



แผนผังเชิงยุทธศาสตร์

การแปลงสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้เป็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้

STRATEGY MAPS:

CONVERTING INTANGIBLE ASSETS
INTO TANGIBLE OUTCOMES

เรียบเรียงโดย
พิมดา เชื้อสกุลวนิช
นักพัฒนาระบบราชการ 5
สำนักงาน ก.พ.ร.

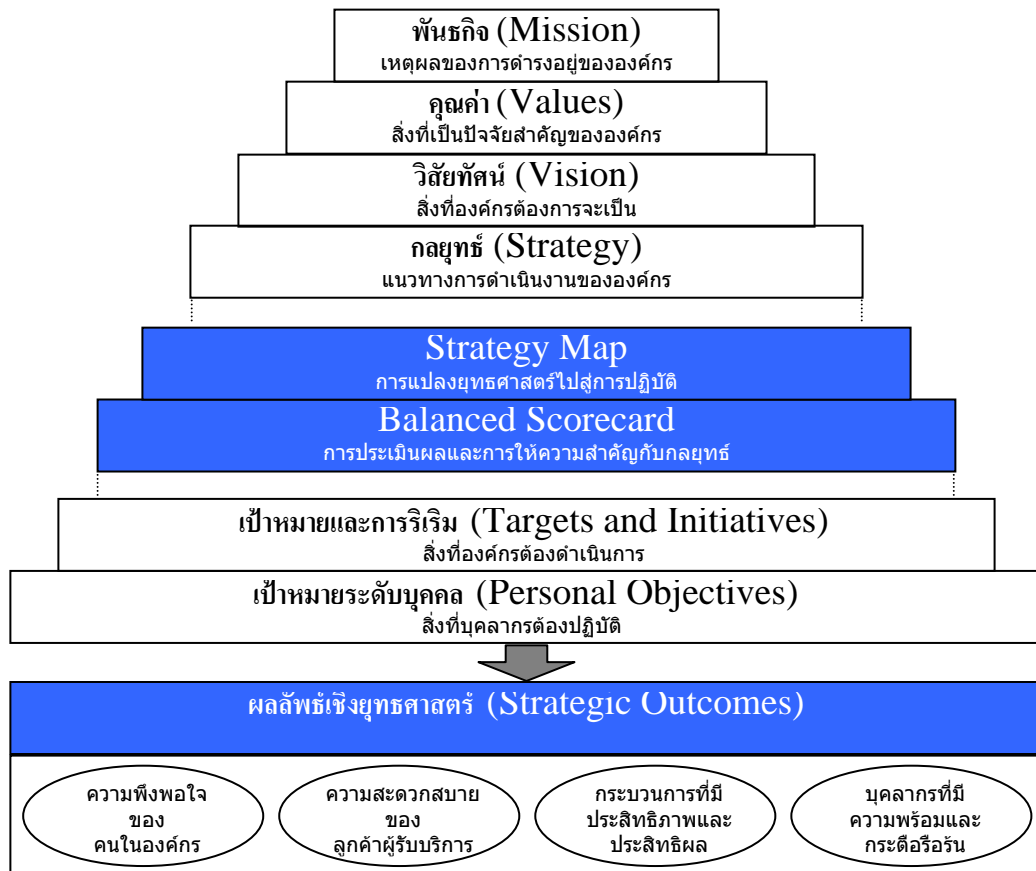
แผนผังเชิงยุทธศาสตร์ (STRATEGY MAPS) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการแนวใหม่ จากแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ที่มองว่า "การบริหารจัดการจะทำได้เลยหากไม่สามารถประเมินผลได้และการประเมินผลในสิ่งที่ไม่สามารถอธิบายได้ ก็ไม่อาจทำได้เช่นกัน" ดังนั้น Kaplan และ Norton จึงได้พัฒนาแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ขึ้นมาเพื่อใช้อธิบายและแสดงความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (cause and effect relationships) ของปัจจัยต่างๆ ตามมุมมองทั้ง 4 มิติของ Balanced Scorecard อันได้แก่

- 1) มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)
- 2) มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- 3) มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)
- 4) มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

โดยเฉพาะการเชื่อมโยงการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เข้ากับกระบวนการสร้างคุณค่า (value-creating processes) ให้แก่องค์กร



แผนภาพที่ 1 ที่มาและวงจรของการจัดทำแผนผังเชิงยุทธศาสตร์



ที่มา : Robert S. Kaplan และ David P. Norton, Strategy Maps : Converting intangible assets into tangible outcome (Boston : Harvard University Press, 2004), หน้า 33.

ความสำคัญของการทำแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ช่วยทำให้องค์กรสามารถ

- แสดงเจตนาารมณ์และเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจน ซึ่งสามารถสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับบุคคลภายในองค์กรได้
- กำหนดกรอบแนวทางของกระบวนการหลักภายในที่สำคัญ เพื่อให้สามารถดำเนินงานไปในทิศทางที่เหมาะสม และมุ่งสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้
- ประสานเชื่อมโยงในเรื่องการลงทุนและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การใช้เทคโนโลยี และทุนองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ทราบข้อบกพร่องหรือช่องว่างของกลยุทธ์ และความเชื่อมโยงที่ขาดหายไประหว่าง การจัดทำยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้สามารถดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้รวดเร็วทันการณ์



หลักการสำคัญของแผนผังเชิงยุทธศาสตร์

- ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างสมดุลและเชื่อมประสาน ความแตกต่าง และความขัดแย้งอย่างเป็นเหตุเป็นผล เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้
- ยุทธศาสตร์เกิดจากสมมติฐานที่ว่า ลูกค้าผู้รับบริการมีความต้องการ และค่านิยมที่แตกต่างกัน ทำให้มีความจำเป็นในการสร้างความหลากหลายให้เกิดขึ้นกับตัวสินค้าและบริการ เพื่อที่จะสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มให้เกิดความพึงพอใจได้
- คุณค่าจะถูกสร้างขึ้นโดยผ่านกระบวนการเชิงธุรกิจภายในองค์กร หากองค์กรสามารถบริหารจัดการกระบวนการภายในได้อย่างดีแล้ว ก็มักจะบรรลุผลสำเร็จได้
- ยุทธศาสตร์เป็นจุดรวมของปัจจัยหลักในการเสริมสร้างให้เกิดการเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการบูรณาการขององค์ประกอบต่างๆ แบบองค์รวม กล่าวคือเป็นการพิจารณาให้ความสำคัญในทุกองค์ประกอบนั่นเอง
- การจัดวางยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดให้เกิดคุณค่าของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ และสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้

ข้อแตกต่างของการสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้กับสินทรัพย์ที่จับต้องได้

- แม้ว่าการสร้างคุณค่าทางอ้อมจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น องค์กรความรู้ และเทคโนโลยี อาจไม่ค่อยมีผลกระทบโดยตรงต่อผลลัพธ์ทางการเงินมากนัก แต่หากมีการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ได้ดีแล้วก็อาจสามารถส่งผลที่ดีต่อผลลัพธ์ทางการเงินได้ ในลักษณะของโซ่ห่วงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (chains of cause and effect relationships) ซึ่งกันและกันตามลำดับระหว่างการเรียนรู้ กระบวนการภายใน ลูกค้า และผลลัพธ์ทางการเงิน ตัวอย่างเช่น บุคลากรในองค์กรที่ผ่านการอบรมในเรื่องของ TQM และ Six Sigma จะมีพัฒนาการที่ดีขึ้นในกระบวนการด้านคุณภาพ อันส่งผลให้ลูกค้าผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจมากขึ้น และมีการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้องค์กรได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น และช่วยให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่ามากขึ้นด้วย
- คุณค่าเกิดขึ้นตามลักษณะของสภาวะการณ์แวดล้อม ซึ่งคุณค่าของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้นั้นมักจะขึ้นอยู่กับลักษณะความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ เช่น การพัฒนาความรู้ของบุคลากรให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ดีเป็นการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ซึ่งมักจะส่งผลในยุทธศาสตร์ด้านการลดต้นทุนมากกว่าจะส่งผลในยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนานวัตกรรม หรือการเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์



