผู้เป็นประธานบริษัท Nolan Norton ได้ทำการศึกษาในเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรแนวใหม่ โดยเรียกว่า บาลานซ์ สกอร์การ์ด หรือ Balance Scorecard : BSC ในการตั้งชื่อเรียกแนวคิดนี้นั้นได้สื่อถึงความสมดุลซึ่งประกอบไปด้วยมิติหรือมุมมองต่างๆ (Perspectives) 4 มุมมอง คือ มุมมองทางการเงิน (Financial perspective), มุมมองทางลูกค้า (Customer perspective), มุมมองทางด้านการกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร (Internal-business process perspective), มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth perspective) ซึ่งเป็นแนวคิดแบบบาลานซ์ สกอร์การ์ด นี้ก็ยังคงการวัดการประเมินผลทางการเงินไว้ ซึ่งเป็นส่วนของการดำเนินงานในอดีตขององค์กร และยังรวมการวัดที่เป็นตัวเชื่อมโยงการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตอีกด้วยซึ่ง Kaplan และ Norton (2004 อ้างใน ฌุสทรินทร์, 2547) ได้ให้คำนิยามบาลานซ์ สกอร์การ์ด หรือ Balance Scorecard : BSC ไว้ว่าเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategies implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (Measurement) ที่จะทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

นอกจากนี้ยังได้มีผู้ให้คำนิยามของ บาลานซ์ สกอร์การ์ด อีกว่าเป็นเครื่องมือการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารที่แสดงให้เห็นการบริหารพนักงานของตนให้บรรลุภารกิจขององค์กรได้อย่างไร แนวคิดแบบ บาลานซ์ สกอร์การ์ด จะช่วยให้ผู้จัดการเห็นภาพรวมทั้งองค์กร ซึ่งประกอบด้วยแหล่งข้อมูลทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งประกอบกันเป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน ได้มีหลายองค์กรที่ทำกรวัดมุมมองทางด้านตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินซึ่งคล้ายกับแนวคิดแบบ บาลานซ์ สกอร์การ์ด โดยการวัดมุมมองที่ไม่เป็นตัวเงินนั้นรวมถึงการวัดคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ความพึงพอใจของลูกค้าและการเติบโตของตลาด แต่อย่างไรก็ตามการวัดดังกล่าวไม่ได้วัดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรกับกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ

องค์กรด้วย องค์กรธุรกิจที่ต้องการหาความสัมพันธ์ดังกล่าวจึงเลือกใช้แนวคิดแบบ บาลานซ์ สกอร์การ์ดในการวัดประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร การวัดตามแนวคิดแบบ บาลานซ์ สกอร์การ์ดเชื่อมโยงไปสู่วัตถุประสงค์ทางการเงินขององค์กร ซึ่งระบบนี้จะรักษาประโยชน์ของการวัดมุมมองทางด้านตัวเงินเพื่อประเมินค่าผลตอบแทน ในขณะที่จะจำกัดการวัดทางการเงินที่เน้นเฉพาะในระยะในออกไป นอกจากนี้แนวคิดแบบ บาลานซ์ สกอร์การ์ด ยังเป็นระบบการวัดการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรสำหรับสร้างกลยุทธ์ขององค์กรด้วย ดังนั้น แนวคิดนี้จึงถูกนำมาใช้ประยุกต์ในองค์กร เพื่อเริ่มที่จะรวมการวัดการดำเนินงานทั้งหมดกับกลยุทธ์ขององค์กร และใช้แนวคิด

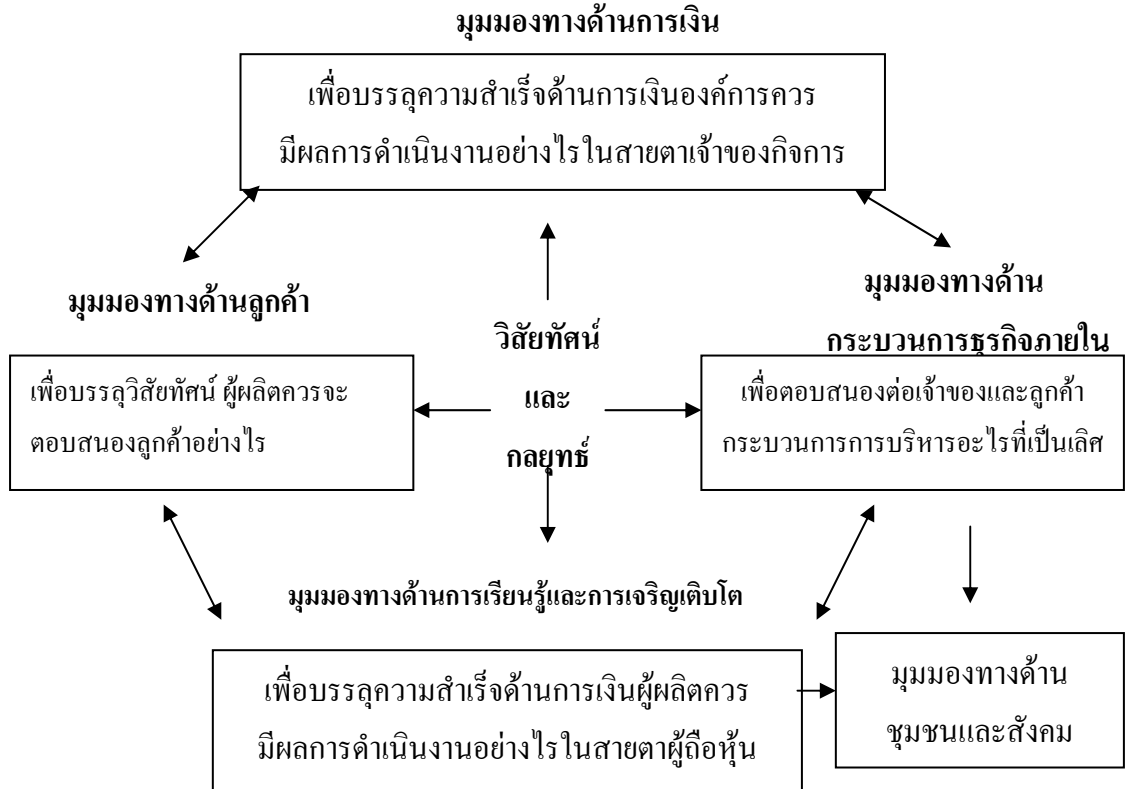
บาลานซ์ สกอร์การ์ด เป็นโครงสร้างสำหรับแยกหน้าที่ทางการจัดการต่างๆ เช่น การกำหนดเป้าหมาย กำหนดงบประมาณและ กำหนดค่าชดเชยต่างๆ ดังนั้น แนวคิดแบบ บาลานซ์ สกอร์การ์ด จึงเป็นการพัฒนาจากระบบการวัดการดำเนินงานทางการจัดการ ไปสู่ระบบการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบัน

