

บทที่ 1

บทนำ

ในบทนำนี้จะกล่าวถึงความสำคัญและที่มาของปัญหา วัตถุประสงค์ ขอบเขต วิธีการดำเนินการ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย และองค์ประกอบของการวิจัยเรื่อง การกำหนดกลยุทธ์และดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรสำหรับการผลิต และจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลีโพรไพลีน

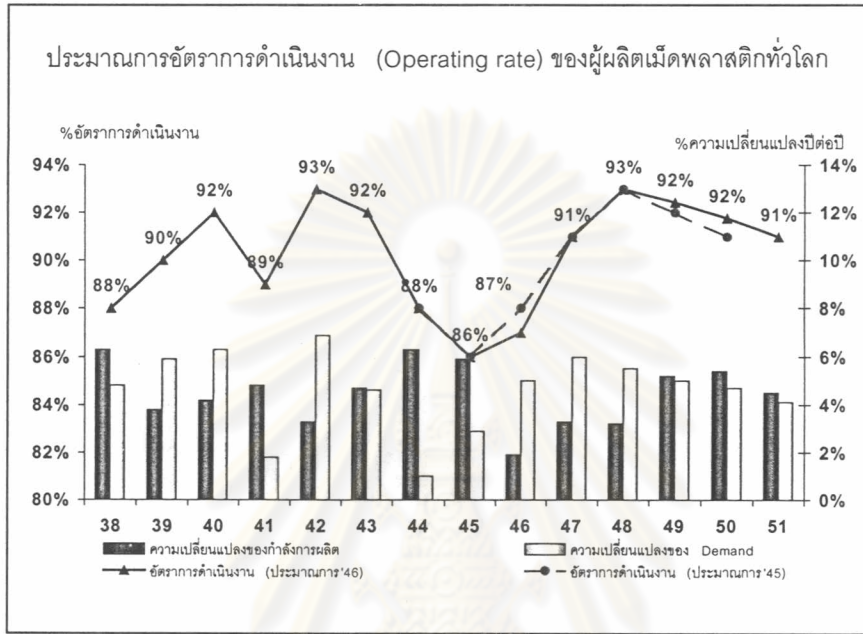
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

1.1.1 ความสำคัญของปัญหา

ในการดำเนินชีวิตประจำวันของมนุษย์ในปัจจุบัน จะพบว่าชิ้นงานพลาสติกเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิต ไม่ว่าจะเป็น ชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า ชิ้นส่วนรถยนต์ ภาชนะในการบรรจุอาหาร เครื่องใช้ส่วนตัว เฟอร์นิเจอร์ ล้วนแล้วแต่มีพลาสติกที่มีสีสันสวยงามเป็นส่วนประกอบไม่มากนักน้อย แต่เบื้องหลังของความสวยงามและหลากหลายของชิ้นงานดังกล่าว จะต้องมาจากวัตถุดิบการผลิตที่มีคุณภาพ นั่นก็คือ เม็ดพลาสติกนั่นเอง ในช่วงก่อนที่ประเทศไทยจะเกิดภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมการผลิตเม็ดพลาสติกเป็นอุตสาหกรรมที่ให้ผลตอบแทนต่อผู้ประกอบการค่อนข้างสูง การแข่งขันน้อยเพราะเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เงินลงทุนสูง (Capital intensive) และต้องการความรู้และประสบการณ์เฉพาะด้าน แต่ภายหลังจากที่ประเทศไทยประสบกับภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจในปี 2540 จนถึงปัจจุบันอุตสาหกรรมการผลิตเม็ดพลาสติกถือว่าเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง และส่งผลให้เกิดสภาวะการแข่งขันที่นับวันจะทวีความรุนแรงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลกระทบจากราคาน้ำมันที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ผู้ประกอบการการผลิตเม็ดพลาสติกจะต้องใช้ความระมัดระวังและความรอบคอบอย่างสูงในการกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม ชัดเจน และสอดคล้องกับสภาวะการแข่งขัน รวมถึงระบบในการวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด สำหรับการดำเนินการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกในปัจจุบัน เพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่ากลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการบริหารองค์กรอยู่นั้น สามารถส่งผลให้องค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่องและภายใต้สภาวะแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