- คุณค่าเปรียบเสมือนศักยภาพ โดยที่การลงทุนในสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ อาจไม่ได้สร้างคุณค่ามากมายอย่างที่ควรจะเป็น เช่น พนักงานที่ได้รับการอบรมในเรื่องของการควบคุมคุณภาพและการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหานั้น มีคุณค่าเฉพาะในเรื่องศักยภาพในการทำงานเท่านั้น แต่ไม่ได้สร้างคุณค่าในทางการตลาด ดังนั้นในการดำเนินกระบวนการภายใน เช่น การออกแบบ การผลิต การจัดจำหน่าย และการบริการลูกค้า จึงจำเป็นต้องแปลงคุณค่าในเชิงศักยภาพของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้เกิดคุณค่าที่จับต้องได้ และหากไม่คำนึงถึงเรื่องการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าหรือการสร้างคุณค่าในเชิงการเงินแล้ว คุณค่าในเชิงศักยภาพของบุคลากรและทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้อื่นๆ ก็ไม่มีความหมาย
- สินทรัพย์เป็นแหล่งของการสร้างคุณค่า สินทรัพย์อย่างหนึ่งจะมีคุณค่าเพิ่มขึ้นมากหากสามารถนำมาผสมผสานได้อย่างมีประสิทธิภาพกับสินทรัพย์อื่นๆ โดยคุณค่าที่สูงสุดจะเกิดขึ้นมาจากการผสมผสานกันของสินทรัพย์ที่จับต้องได้ รวมถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร และสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในองค์กร

การนำสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้มากำหนดแนวทางผสมผสานในยุทธศาสตร์

ในมิติมุมมองด้านการพัฒนาและเรียนรู้ ของ Balanced Scorecard แสดงถึงสาระสำคัญในการนำสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ อันประกอบด้วยทุนมนุษย์ ทุนข้อมูล สารสนเทศ และทุนองค์กร มาผสมผสานเพื่อการสร้างเสริมขีดสมรรถนะ หรือความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ (strategic readiness) และการจัดวางปัจจัยอย่างเหมาะสมให้สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ให้ประสบผลสัมฤทธิ์ โดยอาศัยวิธีการปรับแต่งระบบ และการบูรณาการ

◎ การปรับแต่งระบบ (Alignment)

ในกระบวนการสร้างคุณค่าจำเป็นต้องมีการนำสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้มาปรับแต่งให้เข้ากับยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดความเหมาะสม คุณค่าของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้นั้นจะมีความสำคัญแตกต่างกันออกไป โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของความเหมาะสมทางยุทธศาสตร์ เช่น ในองค์กรที่ต้องการฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งมีทางเลือกสองทาง คือ การอบรมในเรื่อง TQM (Total Quality Management) และเรื่อง CRM (Customer Relationship Management) การเลือกต้องพิจารณาจากยุทธศาสตร์ขององค์กรว่า มุ่งเน้นในเรื่องใด หากองค์กรมียุทธศาสตร์ที่เน้นเรื่องการลงทุน เช่น บริษัท Dell หรือ McDonald's ซึ่งมีแนวนโยบายในการปรับปรุงกระบวนการให้บริการอย่างต่อเนื่อง แล้วการอบรมในเรื่อง TQM ก็จะสร้างประโยชน์กับองค์กรเป็นอย่างมาก แต่หากเป็นบริษัทที่มียุทธศาสตร์ด้านการให้บริการลูกค้าแบบเต็มรูปแบบครบวงจรอย่างเช่น บริษัท IBM การอบรมในเรื่อง CRM จะส่งผลสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่า เป็นต้น



๑ การบูรณาการ (Integration)

ลำพังสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เพียงอย่างเดียวนั้น ไม่สามารถสร้างคุณค่าได้ด้วยตัวเอง จำเป็นต้องนำสินทรัพย์อื่นๆมาประกอบจึงสามารถสร้างบทบาทในเชิงยุทธศาสตร์ได้ กระบวนการผสมผสานเป็นกลไกที่สำคัญที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ทั้งหลายขององค์กรให้เกิดผล ตัวอย่างเช่น การลงทุนติดตั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงอย่างเดียวนั้นเป็นการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรแต่เพียงเล็กน้อย แต่หากว่าได้มีการจัดการด้านการฝึกอบรม และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ก็จะช่วยให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก

กระบวนการของการนำสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้มาประสานเชื่อมโยงในแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ สามารถดำเนินการได้ในลักษณะต่างๆ ดังนี้