2.1.2 การวัดการดำเนินงานแบบ บาลานซ์ สกอร์การ์ด Kaplan และ Norton กล่าวถึง บาลานซ์ สกอร์การ์ด ว่ามีหลายลักษณะและความแตกต่างจากระบบการวัดการดำเนินงานอื่นๆ ตามที่ Kaplan และ Norton ได้อธิบายถึง บาลานซ์ สกอร์การ์ด ที่จะพิจารณาเฉพาะลักษณะที่เป็นโครงสร้างมุมมอง (Perspective framework) หลายนององค์กรมักจะใช้การวัดที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินในระบบการวัดการดำเนินงานขององค์กร ลักษณะเฉพาะของ บาลานซ์ สกอร์การ์ด ที่เป็นกลุ่มของการวัดการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินซึ่งจะแบ่งออกเป็นมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective)

กลยุทธ์เป้าหมายขององค์กรที่สำคัญ คือ การเพิ่มมูลค่าของหุ้น โดยให้ผลตอบแทนสูงสุด มุมมองทางการเงินเน้นการสร้างระบบเพื่อวัดผลกระทบทางด้านเศรษฐศาสตร์ของการกระทำที่ผ่านมาแล้ว สำหรับในการวัดมุมมองนี้แนวคิดแบบ บาลานซ์ สกอร์การ์ด ยังคงรักษาการวัดการดำเนินงานขององค์กรเช่นเดิม ซึ่งยังคงเป็นการวัดซึ่งสะท้อนกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของเฉพาะหน่วยธุรกิจ ดังรูปที่ 2.1

รูปที่ 2.1 มุมมอง 4 มุมมองของ บาลานซ์ สกอร์การ์ด



ที่มา: คัดแปลงมาจาก อัจฉรา จันทร์ฉาย (2545: 83)(อ้างใน ฉัตรินทร์ ห่อเจริญ, 2547)

ในขณะที่องค์กรจะทำการเลือกการวัดที่เฉพาะเจาะจงกับกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจ ตัวอย่างของการวัดจุดมุ่งหมายทางการเงินสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไร เป็นต้น การวัดนี้ยังรวมไป

1. รายได้จากการดำเนินงาน: การวัดกำไร (รายรับหลังจากหักรายจ่าย) เช่น รายงานของบัญชีเงินได้
2. ผลตอบแทนของการจ้างงานที่เป็นตัวเงิน: การวัดความสามารถในการทำกำไรที่สัมพันธ์กับการลงทุนขององค์กรซึ่งต้องการสร้างกำไร การวัดนี้ จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับว่าทำอย่างไรดีกับการลงทุนเพื่อประโยชน์ของธุรกิจ
3. อัตราการทำงานที่เป็นตัวเงิน: จะวัดเพื่อวิเคราะห์ส่วนเกินของกระแสทรัพย์สินต่อกระแสหนี้สินขององค์กร การวัดนี้เน้นถึงความสามารถขององค์กรที่จะจัดการกับการชำระหนี้ของกระแสทางการเงิน

4. อัตราการเติบโตของยอดขายในแต่ละส่วน: เป็นการวัดซึ่งให้ผลตอบรับต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับของการขายสำหรับแต่ละส่วนของธุรกิจ

5. ความสามารถในการทำกำไรในการจัดหาลูกค้าและผลิตภัณฑ์: วัดโดยชี้ให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรที่จะได้รับกำไรจากทั้งส่วนของลูกค้าหรือส่วนของผลิตภัณฑ์

2) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer perspective)

เพื่อวัตถุประสงค์ทางการเงินของผลตอบแทนที่สูงขึ้นในระยะยาวข้างต้น องค์กรจะต้องเน้นถึงสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรจะได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้นในระยะยาวทำได้โดยให้สินค้าและบริการซึ่งมีมูลค่าต่อลูกค้า ขึ้นตอนแรกในการกำหนดมุมมองทางด้านลูกค้านี้สำหรับผู้จัดการจะต้องแยกแยะลูกค้าและส่วนแบ่งตลาดออกจากกันซึ่งเป็นการวางแผนของหน่วยที่จะให้เป็นไปตามเป้าหมาย เมื่อเขาได้แยกแยะแล้วผู้จัดการเลือกกลุ่มของการวัดซึ่งจะสะท้อนถึงมูลค่าของแต่ละส่วนโดยสินค้าและบริการของเขาเอง

การวัดในมุมมองนี้ชี้ให้เห็นถึงผลกระทบต่อรายได้ของลูกค้าจากการดำเนินงานขององค์กร ส่วนสำคัญของการวัดนี้ถูกเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของหน่วยและจะรวมถึงตัวอย่างด้านล่างนี้ด้วย

1. การเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่: การประเมินค่าของอัตรา ณ ที่องค์กรได้เพิ่มจำนวนลูกค้าจากเดิมซึ่งสามารถวัดได้โดยยอดขายรวมถึงจำนวนลูกค้ารายใหม่
2. การรักษาลูกค้าเดิมไว้: การวัดของอัตราซึ่งองค์กรรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าตลอดระยะเวลา
3. ระดับความพอใจของลูกค้า: ตัวชี้วัดของการได้ลูกค้าใหม่ และการสงวนลูกค้าไว้ซึ่งชี้ว่าทำอะไรองค์กรถึงจะทำในสิ่งที่ลูกค้าต้องการจริงๆ และวัดได้จากการสำรวจลูกค้าเกี่ยวกับความเห็นขององค์กร
4. ส่วนแบ่งตลาด: การประเมินค่าของส่วนแบ่งของยอดขายเฉพาะตลาดซึ่งทำโดยองค์กรซึ่งวัดจากจำนวนมูลค่าของยอดขาย มูลค่าของหน่วยของยอดขาย หรือจำนวนของลูกค้า

3) มุมมองด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร (Internal-business-process perspective)

มุมมองทางด้านกระบวนการธุรกิจภายในเป็นหนึ่งในหัวข้อหลักที่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างการวัดการดำเนินการแบบเดิมและแบบบาลานซ์ สกอร์การ์ดโดยแยกแยะและประเมินค่ากระบวนการที่สำคัญเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางด้านลูกค้าและทางด้านผู้ถือหุ้นได้แยกความแตกต่างในการวัดการดำเนินงานระหว่างระบบเดิมและแนวคิดแบบบาลานซ์ สกอร์การ์ด ที่

