

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรกับศูนย์อนุรักษ์ ช้างไทย จังหวัดลำปาง พ.ศ. 2546 ถึง พ.ศ. 2550 ในบทนี้ ประกอบด้วยสรุปผล อภิปรายผล ข้อค้นพบ ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สรุปผลการศึกษา

1. การประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกโดยใช้ PEST Analysis

จากการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอก พบว่า ปัจจัยที่ผู้บริหารศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยได้ให้ความสำคัญมากที่สุดคือปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย รองลงมาคือปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี

2. วิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กร

2.1 การประเมินระดับความสามารถขององค์กรจากสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งจุดอ่อน)

พบว่า ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย มีจุดแข็งในด้านผลิตภัณฑ์ สถานที่ การผลิตและการบริการ และด้านการเงินการบัญชี และมีจุดอ่อนในด้านการบริหารการจัดการ การบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านการส่งเสริมการตลาด

2.2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

พบว่า ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยมีปัจจัยที่เป็นโอกาสถึง 15 ปัจจัย และมีอุปสรรคเพียง 5 ปัจจัย โดยอุปสรรคส่วนใหญ่ คือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยยังไม่มีโอกาสนำเอามาช่วยองค์กรให้เกิดความได้เปรียบ รวมไปถึงโรคระบาด เช่น โรคซาร์ รวมทั้งการจดสิทธิบัตรที่ไม่มีใครคาดคิดมาก่อนว่าอาจมีความจำเป็น หากมีผู้จดสิทธิบัตรอาจเป็นอุปสรรคได้ในอนาคต ในขณะที่วาทกรรมการสนับสนุนจากภาครัฐ ความมีเสถียรภาพของรัฐบาล กฎหมายเกี่ยวกับช้างที่มีการเสนอพิจารณาในสภาฯ และแนวนโยบายของรัฐที่มีการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างจริงจัง อีกทั้งภาวะการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ มีการขยายตัวของตลาดการท่องเที่ยวอย่างมาก กระแสของโลกในด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติมีค่อนข้างสูง การศึกษาได้กระตุ้นให้นักเรียน นักศึกษาและประชาชนมีกระแสนิยมในการอนุรักษ์ธรรมชาติมากขึ้นตาม ประเทศไทยและโลกมีกระแสในการอนุรักษ์ช้างมากขึ้น ล้วนแล้วแต่เป็นโอกาสให้กับศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยทั้งสิ้น

ในส่วนของจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยมีจุดแข็งถึง 22 ปัจจัย และมีจุดอ่อน 11 ปัจจัย ซึ่งจุดแข็งที่ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย มีเหนือคู่แข่งคือ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ใน

ความเป็นศูนย์กลางที่ชาวไทยเอง โดยเฉพาะด้านชื่อเสียงที่มีมานานทั้งรูปแบบการนำเสนอ รวมทั้ง คุณภาพการแสดงและผลิตภัณฑ์บริการต่างๆที่มีคุณภาพ สไตส์การแสดงที่มีเอกลักษณ์ เฉพาะ การแสดงซำและการบริการที่มีคุณภาพ พนักงานมีความสามารถในการแสดง การเป็น หน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีระบบการตรวจสอบที่ได้มาตรฐาน โปร่งใส นอกจากนี้ยังมีราคาค่าบริการ ที่ถูก มีพื้นที่บริการที่กว้างขวาง อยู่ในทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม ส่วนปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านการส่งเสริมการขาย เช่น การไม่มีพนักงานขาย ไม่มีการโฆษณาและการส่งเสริมการขาย อีกจุดอ่อนหนึ่งที่เป็นปัญหาต่อองค์กร คือ ปัจจัยด้านการบริหารงาน โดยที่พนักงานฝ่ายต่างๆ ขาด การฝึกอบรมให้เข้าใจในงานรวมทั้งสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ระบบการทำงานที่ค่อนข้าง ไม่เป็นระบบและล่าช้าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การไม่สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตได้ ไม่มีการให้ เครดิต การไม่มีส่วนลดให้นักท่องเที่ยวที่มาเป็นกลุ่มหรือส่วนลดให้บริษัททัวร์หรือไกด์ ล้วนเป็น จุดอ่อนที่สำคัญทั้งสิ้นที่ควรหาทางแก้ไขด้วยกลยุทธ์ต่างๆ ต่อไป

3. การประเมินสถานะอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และการแข่งขันที่ก่อให้เกิดโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) ต่อองค์กร (Five Forces Model)