1.1.2 ที่มาของปัญหา

การแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีน และโพลิพรอไพลีนค่อนข้างรุนแรงทั้งในประเทศและต่างประเทศ เนื่องจากตั้งแต่ปี 2543 จนถึงปี 2545 กำลังการผลิตที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมีมากกว่าความต้องการที่เพิ่มขึ้น และ ตั้งแต่ปี 2546 จนถึงปี 2548 มีแนวโน้มว่าความต้องการเม็ดพลาสติกจะมีมากกว่ากำลังการผลิตที่เพิ่มขึ้นทั่วโลก ดังแสดงในรูปที่ 1.1

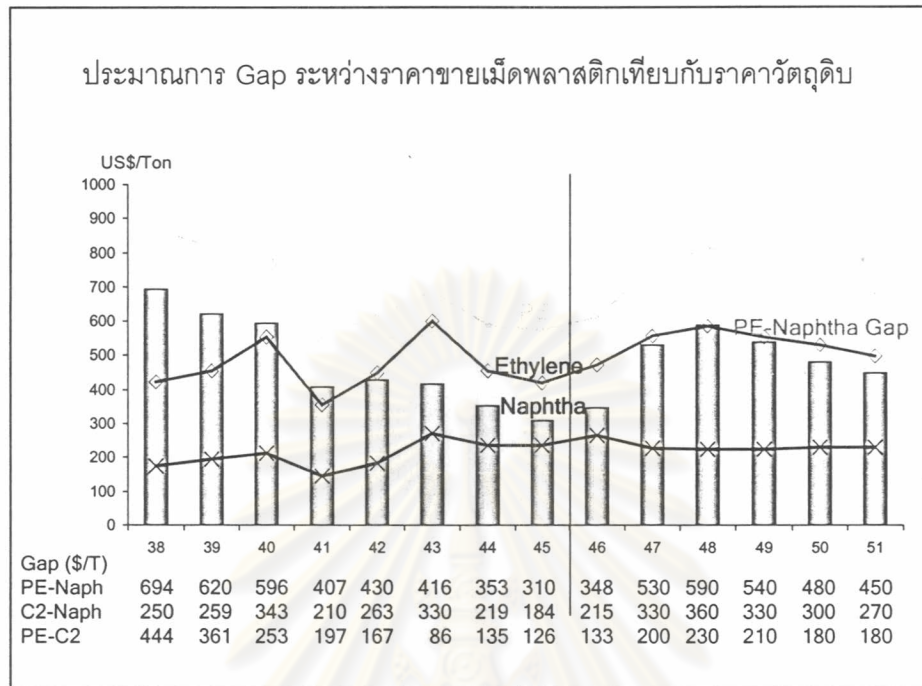


รูปที่ 1.1 ประมาณการกำลังการผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนทั่วโลก

ที่มา : สมาคมนักวิเคราะห์สถานการณ์ตลาดเม็ดพลาสติก , 2546

จากแนวโน้มความต้องการเม็ดพลาสติกมีมากกว่ากำลังการผลิตที่เพิ่มขึ้นทั่วโลกตั้งแต่ปี 2546 จนถึงปี 2548 ประกอบกับเม็ดพลาสติกเป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก (Commodity Products) ซึ่งเม็ดพลาสติกของแต่ละบริษัทสามารถใช้ทดแทนกันได้ อีกทั้งข้อบังคับของเขตการค้าเสรีอาเซียน (ASEAN Free Trade Area: AFTA) และองค์การการค้าโลก (World Trade Organization : WTO) ซึ่งกำหนดให้มีการลดกำแพงภาษีนำเข้า (Import tariff) ส่งผลให้องค์กรที่ศึกษาวิจัยไม่เพียงแต่ต้องแข่งขันกับผู้ผลิตในประเทศเท่านั้น แต่ต้องแข่งขันกับผู้ผลิตทั่วโลก นอกจากนี้การรวมกิจการของบริษัทผู้ผลิตรายใหญ่ของโลก ซึ่งได้เปรียบในด้านต้นทุนของวัตถุดิบ ประสิทธิภาพ เทคโนโลยี และเงินทุน ยังเป็นปัจจัยที่ทำให้การแข่งขันทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นอย่างมาก เห็นได้ว่าตั้งแต่ปี 2543 จนถึงปี 2545 กำไรของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีโดยรวมทยอยลดลง และจะมีแนวโน้มที่ดีขึ้นตั้งแต่ปี 2546 จนถึงปี 2548 ดังแสดงในรูปที่ 1.2 ซึ่งเป็นช่วงเวลา