เกี่ยวกับลักษณะของมุมมองนี้ออกเป็น 2 ลักษณะคือ อย่างแรกกระบวนการวัดแบบเดิมเน้นถึงการควบคุมและแก้ไขกระบวนการแท้จริงภายในองค์กร การจัดการนี้จะเน้นถึงความสอดคล้องในการดำเนินงาน และการลดต้นทุนในการส่งสินค้าและบริการ แต่แนวคิดแบบบาลานซ์ สกอร์การ์ด เป็นการแยกกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้พบกับวัตถุประสงค์ทางการเงินและลูกค้า การจัดการตามแนวคิดใหม่นี้จะขยายการประเมินค่ามากกว่าการแก้ไขกระบวนการที่แท้จริง ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจขององค์กรว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ประสบความสำเร็จตามกระบวนการใหม่หรือไม่และทำการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานให้ตรงตามเป้าหมายต่อไป อย่างที่สองแนวคิดแบบ บาลานซ์ สกอร์การ์ด เน้นกระบวนการทางด้านนวัตกรรม ซึ่ง Kaplan และ Norton (1996c) ได้กล่าวเปรียบเทียบว่า ระบบการวัดการดำเนินการเดิมนั้นบนการสร้างมูลค่าในช่วงสั้น (Short wave of value creation) ซึ่งรวมถึงกระแสวัฏจักรการดำเนินงานและวัฏจักรการบริการหลังการขาย นั่นคือการผลิตและการส่งสินค้าและบริการเพื่อรักษาลูกค้าไว้แต่เพื่อที่จะได้มาซึ่งความสำเร็จในระยะยาว การสร้างมูลค่าในช่วงยาว (Long wave of value creation) อาจจะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากกว่าในการแก้ไขการดำเนินงานทางการเงินในอนาคต สำหรับการดำเนินงานทางด้านการสร้างมูลค่าในช่วงยาว (Long wave of value creation) นั้นองค์กรจะต้องยอมรับกับกระแสอุปสงค์และการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าที่มีอยู่ในอนาคตโดยการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ดังนั้นจุดมุ่งหมายของกระบวนการภายในรวมถึงการวัดที่เชื่อมการสร้างมูลค่าในช่วงสั้นและช่วงยาวเข้าด้วยกัน

ตัวอย่างการวัดสำหรับมุมมองทางด้านกระบวนการธุรกิจภายในมีดังนี้ (Kaplan and Norton, 1996a, อ้างใน ฌักครินทร์ หอเจริญ, 2547)

1. คุณภาพของสินค้า: การวัดนี้ขึ้นอยู่กับการทำงานอย่างไรให้องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ทางด้านคุณภาพและสามารถนำเอาจำนวนข้อบกพร่องของการดำเนินงานมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์นี้ด้วย
2. ต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการ: การวัดนี้รวมถึงข้อมูลราคาของปัจจัยการผลิตและต้นทุนรวมของการผลิตสินค้าซึ่งรวมต้นทุนเช่นการส่งสินค้า ความเสียหายของสินค้า และการกำหนดเวลาของสินค้า
3. เวลาที่ใช้ในการบริการลูกค้า: วัดโดยผลตอบรับของเวลาเมื่อลูกค้าวางคำสั่งซื้อจนกระทั่ง การจัดส่งสินค้าและบริการไปถึงมือลูกค้า
4. เวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้า: วัดโดยการประเมินค่าเวลาที่ต้องการสำหรับกระบวนการผลิตสินค้าให้เสร็จสมบูรณ์

4) มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth perspective)

การเรียนรู้และการเจริญเติบโตเกี่ยวข้องกับการจำแนกโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ต้องการสร้างการพัฒนาในระยะยาว สามารถแยกเบื้องต้นได้เป็น 3 กรณีย คือ ระดับการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของพนักงาน ระบบข้อมูล และความก้าวหน้าในการปรับปรุงการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการยากที่จะทำให้บรรลุผลในการเติบโตระยะยาวในตลาดแข่งขันด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่เดิมเสนอว่า แนวคิดแบบบาลานซ์ สกอร์การ์ดจะสามารถเชื่อมระหว่างโครงสร้างเดิมขององค์กรกับความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน จึงทำให้องค์กรสามารถเข้าไปแก้ไขโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรโดยใช้ระบบการวัดในมุมมองนี้ มุมมองนี้จะมีการวัดที่ผสมผสานระหว่างระดับการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงาน ระบบข้อมูล และความก้าวหน้าในการปรับปรุงการดำเนินงาน

หลักในการวัดระดับการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงานมี ดังนี้

1. ความพึงพอใจของพนักงาน: ปกติจะวัดตลอดช่วงของการสำรวจ เช่นการเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจ ได้รับข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอที่จะทำงานได้อย่างดี และ ความพึงพอใจโดยรวมต่อ บริษัททั้งหมด

2. การรักษาพนักงานไว้: ตัวชี้วัดของการสูญเสียในต้นทุนทางปัญญาและในการลงทุนระยะยาวในการฝึกอบรมพนักงาน โดยองค์กรซึ่งการวัดปกติแล้วโดยเปอร์เซ็นต์ของการกลับมาทำงานของพนักงานหลัก

3. ผลผลิตที่ได้จากพนักงาน: วัดโดยใช้รายรับหารด้วยจำนวนพนักงาน

ระบบข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย

1. เปอร์เซนต์ของกระบวนการที่สำเร็จอย่างมีคุณภาพตามเวลาจริงและมีผลตอบรับกับ ต้นทุน

2. เปอร์เซนต์ของพนักงานที่ติดต่อโดยตรงกับลูกค้า ได้รับข้อมูลของลูกค้าตลอดเวลา การวัดความก้าวหน้าในการปรับปรุงการดำเนินงานมีดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นปัจจัยกระตุ้นให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวมจะวัดจาก เปอร์เซนต์ของหน่วยซึ่งมีการดำเนินงาน โดยใช้วัตถุประสงค์ตามแนวคิดแบบ บาลานซ์ สกอร์การ์ด

2. อัตราการปรับปรุงในกระบวนการภายใน: จะวัดเวลาที่ใช้ในการดำเนินการปรับปรุงกระบวนการ

2.1.3 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key performance indicator : KPI)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหมายถึง ตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นเพื่อวัดความสำเร็จของการดำเนินงานในระดับผลผลิตซึ่งมีลักษณะของตัวชี้วัดอยู่ 2 ชนิดคือ ตัวชี้วัดความสำเร็จโดยตรง (Direct indicators) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดสภาพหรือระดับของเหตุการณ์หนึ่งๆ ในระยะเวลาหนึ่งได้ และตัวชี้วัดความสำเร็จทางอ้อม (Indirect indicators) เป็นการวัดความสำเร็จแฝง (Proxy indicators) ที่ไม่สามารถหาตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงสภาพโดยตรงได้แต่สามารถวัดโดยใช้ผลที่เกิดต่อจากเหตุการณ์นั้นๆ เป็นเกณฑ์ในการวัดได้