พบว่า สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมอยู่ในระดับที่ค่อนข้างดี ถือว่าเป็นโอกาสและเป็น ประโยชน์ต่อองค์กร เนื่องจากมีการพัฒนาการให้บริการนักท่องเที่ยวและสินค้าที่ระลึก การ บริการท่องเที่ยวที่มีความเป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากที่อื่น การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านซำ และการได้ รับการสนับสนุนจากภาครัฐในหลายๆ ด้าน มีคู่แข่งไม่มากนัก ในขณะที่คู่แข่งใหม่มีอุปสรรคใน การเข้าสู่อุตสาหกรรมค่อนข้างสูง เนื่องจากต้องลงทุนเป็นจำนวนมาก ผู้ขายวัตถุดิบมีอำนาจ ต่อรองน้อย เนื่องจากวัตถุดิบมีอยู่ทั่วไป หาได้ง่ายในธรรมชาติ ราคาถูก มีจำนวนผู้ขายมากมาย ผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากผู้บริโภคมีทางเลือกที่จะท่องเที่ยวที่อื่นมากมาย และในด้านปัจจัยด้านสินค้าทดแทน หรือไปเที่ยวแหล่งอื่นแทนการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ เนื่องจาก การคมนาคมสะดวก จึงไม่เป็นอุปสรรคของผู้บริโภค

4. การกำหนดทิศทางของธุรกิจ

4.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นสถาบันซำที่มีความเป็นเลิศของโลก

The elephant excellent institute of the world

4.2 ภารกิจ (Mission)

1. ร่วมกันพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางในการอนุรักษ์และบริหารซำ เป็นที่ยอมรับใน ระดับนานาชาติ ด้านความรู้เกี่ยวกับซำ

2. พัฒนางองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีโลก เป็นองค์กรที่มีระบบทันสมัยตามมาตรฐานสากล โดยสร้างประสิทธิภาพการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิผลด้านการจัดการและการเงิน การตลาด อย่างชัดเจน โดยเร็วที่สุด
3. พัฒนาความรู้ด้านการค้นคว้าวิจัยและเผยแพร่ ให้บริการความรู้วิชาการด้านเกษตรศาสตร์ และ สุขภาพช้าง
4. พัฒนาผลผลิตอันต่อเนื่องเกี่ยวกับช้างและการบริการการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

4.3 การหาจุดแข็งแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

1. เป็นศูนย์กลางรวบรวมองค์ความรู้ความเชี่ยวชาญของช้างทุกๆ สาขามีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ
2. เป็นสถาบันที่สามารถให้บริการแก่สาธารณชนได้ทั่วไปด้านความรู้เกี่ยวกับช้าง และการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ รวมไปถึงการรักษาพยาบาลช้าง
3. มีบริการด้านการท่องเที่ยวเชิงการศึกษาอนุรักษ์ ธรรมชาติ ที่ดีเยี่ยม ใหญ่โต กว้างขวาง สะดวกสบาย ปลอดภัยสามารถรับนักท่องเที่ยวได้ในจำนวนมากๆ หลากหลายชนิดบริการ ทั้งการพักค้างคืนแบบรีสอร์ต โฮมสเตย์ โรงเรียนความรู้อาหารแสดงช้าง ผลิตภัณฑ์คชบาลธรรมชาติต่างๆ
4. เป็นสถานที่ที่สามารถให้บริการเชิงวิชาการด้านอนุรักษ์ธรรมชาติ นิเวศน์วิทยาป่าไม้ การทำอุตสาหกรรมรมป่าไม้ ศาสนา ปรัชญา จริยธรรม โดยสามารถบริการทั้งนักท่องเที่ยวทั่วไป องค์กร หน่วยงาน และสถานศึกษาต่างๆ

4.4 การกำหนดเป้าหมายภายใน 5 ปี (Goal)

1. ปรับระบบบริหารการจัดการสถาบันให้เหมาะสมและมีกำไร โดยลดค่าใช้จ่าย สร้างความแข็งแกร่งด้านการตลาดเพื่อเพิ่มรายได้
2. ขยายเครือข่ายพันธมิตร และหาแนวร่วมเพิ่มเติม ครอบคลุมช้างภายในประเทศ และต่างประเทศ
3. เป็นหน่วยงานที่ได้รับมอบอำนาจจากรัฐตามกฎหมายในด้านการกำกับดูแลช้างเลี้ยงของประเทศไทย
4. มีบทบาทในการเป็นผู้นำการอนุรักษ์ช้างโลก โดยเป็นเจ้าภาพในการจัดประชุมสัมมนาการอนุรักษ์ช้างโลก
5. เป็นศูนย์กลางความรู้และประสบการณ์ทั้งหมดเกี่ยวกับช้างให้สมบูรณ์ที่สุดของโลก