สอดคล้องกับการคาดการณ์แนวโน้มในด้านความต้องการและกำลังการผลิตเม็ดพลาสติกทั่วโลก
ที่แสดงในรูปที่ 1.1



รูปที่ 1.2 : ส่วนต่างราคาขายสินค้าและราคาวัตถุดิบ

ที่มา : สมาคมนักวิเคราะห์สถานการณ์ตลาดเม็ดพลาสติก, 2546

จากสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น ทำให้องค์กรที่ศึกษาวิจัยต้องทบทวนแผนกลยุทธ์ที่มีอยู่และกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอกและสภาวะแวดล้อมภายในองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงต้องพัฒนาระบบการวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับลักษณะของอุตสาหกรรมการผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอทิลีนและโพลีโพรพิลีน เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนในสภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงเช่นนี้

ในปัจจุบันผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ศึกษาวิจัยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรดังแสดงในรูปที่ 1.3 และดัชนีวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรดังแสดงในตารางที่ 1.1

วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัยในช่วงปี พ.ศ 2542 - 2546

To be one of the leading integrated polyolefins players in the Asia Pacific region focusing on AFTA markets, through strong alliances with global / regional players, which can access to future technology, market presence and high value added downstream products.

เป็นผู้นำในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์โพลิโอเลฟินส์แบบบูรณาการในภูมิภาคเอเชีย แปซิฟิกโดยเน้นตลาดเขตการค้าเสรีอาเซียน โดยการสร้างพันธมิตรทั่วโลกหรือในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ซึ่งจะทำให้สามารถพัฒนาเทคโนโลยีในอนาคต เป็นผู้นำในตลาด และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าสูง

ภารกิจขององค์กรที่ศึกษาวิจัยในช่วงปี พ.ศ 2542 - 2546

1. Future Technology

Apply the updated proven technology mix for our long-term competitiveness on cost and quality of services.

เทคโนโลยีในอนาคต : ประยุกต์และนำเทคโนโลยีที่พิสูจน์แล้วว่าเหมาะสมกับองค์กรมาใช้เพื่อความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวทั้งด้านต้นทุน และคุณภาพของการบริการ"

2. Market Presence

Position our company as one of the most preferred suppliers through market, customer focus and products & services customizations.

เป็นผู้นำในตลาด : โดยการวางตำแหน่งขององค์กรเป็นผู้ส่งมอบสินค้าและบริการที่เป็นที่ต้องการที่สุดรายหนึ่งในตลาดซึ่งมีจุดเด่นในด้านการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม

3. High value added downstream products

Time-to-market, develop performance and differentiated products to serve customers' need while creating both customers' and our value.

พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าสูง : โดยเน้นที่ช่วงเวลาในการแนะนำสินค้าออกสู่ตลาดสั้น พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งและมีศักยภาพสูงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในขณะที่ยังสามารถสร้างคุณค่าให้ทั้งกับลูกค้าและองค์กร

วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัยในช่วงปี พ.ศ 2542 - 2546

วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่ศึกษาวิจัยในช่วงปี พ.ศ 2542 – 2546 คือ ต้องการเป็นผู้นำในแถบเอเชีย (Leading regional player) ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. กำลังการผลิตโดยรวมอยู่ในอันดับ 1 ใน 5 ของผู้ผลิตในแถบเอเชีย
2. การเป็นผู้นำตลาดในด้านความรู้ในตลาดเม็ดพลาสติกและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ารวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า
3. ความสามารถในการทำกำไร หรือสมรรถนะทางการเงินขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