สำหรับในมุมมองทั้ง 4 มุมมองนั้นจะมีตัวชี้วัดแบบใดบ้างนั้นจะขึ้นอยู่กับ การกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง โดยจะต้องพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบได้ว่าสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งอาจจะกำหนดตัวชี้วัดที่จะต้องประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดความสำคัญนั้นจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญต่อองค์กร
3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน
4. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead indicators) และผล (Lag indicators)
5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
6. ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ซึ่งหากไม่แล้ว ตัวชี้วัดดังกล่าวจะไม่แสดงถึงความสามารถในการดำเนินงาน ที่แท้จริงขององค์กร
7. ตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป
8. จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดีในการใช้ตัวชี้วัดให้เกิดประโยชน์
9. จะต้องไม่ก่อความขัดแย้งภายในองค์กร

2.1.4 แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map)

แผนที่ทางกลยุทธ์เป็นเครื่องมือขององค์กรที่ใช้ในการกระตุ้นให้ผู้จัดการดำเนินกลยุทธ์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในแบบเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของแนวคิดแบบบาลานซ์ สกอร์การ์ด ทั้ง 4 มุมมอง โดยกลยุทธ์ต่างๆจะถูกกำหนดให้สอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร การพัฒนาแผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรดำเนินได้ตามขั้นตอนดังนี้

1. องค์กรต้องตัดสินใจก่อนว่าองค์กรจะประกอบด้วยมุมมองกี่มุมมองซึ่งจะมีทางเลือกอยู่ 2 ประการ

- (1) ยึดตามแนวคิดดั้งเดิมของ Kaplan และ Norton ที่ประกอบด้วย 4 มุมมองหลัก
- (2) พัฒนามุมมองขององค์กรขึ้นมาเอง ซึ่งอาจจะมีมุมมองใหม่เพิ่มขึ้นมาตาม

ลักษณะการดำเนินงานของแต่ละองค์กร

2. นำมุมมองทั้งสี่มาจัดเรียงกันโดยพิจารณาความสัมพันธ์ในด้านของเหตุและผล (Cause and effect) ของแต่ละมุมมอง

3. วัตถุประสงค์แต่ละประการภายใต้แต่ละมุมมองจะถูกเชื่อมโยงกันด้วยหลักของเหตุผล (Cause and effect) โดยความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ภายใต้แผนที่ทางกลยุทธ์สามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) ภายใต้มุมมองทางการเงิน วัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กรส่วนใหญ่ ได้แก่ การทำกำไรสูงสุด (Maximize profit) หรือสร้างมูลค่าให้ผู้ถือหุ้นสูงสุด (Maximize shareholder) ซึ่งในการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสองด้านมักจะเกิดจากการบรรลุวัตถุประสงค์ในการเพิ่มรายได้ หรือการลดต้นทุน

(2) ภายใต้มุมมองทางด้านลูกค้าการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในการเพิ่มรายได้นั้นจะต้องสามารถนำเสนอคุณค่าหรือสามารถตอบสนองในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ เพื่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น

(3) ภายใต้มุมมองทางด้านกระบวนการธุรกิจภายใน จะต้องพิจารณาว่ากระบวนการหรือการดำเนินงานขององค์กรในด้านใดที่จะต้องทำให้ดีเพื่อสามารถสร้างคุณค่าหรือตอบสนองในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และในขณะเดียวกันวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านนี้จะช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการลดต้นทุน

(4) ภายใต้มุมมองทางการเรียนรู้และการเจริญเติบโตนั้น จะต้องพิจารณาว่าองค์กรจะต้องมีการพัฒนาทั้งทักษะและพนักงานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ

โครงสร้างและวัฒนธรรมในการทำงานอย่างไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองสามมุมมองข้างต้น

(5) จะเห็นได้ว่าภายหลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์ภายในให้มุมมองแต่ละมุมมองแล้วจะต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์แต่ละประการ ในรูปของเหตุผล เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าการบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละด้านจะสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด และวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างไร

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด

จักรชัย บุตรศรีคู่ย์ (2544) ศึกษาการวัดผลสำเร็จธุรกิจโดยระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ กรณีศึกษา บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด(มหาชน) โดยการศึกษาแนวคิดการสร้างระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ และการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักการ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายให้มีความชัดเจน โดยสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเป็น 4 มุมมองตามหลักการเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมอง ได้แก่ มุมมองทางการเงินจะมีเป้าหมายเพื่อสร้างผลกำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และรายจ่ายตัดบัญชีให้ได้ 4,000 ล้านบาท ในปี 2543 และ 5,300 ล้านบาท ในปี 2545 สำหรับ มุมมองทางด้านลูกค้า จะมีเป้าหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้ามากกว่าคู่แข่ง 25% ในปี 2543 และ 75% ในปี 2545 ในส่วน มุมมองทางด้านกระบวนการภายในธุรกิจ มีเป้าหมายคือ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการมีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นการทำงานเป็นทีม และมุมมองทางการเรียนรู้และเติบโตมีเป้าหมายเพื่อสร้างมาตรฐานในการจัดเก็บข้อมูล และดำเนินการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่จำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจ

ในการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานบริษัทได้ทำการกำหนดเป้าหมายย่อยในแต่ละมุมมองก่อน แล้วจึงกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของบริษัท จากนั้นจึงประกาศเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพทางอินทราเน็ตเพื่อให้แต่ละส่วนงานใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนปฏิบัติการและงบประมาณต่อไป โดยกำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานทุกเดือนและทบทวนกลยุทธ์เป็นรายไตรมาส

นัยนา เหลี่ยมวานิช (2544) ศึกษาการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา ระบบวัดผลการปฏิบัติเชิงคุณภาพที่นำมาใช้ในการศึกษา เป็นระบบที่นำมาใช้ประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติงานอันเป็นผลมาจากการวางแผน

เชิงกลยุทธ์ โดยมองทั้งในส่วนของตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินใน 4 มุมมอง คือ มุมมองของลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร มุมมองด้านนวัตกรรม และการเรียนรู้ และมุมมองทางการเงินซึ่งมุมมองทั้ง 4 นี้จะทำให้ผู้บริหารเกิดดุลยภาพในการประเมินผลกรอบการปฏิบัติงานทุกด้านในเวลาเดียวกัน