4.5 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

4.5.1 โดยใช้ *TOWS Matrix* จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค โดยใช้ *TOWS Matrix* สามารถแยกเป็นกลยุทธ์ย่อยได้ 4 กลยุทธ์ดังนี้

- กลยุทธ์ใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็งภายในองค์กร SO Strategies

จากสถานะแวดล้อมภายนอกที่เป็น โอกาสต่อศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย ทำให้สามารถจัดตั้งให้ ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยเป็นสถาบันระดับนานาชาติ ในการเป็นศูนย์กลางการอนุรักษ์และบริหารช้าง และเป็นผู้นำด้านการพัฒนาค่าน้ำวิจัยเผยแพร่และศูนย์การเรียนรู้เชิงวิชาการเกี่ยวกับช้าง โดยจุด แข็งที่จะนำมาใช้ในการวางกลยุทธ์ข้างต้นคือ ชื่อเสียงขององค์กรที่เป็นที่ยอมรับ การมีทำเลที่ดี ความสามารถในการแสดงและความสามารถของพนักงานเจ้าหน้าที่ที่มีทักษะที่ดี และการได้รับการ สนับสนุนด้านการประชาสัมพันธ์จากหน่วยงานต่างๆ

- กลยุทธ์การลดจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส

จากผลการประเมินพบจุดอ่อนหลายปัจจัย ได้แก่ การส่งเสริมการขาย การบริหารทรัพยากร บุคคล การผลิตและการบริการ ซึ่งจุดอ่อนทั้งหมดนี้สามารถแก้ไขได้ด้วยโอกาสที่มีอยู่คือ การใช้ ทักษะในการบริหารการจัดการภายในด้วยเทคโนโลยีทางการบริหารการจัดการจากสภาพแวดล้อม ภายนอกมาปรับปรุงการบริหารงาน โดยในกรณีที่จะต้องใช้งบประมาณจากภายนอกหรือการ ขอความอนุเคราะห์ด้านต่างๆ ก็สามารถการสนับสนุนของรัฐหรือองค์กรต่าง ๆ ขอความ อนุเคราะห์ระดมทุนได้จากทั้งภาครัฐและเอกชน

- กลยุทธ์หลีกเลี่ยงอุปสรรคโดยอาศัยจุดแข็ง

อุปสรรคที่พบ คือ เทคโนโลยีด้านการจดสิทธิบัตร ในสถานภาพปัจจุบันที่ยังไม่มีการ จดทะเบียนในที่แห่งใดในโลก แต่หากมีการจดสิทธิบัตรการเลี้ยงช้าง โดยอาศัยจากภูมิปัญญาของ ไทยขึ้นก็จะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคมากมายในอนาคตในทันที ในกรณีนี้สามารถใช้จุดแข็ง ขององค์กร และ โอกาสที่มีอยู่ที่รัฐบาลให้การสนับสนุน ทำการจดสิทธิบัตรไว้เพื่อให้เป็น โอกาส และเป็นจุดแข็งได้ในอนาคต

- กลยุทธ์ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

จุดอ่อนของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยได้แก่ การส่งเสริมการขาย การบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านบริหารการจัดการ การผลิตและการบริการ ด้านราคา โดยที่จุดอ่อนดังกล่าวสามารถแก้ไขได้ โดยมีการปรับปรุงด้านโครงสร้าง การบริหารการตลาด การบริหารการจัดการ ให้เหมาะสม สอดคล้องกับทิศทาง ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร แผนกลยุทธ์ระดับองค์กรในสภาพ ปัจจุบัน โดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ เช่น กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์การดำเนินงาน กลยุทธ์การ

ได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์การนำไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินผลทางกลยุทธ์ รวมทั้งการใช้เทคนิคและเครื่องมือในการประเมินผล เป็นต้น

4.5.2 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ Model of Corporate Strategies