รูปที่ 1.3 วิสัยทัศน์ ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ศึกษา

ที่มา : องค์กรที่ศึกษาวิจัย

มุมมอง (Perspective)	ตัววัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ (Key Performance Indicators)
ด้านการเงิน (Financial Perspective)	1. Net Sales (MB) 2. Net Profit (MB) 3. EBITDA (MB) * 4. EBITDA on assets (%) ** 5. Total sales volume ('000 tons) 6. Total sales growth (%) 7. Domestic sales volume ('000 tons) 8. Domestic sales growth (%) 9. Export sales volume ('000 tons) 10. Export sales growth (%)
ด้านลูกค้า (Customer Perspective)	1. จำนวนลูกค้ารายใหม่ที่ได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ (ราย) 2. จำนวนยอดขายส่วนเพิ่มที่ได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ (ตัน) 3. Total domestic market share (%) 4. Number of claim/complaint (case / Million tons of sales)
ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)	1. Total production volume('000 tons) 2. Capacity utilization (%) 3. Total capacity ('000 tons) 4. Operating cost (USD/ ton)

ตารางที่ 1.1 ดัชนีวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรขององค์กรที่ศึกษา
ที่มา : องค์กรที่ศึกษาวิจัย

ซึ่งพบว่าองค์กรที่ศึกษาวิจัยยังมีจุดที่ต้องปรับปรุงในเรื่องกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรและระบบในการวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการแข่งขันที่เป็นระบบโดยให้ผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์เฉพาะในด้านต่างๆ เช่น ด้านการผลิต ด้านการตลาด มาร่วมตัดสินใจกับกรรมการผู้จัดการอย่างเป็นระบบ

2. ความเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์และดัชนีวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร กับแผนการปฏิบัติงานและดัชนีวัดผลสำเร็จของแผนการปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน

* รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับ EBITDA ศึกษาได้ที่ภาคผนวก จ

** รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับ EBITDA on assets ศึกษาได้ที่ภาคผนวก จ

3. การกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร ที่ครอบคลุมมุมมองที่จำเป็นในการแข่งขันระดับนานาชาติอย่างครบถ้วน และสามารถวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จะเห็นว่าการกำหนดตัววัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย ให้ความสำคัญกับการวัดผลด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นหลัก โดยมีการวัดผลด้านลูกค้า (Customer Perspective) และ ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เพียงบางรายการ และไม่สามารถทราบได้ว่าตัววัดผลที่แสดงในตารางที่ 1.1 มีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์ และส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไร ซึ่งในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในยุคปัจจุบัน ธุรกิจต่าง ๆ ที่จะอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนนั้นจะต้องมีการกำหนดตัววัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ที่เหมาะสม และครอบคลุมทุกด้านที่จำเป็นและสามารถสะท้อนสมรรถนะ (Performance) ขององค์กรนั้น ๆ ได้และต้องมีระบบในการติดตามและวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องและทันท่วงที ในที่นี้ทางผู้วิจัยจึงได้นำหลักการ การกำหนดตัววัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ที่กำลังเป็นที่นิยมในปัจจุบัน คือ Balanced Scorecard : BSC มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดตัววัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ที่เหมาะสมขององค์กรดังกล่าว ภายหลังจากการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต โดยใช้ทฤษฎีในการตัดสินใจที่ชื่อว่าการบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process : AHP)

1.2 วัดดูประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ที่เหมาะสม โดยมุ่งเน้นที่การผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลีโพรไพลีน

1.2.2 เพื่อกำหนดดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Scorecard) ที่เหมาะสม โดยมุ่งเน้นที่การผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลีโพรไพลีน

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1.3.1 ครอบคลุมถึงการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) และการกำหนดดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรเท่านั้น แต่จะไม่ครอบคลุมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation), การติดตามและประเมินผล (Monitoring and measurement)

1.3.2 การผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลีโพรไพลีน (Polyethylene and Polypropylene Resins)