จากการศึกษาพบว่า ธนาคารออมสินสาขาเวียงสามมีการดำเนินงานภายในได้วิสัยทัศน์ธนาคารในดวงใจของปวงชนมีการดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายซึ่งได้รับมาจากส่วนกลางการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพของธนาคารออมสินสาขาเวียงสาเพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์มากำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมและสามารถวัดผลการทำงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยสามารถออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพทั้ง 4 มุม ได้แก่ ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพด้านมุมมองของลูกค้า คือ อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝากสินเชื่อ และค่าธรรมเนียม คุณภาพของการให้บริการ ความผิดพลาดจากการทำงาน ความพึงพอใจของลูกค้าจากการให้บริการ จำนวนหมู่บ้านที่ธนาคารเข้าไปให้บริการ สำหรับตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพมุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กรคือ เวลาที่ให้บริการแก่ลูกค้า ความผิดพลาดจากการทำงาน ยอดขาย และการให้บริการที่เพิ่มขึ้นจากการนำธุรกิจใหม่ออกสู่ตลาดอัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก สินเชื่อ และค่าธรรมเนียม ในส่วนของตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพมุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ คือทัศนคติของพนักงานต่องานที่ปฏิบัติ คุณภาพและความสามารถของพนักงานและเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพมุมมองด้านการเงิน คือความสามารถในการทำกำไร ความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายตามงบประมาณ อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝากสินเชื่อค่าธรรมเนียมและความสามารถในการบริหารเงิน

สรณัญ ประมวลวรชาติ (2544) ศึกษาเรื่องปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ บาลานซ์ สกอร์การ์ด มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจสื่อสารของไทย ศึกษากรณีบริษัทเทเลคอมเอเชีย จำกัด (มหาชน) และบริษัทแอดวานซ์อินโฟ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาการประเมินผลที่ใช้ระบบ บาลานซ์ สกอร์การ์ด ซึ่งจะเลือกที่จะศึกษาปัจจัยที่สำคัญ 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร ผลการศึกษาพบว่ามีปัจจัยสำคัญที่มีส่วนสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการนำระบบบาลานซ์ สกอร์การ์ด มาดำเนินการในองค์กรทางด้านการสื่อสาร มี 9 ปัจจัยดังนี้

ก) ปัจจัยด้านลักษณะธุรกิจ ทั้ง TA และ AIS มีการดำเนินเป็นพลวัตร ส่งผลให้ขอรับการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบใหม่ๆอย่าง บาลานซ์ สกอร์การ์ดมาใช้

ข) ปัจจัยด้านผู้นำ ผู้บริหารของทั้งสองบริษัทตระหนักถึงประโยชน์และคุณค่าของระบบ บาลานซ์ สกอร์การ์ด พร้อมทั้งเป็นผู้ริเริ่ม มีส่วนร่วม และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง

ค) ปัจจัยด้านแนวคิด บาลานซ์ สกอร์การ์ด ขององค์กรทั้งสองบริษัทนำแนวคิดหลักของระบบนี้มาประยุกต์ให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานและวัฒนธรรมองค์กรของตนส่งผลให้ระบบที่เป็นแนวคิดตะวันตกใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้บริษัทของไทย

ช) ปัจจัยด้านระบบสารสนเทศ ทั้งสิ่งบริษัทยุ่้นตระหนักถึงความสำคัญของระบบสารสนเทศในการนำระบบ บาลานซ์ สกอร์การ์ด ไม่ว่าจะป็นด้านข้อมูลหรือการนำ Computer Systems and Software มาช่วย

จ) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร TA และ AIS มีวัฒนธรรมองค์กรที่ถือเป็นปัจจัยสนับสนุนในการนำระบบบาลานซ์ สกอร์การ์ดมาใช้ คือมีวัฒนธรรมที่พร้อมเปิดรับสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับระบบประเมินผลถือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรของทั้งสองบริษัทด้วย

ข) ปัจจัยด้านระบบการดำเนินงาน จากการวิเคราะห์พบว่าทั้งสองบริษัทมีระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีส่วนส่งเสริมให้การนำระบบนี้มาดำเนินการลุล่วงไปด้วยดี

ฅ) ปัจจัยด้านการเตรียมการ TA ผละ AIS ได้มีการเตรียมความพร้อมมาเป็นอย่างดี

ฉ) ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร TA ผละ AIS ตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารที่สนับสนุนระบบบาลานซ์ สกอร์การ์ด โดยใช้เป็นเครื่องมือทำให้เกิดความเข้าใจและยอมรับ

ฎ) ปัจจัยด้านพนักงาน แม้ว่าพนักงานมีความกังวลกับการนำระบบบาลานซ์ สกอร์การ์ดมาใช้แต่เนื่องจากผู้บริหารเอาใจใส่และพยายามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นประกอบกับพนักงานของทั้งสองบริษัทมีศักยภาพและมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจึงส่งผลให้ปัจจัยด้านนี้มีส่วนสนับสนุนมากกว่าเป็นอุปสรรค

ในการศึกษานี้ได้นำเอาข้อเสนอแนะการนำแนวคิดบาลานซ์ สกอร์การ์ด มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ผู้นำทุกระดับควรมีบทบาทสำคัญในการนำแนวคิดนี้มาดำเนินการประยุกต์แนวคิดนี้ให้เหมาะสมกับการดำเนินงานวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมองค์กรมีการเตรียมการที่ดีรอบคอบและมีความพร้อมก่อนการดำเนินการเชื่อมโยงข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลทั้ง 4 มุมมองเข้าด้วยกัน การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการดำเนินการของระบบบาลานซ์ สกอร์การ์ดนั้นมีความสำคัญต่อการยอมรับและความสำเร็จของระบบนี้

ณัฐรินทร์ หอเจริญ (2547) ศึกษาถึงเรื่องการวิเคราะห์เชิงประจักษ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและการประเมินผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดลำพูนและจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้บาลานซ์ สกอร์การ์ดมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการดำเนินงานของอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดลำพูนและจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งจะพิจารณาในแต่ละมุมมองได้แก่ มุมมองทางการเงินประกอบด้วย รายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตและอัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์