เป็นการนำผลการวิเคราะห์ความแข็งแกร่งของธุรกิจ/ตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร (Business Strengths/Competitive Position) มาเปรียบเทียบกับ ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม เพื่อหากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร พบว่า กลยุทธ์ที่ควรใช้คือ กลยุทธ์ในการขยายตัวในแนวราบและเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentration via Horizontal Integration) หมายถึง องค์กรอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีความน่าสนใจสูง แต่องค์กรมีความแข็งแกร่ง (สภาพแวดล้อมภายใน) ในระดับปานกลางเมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน อย่างไรก็ตาม องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์คงตัว (Stability) หรือกลยุทธ์มุ่งเน้นทำกำไร (Profit Strategy) ซึ่งการใช้กลยุทธ์นี้สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้ การที่พิจารณาเน้นการขายหรือดำเนินธุรกิจที่ให้กำไรแก่องค์กรมาก จะทำให้สามารถฟื้นฟูองค์กรได้เสียก่อน เพราะปัจจุบันธุรกิจยังอยู่ในภาวะขาดทุน หรืออาจทำควบคู่ไปกับการขยายตัวแบบแนวนอน ที่ไม่ต้องลงทุนมากโดยอาศัยศักยภาพของโอกาสและจุดแข็งที่มีอยู่

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษา พบว่า ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยมีข้อได้เปรียบหลายประการ เช่น การได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ การมีผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ การมีสถานที่ตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับรายงานประจำปี 2545 ของสถาบันชชบคแห่งชาติ ที่ได้รายงานไว้ว่า ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากภาครัฐ นอกจากนี้ จุดอ่อนของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย เช่น ปัญหาทางด้านการตลาด การส่งเสริมการขาย รวมไปถึงอุปสรรคต่างๆ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เช่น สภาพการแข่งขันที่สูงขึ้น ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของภทรอนงค์ ณ เชียงใหม่ ที่ได้ศึกษาการดำเนินงานด้านการตลาดการท่องเที่ยวของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง

ผู้บริหารศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย ได้ร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยภายใน สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม ได้ค่อนข้างละเอียดตามทฤษฎี แนวคิด และขั้นตอนการศึกษา จนกระทั่งได้ผลการวิเคราะห์ออกมาเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางของธุรกิจ และได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ ญ่ญแจแห่งความสำเร็จ เป้าหมาย และกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยใช้ TOWS Matrix และ Model of Corporate Strategy เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรต่อไปในอนาคต

กลยุทธ์ทั้ง 2 คือ กลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix สามารถบ่งบอกได้ถึงระดับความแข็งแกร่งขององค์กรที่จะมาแก้ไขอุปสรรค และโอกาสที่จะมาแก้ไขจุดอ่อน รวมถึงจุดแข็งและโอกาสที่จะมา

สนับสนุนองค์กร และกลยุทธ์โดยใช้ Model of Corporate Strategies สามารถบ่งบอกถึงตำแหน่งขององค์กรในการสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งทั้ง 2 กลยุทธ์นี้มีประโยชน์มากในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารการจัดการให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งสามารถนำองค์กรที่มีการขาดทุนมาปรับปรุงให้เกิดผลกำไรแก่องค์กรโดยไม่ขาดทุน และทำให้ได้ทราบถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อองค์กร สภาพแวดล้อมภายในด้านความแข็งแกร่งขององค์กรว่ามีมากน้อยเพียงไร และได้ช่วยกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ อย่างละเอียด ได้ทราบถึงตำแหน่งขององค์กรในด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรม รวมไปถึงกลยุทธ์ต่างๆสำหรับการบริหารธุรกิจต่อไป

ข้อค้นพบ

ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยกำลังอยู่ในระหว่างการปรับองค์กร ทั้งทางด้านโครงสร้างองค์กร ผู้บริหารฯ บุคลากร โครงสร้างทางบัญชี การเงิน แม้แต่ชื่อก็กำลังเปลี่ยนเป็น สถาบันคชบาลแห่งชาติ อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผู้บริหารฯหลายท่านเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาจากความพยายามปรับปรุงและต้องการวางรากฐานในการบริหารการดำเนินงานทางธุรกิจและทางสังคม ให้มีความมั่นคง และมีความกระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

ผู้บริหารฯส่วนใหญ่เห็นว่า องค์กรมีโอกาสทางสภาพแวดล้อมภายนอกมากกว่าอุปสรรค และเชื่อมั่น โดยเฉพาะการได้รับการสนับสนุนจากรัฐและหน่วยงานเอกชนต่างๆที่ตามกระแสความนิยมในการอนุรักษ์ช้างและธรรมชาติ ทั้งเชื่อว่าองค์กรยังมีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน โดยเฉพาะการเชื่อในศักยภาพของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ด้านการบริการและความรู้เฉพาะทาง

ด้านจุดอ่อน ผู้บริหารฯเกือบทุกคนยอมรับว่า องค์กรมีความสามารถด้านการตลาดไม่มากพอในการแข่งขัน อีกทั้งมีจุดอ่อนด้านความไม่คล่องตัวในการตัดสินใจในการแข่งขันในอุตสาหกรรม และความล่าช้าในการตัดสินใจสั่งการจากผู้บังคับบัญชาไม่ทันต่อความต้องการของตลาดและการแข่งขัน นอกจากนี้องค์กรยังไม่มีกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