1.3.3 บริษัทที่เป็นกรณีศึกษา และกลุ่มตัวอย่างลูกค้าในประเทศในเขตกรุงเทพฯ และภูมิภาค จำนวน 176 ราย ซึ่งมียอดสั่งซื้อมากกว่า 80% ของยอดสั่งซื้อรวมของบริษัทในปี พ.ศ. 2543-2545

1.4 วิธีการดำเนินการวิจัย

1.4.1 สัมภาษณ์วิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ทำการศึกษาเรื่องอุตสาหกรรมการผลิตเม็ดพลาสติก การวางแผนกลยุทธ์ การวิจัยตลาด กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process: AHP) และ ดัชนีวัดผลสำเร็จของธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard)

1.4.2 รวบรวมข้อมูล แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยได้มาจาก

1.4.2.1 บริษัทที่ศึกษา ข้อมูลที่ต้องดำเนินการรวบรวมได้แก่ วิสัยทัศน์, ภารกิจ, วัตถุประสงค์ระยะยาว, วัตถุประสงค์ระยะสั้น และสถานะแวดล้อมภายในขององค์กรที่ศึกษา

1.4.2.2 ลูกค้า ข้อมูลที่ต้องดำเนินการรวบรวมได้แก่ ความต้องการของลูกค้า ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กรที่ศึกษาในมุมมองของลูกค้า

1.4.2.3 พนักงาน ข้อมูลที่ต้องดำเนินการรวบรวมได้แก่ ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของพนักงานในเรื่องระบบการบริหารงาน ระบบค่าจ้าง สวัสดิการ การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

1.4.2.4 แหล่งข้อมูลอื่น เช่น สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และวารสารพลาสติกที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

1.4.3 วิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแบ่งได้เป็น 2 เรื่อง ได้แก่ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน

1.4.4 เสนอทางเลือกกลยุทธ์ นำข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกและภายในมาวางแผนเพื่อเสนอทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆที่เป็นไปได้

1.4.5 ประเมินและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ประเมินทางเลือกกลยุทธ์และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมโดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process)

1.4.6 กำหนดดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยการใช้ทฤษฎีในเรื่อง Balanced Scorecard และคัดเลือกดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยใช้วิธีการระดมสมองของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ศึกษา

1.4.7 สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการศึกษานี้

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1.5.1 ได้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กรที่ศึกษา

1.5.2 ได้กลยุทธ์ระดับองค์กรโดยมุ่งเน้นที่การผลิต และจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนและโพลิโพรไพลีนที่เหมาะสม

1.5.3 ได้ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสม

1.5.4 ชี้ให้เห็นแนวทางในการประยุกต์ใช้กระบวนการการตัดสินใจ สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ

1.5.5 เป็นต้นแบบงานวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการ การนำทฤษฎีในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีน และโพลิโพรไพลีน

1.5.6 เป็นต้นแบบงานวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการ การนำทฤษฎีในเรื่อง Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารงานที่ทันสมัยและเป็นที่ยอมรับในปัจจุบันมาใช้ในการกำหนดดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร

1.6 องค์ประกอบของการวิจัย

การวิจัยนี้สามารถแบ่งเนื้อหาออกเป็น 6 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ อธิบายถึง ความสำคัญและที่มาของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัยและองค์ประกอบของการวิจัย

บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อธิบายถึง ความเป็นมาของอุตสาหกรรมเม็ดพลาสติก การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) การวิจัยตลาด กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์ ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล และการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์ อธิบายถึง องค์กรที่ศึกษาวิจัย การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร และ การเสนอทางเลือกกลยุทธ์