มุมมองทางด้านลูกค้าประกอบด้วยจำนวนลูกค้ารายใหม่ จำนวนลูกค้าประจำ ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งตลาดมุมมองทางด้านกระบวนการผลิตภายในประกอบด้วยคุณภาพสินค้า ระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต ต้นทุนในการผลิต การขนส่งสินค้า การวิจัยและพัฒนาสินค้า มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตประกอบด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประสิทธิภาพในการผลิตของพนักงาน เทคโนโลยีการผลิต ทักษะของพนักงาน และมุมมองทางด้านชุมชนและสังคม ประกอบด้วยความร่วมมือร่วมใจขององค์กรในชุมชน ทางด้านการจ้างแรงงานในชุมชน การรักษาลี้ข้มในชุมชนและเพื่อศึกษาถึงลักษณะความสัมพันธ์ของมุมมองทางการเงินและมุมมองที่ไม่ใช่การเงินโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 77 ราย โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายในการวิเคราะห์จะพิจารณาใน 3 มิติ คือ มิติทางด้านพื้นที่ในการประกอบการ มิติทางด้านลักษณะตัวที่ผู้ประกอบการใช้ และมิติทางด้านขนาดของธุรกิจ

ผลการศึกษาพบว่าจุดอ่อนการประเมินผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งโดยภาพรวม คือขาดการให้ความสำคัญและละเลยในการนำตัวชี้วัดไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานได้แก่ด้านจำนวนลูกค้าใหม่ จำนวนลูกค้าประจำ ระดับความพึงพอใจลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด สภาพแวดล้อมในการทำงาน เทคโนโลยีการผลิต และทักษะของพนักงานซึ่งจัดว่ามีความสำคัญในการเพิ่มกำไรให้กับองค์กรอีกทางหนึ่งหากผู้ประกอบการเพิ่มความสำคัญและนำไปใช้ก็จะช่วยให้ผู้ประกอบการได้รับกำไรสูงสุดและเมื่อเปรียบเทียบระหว่างมิติพบว่าผู้ประกอบการจะขาดการให้ความสำคัญและละเลยการนำตัวชี้วัดไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของผู้ประกอบการ

ในการวิเคราะห์ลักษณะความสัมพันธ์ของมุมมองทางการเงินและมุมมองที่ไม่ใช่การเงิน พบว่ามุมมองทางการเงินมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับมุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตและมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกับมุมมองทางด้านกระบวนการธุรกิจภายในและมุมมองทางด้านชุมชนและสังคม สำหรับตัวแปรของมุมมองที่ไม่ใช่การเงินที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรทางการเงินสูง ได้แก่ ตัวแปรทางด้านระยะเวลาในการผลิตและ ต้นทุนในการผลิต

ชนิตา พันธุ์มณี (2548) ศึกษาเรื่องการประเมินความสำเร็จของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมสุราพื้นบ้านในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูนโดยมีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ 1) เพื่อทราบวิธีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรที่เหมาะสม 2) เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลและผลระหว่างผลการดำเนินงานมิติทางการเงินกับมิติที่ไม่ใช่การเงิน และ 3) เพื่อทราบระดับความพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์สุราแท้พื้นบ้านและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า พบว่าผู้ประกอบการทั้งในภาพรวมพิจารณาโดยแยกตามพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่

และลำพูนแยกตามรูปแบบขององค์กรให้ความสำคัญต่อวิธีการประเมินผลการดำเนินงานทั้ง 5 มิติ ในอันดับที่ 1-3 เหมือนกันจะแตกต่างกันตรงการจัดลำดับโดยในมิติทางด้านการเงินประกอบด้วย การเพิ่มขึ้นของรายได้การลดลงของต้นทุนและกำไรสุทธิ ส่วนมิติทางด้านการตลาดประกอบด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่าและส่วนแบ่งการตลาด มิติทางด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การตรวจสอบคุณภาพของสินค้า การลดลงของจำนวนสินค้าที่เสียหายและการเพิ่มขึ้นของผลผลิต สำหรับมิติทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย ประสิทธิภาพในการผลิตของพนักงาน ทักษะและความสามารถของพนักงานและการมีส่วนร่วมของพนักงาน และมิติสุดท้ายมิติด้านอนาคตประกอบด้วย การวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และการวางแผนด้านกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแข่งขัน

ในส่วนของการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าของลูกค้าทั้งในภาพรวม การพิจารณาโดยแยกตามพื้นที่ และแยกตามรูปแบบขององค์กรที่ซื้อสินค้า 3 อันดับแรกไม่แตกต่างกัน เมื่อวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์สุราพื้นบ้าน พบว่าลูกค้าได้รับความพึงพอใจมากในด้านตัวสินค้า การสั่งซื้อ และการส่งมอบสินค้าส่วนด้านอื่นๆได้รับความพึงพอใจเพียงเล็กน้อย เมื่อพิจารณาความพึงพอใจโดยรวมแล้วพบว่าลูกค้าได้รับความพึงพอใจมากในผลิตภัณฑ์ ส่วนปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า โดยเรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ ปัจจัยด้านคุณภาพภายนอก ปัจจัยด้านคุณภาพของกระบวนการ ปัจจัยด้านคุณภาพของสินค้า ปัจจัยด้านคุณภาพของบุคลากร ปัจจัยด้านการจัดการกับคำร้องเรียนของลูกค้า ปัจจัยด้านบรรจุกภัณฑ์ และปัจจัยด้านการชำระเงิน

อัมรินทร์ ศิริแก้ว (2548) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดลำพูนและเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 3 ประการ คือ 1) เพื่อทราบระดับบาลานซ์ สกอร์การ์ดที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญและการนำแนวคิดบาลานซ์ สกอร์การ์ดไปใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานภายในองค์กรของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดลำพูนและเชียงใหม่ 2) เพื่อทราบระดับประสิทธิภาพในการผลิตของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง โดยใช้แบบจำลองเส้นพรมแดนผลิตเชิงเส้นคู่ในการวิเคราะห์หาระดับประสิทธิภาพทางเทคนิคการผลิตของผู้ประกอบการแต่ละราย และ 3) เพื่อทราบลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการผลิต และระดับบาลานซ์ สกอร์การ์ดที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญและการนำไปใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ประกอบการตัวอย่างจำนวน 100ราย ทำการวิเคราะห์ โดยแยกการพิจารณาออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ มิติทางด้านภาพรวมทั้งหมดคือการพิจารณาผู้ประกอบการโดยรวมทั้งหมด มิติทางด้านพื้นที่ คือ

พิจารณาความแตกต่างทางพื้นที่ทำการประกอบการระหว่างจังหวัดลำพูนและเชียงใหม่ และมีทิศทางด้านขนาดการประกอบการคือพิจารณาความแตกต่างระหว่างผู้ประกอบการขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