โครงสร้างทางการบริหารฯ ยังเป็นโครงสร้างที่วางไว้เพื่อให้ตำแหน่งเหมาะสมกับบุคลากรและระดับชั้นตำแหน่ง โดยไม่ได้มุ่งเน้นให้โครงสร้างองค์กรสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับต่างๆ เพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม และยังไม่ได้นำเอาเทคโนโลยีเครื่องมือทางการบริหารใหม่ๆ มาใช้ เช่น Balance Score Card, Key Performance Index, Managerial Grid เป็นต้น

ข้อจำกัด

จากการศึกษา พบข้อจำกัดหลายด้าน ได้แก่ ระยะเวลาและงบประมาณที่จำกัด ซึ่งเป็นปัญหาหลักของการศึกษานี้ ทำให้ผู้บริหารหลายท่านที่ให้การสัมภาษณ์ ไม่มีเวลาในการศึกษาความเข้าใจในทฤษฎีของการศึกษาค้นคว้าอย่างละเอียดต้องแท้ รวมไปถึงการให้ระดับคะแนนความมาน้อย รวมถึงระดับความสำคัญในปัจจุบันต่างๆ อาจมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนในวัตถุประสงค์ของคำถามที่แท้จริง อีกทั้งเป็นการศึกษาค้นคว้าที่ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารฯ ที่มาจากโครงสร้างองค์กรใหม่ ผู้บริหารฯ บางท่านกำลังศึกษางานใหม่อยู่ และเพิ่งจะมารับผิดชอบงานในเวลาไม่นานนัก อาจยังไม่เข้าใจถึงงานทั้งหมด โดยเฉพาะคู่แข่งที่ลึกลับยิ่งพอ จึงอาจให้คำตอบที่คลาดเคลื่อนไปบ้าง

อีกทั้งรายงานทางบัญชีและการเงินเพิ่งจะจัดแยกออกมาใหม่จากที่เคยรวมกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ลำปาง มาก่อน จึงไม่มีรายงานทางบัญชีการเงินเป็นของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยในปีก่อนๆ มาก่อน โดยเฉพาะงบประมาณทางการเงินประจำปี 2545 ยังไม่แล้วเสร็จในระหว่างการศึกษา ค้นคว้านี้ จึงไม่สามารถนำอัตราส่วนทางการเงินมาวิเคราะห์ได้

ประการสำคัญ ผู้บริหารฯ บางท่าน อาจมีความลำเอียงบ้างในการประเมินองค์กรและคู่แข่งในอุตสาหกรรม รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบในหน่วยงานของตน เพื่อไม่ให้มีระดับคะแนนที่ต่ำกว่า ปานกลาง โดยอาจคาดว่า จะได้ไม่มีผลกระทบต่อการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบ อีกทั้งจำนวนประชากรในการศึกษาค่อนข้างน้อย จึงอาจมีการประเมินผลคลาดเคลื่อนไปบ้าง โดยเฉพาะปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

ข้อเสนอแนะ

ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยควรเร่งดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อให้สามารถเพิ่มความเร็วและความคล่องตัวในการตัดสินใจสั่งการ และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ให้เป็นรากฐานในการบริหารดำเนินงานในอนาคต นอกจากนี้ควรให้ผู้บริหารเพิ่มความรู้ความเข้าใจ และเพิ่มทักษะในการบริหารธุรกิจและการบริหารการจัดการ

ศูนย์ฯ ควรริบสร้างแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะแผนทางด้านการตลาดเพื่อทำให้เกิดผลกำไรจากการดำเนินงานโดยเร็วที่สุด และควรให้ความรู้แก่พนักงาน ในเรื่องความสำคัญของ Balance Score Card เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและพนักงาน ซึ่งจะทำได้กำหนด Balance Score Card ขององค์กรได้เอง

สำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาต่อไป ควรต้องสร้างความเข้าใจด้านทฤษฎีให้แก่ผู้บริหารฯ อย่างละเอียด เนื่องจากผู้บริหารฯ ส่วนใหญ่ มีได้มาจากสายบริหารธุรกิจมาก่อน โดยเฉพาะความเข้าใจในด้านระดับการให้คะแนน รวมทั้งเหตุผลที่สนับสนุน เพื่อสร้างกลยุทธ์ระดับต่างๆ ผู้บริหารฯ จะต้องเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ และวิธีประเมินเป็นอย่างดี