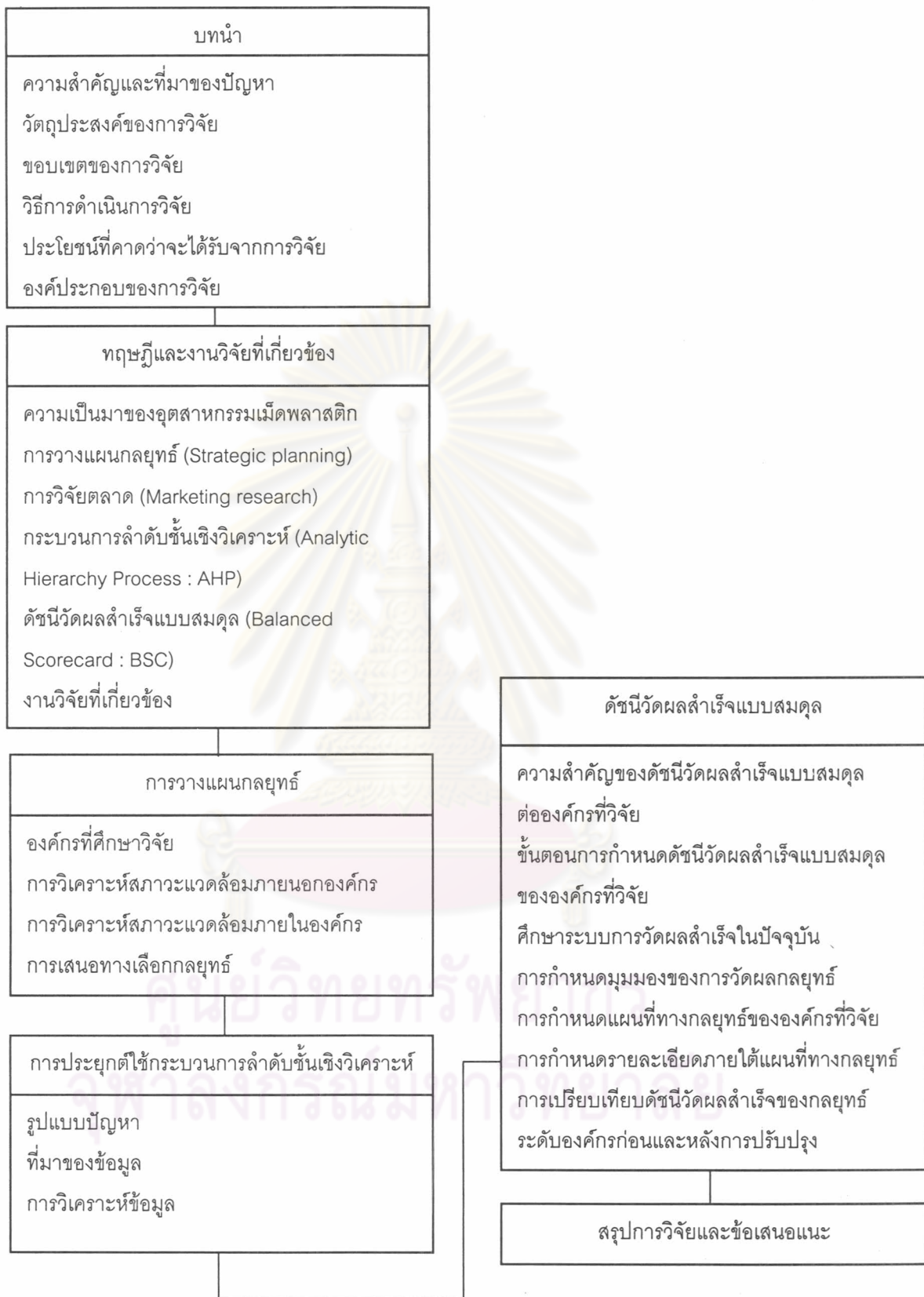
บทที่ 4 การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ อธิบายถึง รูปแบบปัญหา ที่มาของข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล อธิบายถึง ความสำคัญของดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลต่อองค์กรที่วิจัย ขั้นตอนการกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลขององค์กรที่วิจัย ศึกษากระบวนการวัดผลสำเร็จในปัจจุบัน การกำหนดมุมมองของการวัดผลกลยุทธ์ การกำหนดแผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่วิจัย การกำหนดรายละเอียดภายใต้แผนที่ทางกลยุทธ์ และการเปรียบเทียบดัชนีวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรก่อนและหลังการปรับปรุง

บทที่ 6 สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ อธิบายถึง สรุปผลการวิจัย ข้อเสนอแนะ และงานวิจัยที่ควรดำเนินการต่อ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 1.4 ผังโครงสร้างองค์ประกอบของการวิจัย