ผลการศึกษาระดับการให้ความสำคัญและการนำบาลานซ์ สกอร์การ์ด ไปใช้ของผู้ประกอบการ โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนบาลานซ์ สกอร์การ์ดของผู้ประกอบการแต่ละรายพบว่าทางด้านภาพรวมผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการประเมินองค์กรใน 4 มุมมองได้อย่างสมดุลมากกว่าการนำไปใช้ทั้งนี้เนื่องจากมีปัจจัยหลายอย่างที่ไม่เอื้ออำนวยในการนำไปใช้ทางปฏิบัติ เมื่อพิจารณาความแตกต่างระหว่างพื้นที่พบว่าผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่มีการให้ความสำคัญและการนำไปใช้ได้อย่างสมดุลมากกว่าผู้ประกอบการในจังหวัดลำพูน สำหรับความแตกต่างทางด้านประกอบการพบว่าผู้ประกอบการขนาดใหญ่มีการให้ความสำคัญและนำบาลานซ์ สกอร์การ์ด ไปใช้ได้อย่างสมดุลมากที่สุด รองลงมาได้แก่ผู้ประกอบการขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมส้มเขียวหวาน

ระวี เสธฐภักดี (2523) ศึกษาความสำคัญทางด้านเศรษฐกิจของพืชตระกูลส้มเขียวหวาน พบว่ามีพื้นที่การปลูกในปัจจุบันประมาณ 250,000-300,000 ไร่ ผลผลิตรวมประมาณ 6-8 แสน เมตริกตันต่อปี ราคาขายจากแปลงปลูกของเกษตรกรเฉลี่ยประมาณ 6-8 บาทต่อกิโลกรัม โดยมีตลาดกลางของการซื้อขายผลผลิตส้ม คือตลาดขายส่งสี่มุมเมืองด้านเหนือ(รังสิต)ในแง่ของเกษตรกรเองนั้นนับว่าส้มเขียวหวานเป็นพืชที่ให้ผลตอบแทนต่อไร่สูงมากกว่าพืชอื่นๆทั้งนี้เพราะเป็นผลไม้ยืนต้นที่สามารถให้ผลผลิตต่อต้นได้จำนวนมากและสามารถมีผลผลิตได้ตลอดปี

แหล่งปลูกที่สำคัญและมีพื้นที่ปลูกที่มากที่สุดคือประมาณ 200,000 ไร่ ได้แก่วงหวัดปทุมธานี นครนายก สระบุรี และอยุธยา ซึ่งอยู่ในเขตชลประทานรังสิต ผลผลิตที่ได้มีส่วนถึงร้อยละ 80 ของผลิตทั้งประเทศ ในปัจจุบันพื้นที่การปลูกลดน้อยลงเนื่องจากราคาที่ดินสูงมากขึ้นทำให้เกษตรกรเลิกปลูกส้มเขียวหวานนอกจากนี้ภัยธรรมชาติจากพายุอีร่า ในปี พ.ศ 2533 ได้ก่อให้เกิดความเสียหายต่อพื้นที่ปลูกไม่น้อยกว่า 30,000 ไร่ และสาเหตุจากการขาดความรู้ และการจัดการที่เหมาะสมทำให้ไม่ประสบความสำเร็จในการผลิตในภาพรวมของการผลิตส้มเขียวหวานในเชิงการลงทุนหรือธุรกิจปริมาณของผลผลิตยังคงอยู่ในระดับต่ำกว่าความต้องการบริโภคภายในประเทศ และความต้องการส้มของประเทศเพื่อนบ้านยังมีในระดับสูงโดยเฉพาะประเทศมาเลเซียและสิงคโปร์ที่มีความต้องการเพื่อการบริโภคสดมากขึ้น

ทัตยา เจริญรัตนวัฒน์ (2540) ศึกษาถึงต้นทุนผลตอบแทนในการเพาะปลูกส้มเขียวหวาน พันธุ์โชกุนในจังหวัดสงขลาโดยแยกการศึกษาออกเป็น 2 กลุ่มตามขนาดของพื้นที่ปลูกคือขนาดเล็ก (ต่ำกว่า 20 ไร่) และขนาดใหญ่ซึ่งมีพื้นที่เฉลี่ย 60 ไร่ โดยเกษตรกรที่มีขนาดพื้นที่เล็กมีต้นทุนเฉลี่ย 35,455.90 บาทต่อไร่ โดยแบ่งเป็นต้นทุนคงที่ 2,904.54 บาทต่อไร่ คิดเป็นร้อยละ 8.19 ของต้นทุนทั้งหมด และต้นทุนผันแปร 32,551.36 บาทต่อไร่ หรือร้อยละ 91.81 ของต้นทุนทั้งหมดเพราะส้มโชกุนต้องการการดูแลเอาใจใส่สูงจึงต้องไ้แรงงานมากและต้องบำรุงปุ๋ยมาก เกษตรกรที่มีขนาดพื้นที่ใหญ่มีต้นทุนเฉลี่ยทั้งหมด 19,219.35 บาทต่อไร่ เป็นต้นทุนคงที่ 2,141.47 บาทต่อไร่ ต้นทุนผันแปร 17,077.88 บาทต่อไร่ คิดเป็นร้อยละ 88.66 ของต้นทุนทั้งหมดซึ่งโดยเปรียบเทียบแล้วพบว่ากลุ่มเกษตรกรที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่จะมีต้นทุนต่อไร่ต่ำกว่ากลุ่มแรกเพราะสามารถใช้ปัจจัยการผลิตได้อย่างเต็มประสิทธิภาพทำให้เกิดการประหยัดจากขนาด

ผลผลิตของเกษตรกรที่มีพื้นที่ขนาดเล็กจะมีผลผลิตต่อไร่เฉลี่ย 2,062.50 กิโลกรัม ราคาคุ้มทุน 17.19 บาทต่อกิโลกรัมผลผลิตคุ้มทุน 561.72 กิโลกรัมต่อไร่ ส่วนของเกษตรกรที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่มีผลผลิตต่อไร่ 2,081.67 ราคาคุ้มทุน 9.23 บาทต่อกิโลกรัม ผลผลิตคุ้มทุน 446.86 กิโลกรัมต่อไร่จากการศึกษาพบว่า การปลูกส้มจะมีต้นทุนต่อไร่สูงมากเมื่อเทียบกับไม้ผลอื่นๆแต่ในด้านผลตอบแทนจะสูงมากเช่นกัน สาเหตุที่อาชีพนี้ไม่แพร่หลายในจังหวัดสงขลาเพราะเป็นไม้ผลที่ต้องใช้ทุนสูง และไม่มีประสบการณ์ในการผลิต

อ่ำไพวรรณ ภราดรรัตน์ (2540) ศึกษาว่าส้มเขียวหวานเป็นไม้ผลยืนต้นที่ให้ผลตลอดปี ต้นที่มีอายุโดยเฉลี่ย 100 กิโลกรัมต่อต้นต่อปี หรือประมาณ 4-5 เมตริกตันต่อปี จากการศึกษาการปลูกส้มเขียวหวานในเขตรังสิตจำนวน 25 ราย ระหว่างเดือนมกราคมถึงเดือนตุลาคม 2536 สามารถสรุปและประมาณค่าใช้จ่ายและรายได้ต่อพื้นที่ 100 ไร่ ดังนี้ในปีที่ 1-5 มีค่าใช้จ่าย 9,223,400 บาท โดยจะใช้จ่ายในส่วนของค่าต้นพันธุ์อุปกรณ์และระบบน้ำร้อยละ 27.71 ค่าวัสดุการเกษตรร้อยละ 37.67 ค่าแรงร้อยละ 15.64 และอื่นๆอีกร้อยละ 18.98 รายได้จะเริ่มได้ตั้งแต่ปีที่ 4 ซึ่งจะได้ผลไม่เต็มที่ ประมาณ 250,000 กิโลกรัม และตั้งแต่ปีที่ 5 เป็นต้นไป จะได้ผลผลิตปีละ 500,000 กิโลกรัม และเกษตรกรจะสามารถมีกำไรได้ในปีที่ 7 ประมาณ 688,800 บาท

กรมวิชาการเกษตร (2541) ศึกษาว่าส้มเขียวหวานเป็นพืชกิ่งเมืองร้อนมีทรงพุ่มขนาดเล็ก ต้นสูงประมาณ 2.5-3 เมตร ปลูกได้ในดินทุกภาคของประเทศไทยดินควรมีสภาพเป็นกรด-ด่าง ประมาณ 5.7-6.9 แต่ถ้าปลูกในเขตภาคเหนือที่มีอากาศหนาวเย็นจะช่วยให้ผิวของส้มเหลืองมากขึ้น เริ่มให้ผลผลิตเมื่ออายุ 3 ปี และให้ผลผลิตไม่ต่ำกว่า 15 ปี ถ้ามีการดูแลรักษาอย่างดีจำนวนปลูก 60 ต้นต่อไร่ ระยะเวลาออกดอกถึงดอกบานประมาณ 20-25 วัน อายุตั้งแต่ดอกบานถึงผลแก่ประมาณ 8 เดือนอายุ 10 ปีให้ผลผลิตประมาณ 150-180 กิโลกรัมต่อต้นต่อปีจำนวนผลประมาณ 8 ผลต่อ

กิโลกรัม ช่วงที่ให้ผลผลิตมากอยู่ระหว่างเดือน กันยายน- ธันวาคมแต่โดยทั่วไปไทยสามารถผลิต ส้มได้ตลอดปีในพ.ศ.2541 มีพื้นที่ปลูกทั้งหมดประมาณ 178,000 ไร่ พื้นที่ให้ผลผลิตแล้ว 77,000 ไร่ ต้นทุนการผลิตปีเริ่มแรกการผลิต 3,850 บาทต่อไร่ ปีที่ให้ผลผลิตต้นทุน 6,300 บาทต่อไร่ ผลผลิต รวมทั้งประเทศ ปี พ.ศ. 2541 281,000 ตัน มีปริมาณการบริโภคภายในประเทศ 280,000 ตัน ปริมาณ การส่งออก 454 ตัน ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือเทคโนโลยีการผลิตที่ถูกต้องยังกระจายไม่ทั่วถึง ราคาตกต่ำในช่วงที่ผลผลิตออกมาก การส่งออกมีน้อย ผลผลิตในฤดูแล้งมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอ ต่อความต้องการของตลาด

วรพงษ์ ภูมิป้อพลับ (2542) ศึกษาถึงต้นทุนผลตอบแทนของการลงทุนทำสวน ส้มเขียวหวานในพื้นที่แต่ละขนาดในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ โดยทำการเปรียบเทียบพื้นที่ 3 ขนาดคือขนาดพื้นที่ 50 ไร่ ขนาดพื้นที่ 50-100 ไร่ และขนาดพื้นที่ 100 ไร่ขึ้นไป จากเกษตรกร จำนวน 31 ราย ผลการศึกษาพบว่าต้นทุนแลผลตอบแทนคือในขนาดพื้นที่น้อยกว่า 50 ไร่มีต้นทุน รวมต่อไร่ต่อปีในปีที่ 1-6 จำนวน 59,334.35-118,950.40 บาทมีกำไร(ขาดทุน)สุทธิระหว่างปีที่ 3-6 เป็นจำนวนเงิน (15,163.64)-57,444.60 บาท ซึ่งมีระยะเวลาคืนทุน 4 ปี 9 เดือน 11 วัน มีมูลค่า ปัจจุบันสุทธิเป็นบวกและมีอัตราผลตอบแทนที่แท้จริงร้อยละ 20.76 พื้นที่เพาะปลูก 50-100 ไร่ มี ต้นทุนรวมต่อไร่ต่อปีในปีที่ 1-6 จำนวน 59,904.35-110,413.15 บาทมีกำไร (ขาดทุน) สุทธิระหว่าง ปีที่ 3-6 เป็นจำนวนเงิน (5,340)-71,586.85 บาท ซึ่งมีระยะเวลาคืนทุน 4 ปี 2 เดือน 14 วัน มีมูลค่า ปัจจุบันสุทธิเป็นบวกและมีอัตราผลตอบแทนที่แท้จริงร้อยละ 30.56 และพื้นที่เพาะปลูก 100 ไร่ขึ้นไป มีต้นทุนรวมต่อไร่ต่อปีในปีที่ 1-6 จำนวน 58,965.97-108,029.65 บาท มีกำไร(ขาดทุน)สุทธิ ระหว่างปีที่ 3-6 เป็นจำนวนเงิน 2,599.40-45,970.35 บาท ซึ่งมีระยะเวลาคืนทุน 4 ปี 4 เดือน 14 วัน มีมูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นบวกและมีอัตราผลตอบแทนที่แท้จริงร้อยละ 25.31 เมื่อเปรียบเทียบพื้นที่ เพาะปลูกทั้งสามขนาดพบว่าพื้นที่เพาะปลูก 50-100 ไร่ ได้อัตราผลตอบแทนสูงสุดโดยมีระยะเวลา คืนทุนต่ำกว่าและมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิตั้งแต่อัตราผลตอบแทนที่แท้จริงสูงกว่าพื้นที่เพาะปลูกน้อย กว่าน้อยกว่า 50 ไร่ และพื้นที่เพาะปลูก 100 ไร่ขึ้นไป