- **กำหนดกลุ่มงานที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์** ตามปกติแล้วมักจะมียุทธศาสตร์ขององค์กร หากสามารถจำแนกกลุ่มงาน และสามารถกำหนดขีดสมรรถนะ รวมทั้งการรักษาระดับพัฒนาการของกลุ่มงานเหล่านี้ได้แล้ว จะทำให้องค์กรประสบผลสัมฤทธิ์ได้เร็วขึ้น
- **การจัดวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ** การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติการจำเป็นต้องมีการวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบโครงสร้างพื้นฐานหลักที่เหมาะสมเพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน
- **กำหนดกรอบแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์กร** ในการผลักดันยุทธศาสตร์อาจจะ *ต้องมีการปรับเปลี่ยนค่านิยมทางวัฒนธรรม* ทั้งที่เป็นวัฒนธรรมภายในองค์กร เช่น การทำงานเป็นทีม และวัฒนธรรมภายนอก เช่น การมุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรอันเป็นผลมาจากยุทธศาสตร์นั้น จะก่อให้เกิดพัฒนาการในเรื่องของวัฒนธรรมใหม่ และวิธีการทำงานแนวใหม่

แผนผังเชิงยุทธศาสตร์มีบทบาทสำคัญในการกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติตามได้

Kaplan และ Norton ได้กล่าวถึงบทบาทในการกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานในมิติมุมมองด้านต่างๆ ดังนี้



1. มุมมองในมิติด้านการเงิน จุดเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ในมิติด้านการเงินเกิดขึ้นจากการพิจารณาตัดสินใจขององค์กร ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความเติบโตขององค์กร (Growth Strategy) กับ เรื่องของพัฒนาการด้านการผลิต (Productivity Strategy) ถึงแม้ว่ากระบวนการด้านการสร้างความเติบโตขององค์กรเป็นกระบวนการสร้างคุณค่าในระยะยาว และเป็นเป้าหมายหลักที่สำคัญขององค์กร แต่กระบวนการด้านการผลิตมีพัฒนาการที่เร็วกว่าและสามารถส่งผลให้เห็นได้อย่างชัดเจนในช่วงระยะสั้น จึงมักจะเป็นเรื่องที่ได้รับคามสนใจมากกว่า ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องรักษาดุลยภาพของทั้งสองด้านให้เหมาะสม โดยเฉพาะในช่วงของการวางแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ขั้นเริ่มแรก ซึ่งอาจจัดกระบวนการด้านการเพิ่มรายและการเติบโตขององค์กรเป็นแผนระยะยาว และจัดกระบวนการด้านการผลิตเป็นแผนระยะสั้นที่เน้นในรายละเอียดสำคัญในเรื่องของการปรับโครงสร้างของต้นทุนการผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการพัฒนาเพื่อขยายโอกาสในการสร้างรายได้และการให้ความสำคัญกับลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงรักษากรอบแนวทางของแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ให้คงอยู่ต่อไป

2. มุมมองในมิติด้านลูกค้า ยุทธศาสตร์อาจเกิดมาจากความต้องการที่หลากหลาย ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดกลุ่มลูกค้าเพื่อให้สามารถบริหารจัดการและตอบสนองความต้องการได้ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการคือ

- 1) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction)
- 2) การรักษาสถานลูกค้า (Customer retention)
- 3) ความสามารถในการหาลูกค้า (Customer acquisition)
- 4) ผลประโยชน์ของลูกค้า (Customer profitability)
- 5) ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market share)
- 6) ส่วนแบ่งทางการบัญชี (Account share)

องค์ประกอบเหล่านี้สามารถอธิบายได้ตามหลักการความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (cause and effect relationships) ตัวอย่างเช่น เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจแล้วจะทำให้กลับมาใช้บริการอีก และบอกต่อกันไป ซึ่งเป็นการช่วยประชาสัมพันธ์ให้มีลูกค้ารายใหม่มาใช้บริการกันมากขึ้น ทำให้ส่งผลต่อผลประกอบการที่ดีขององค์กร แม้ว่าองค์กรส่วนใหญ่ได้พยายามปรับปรุงและให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบเหล่านี้ แต่การสร้างคามพึงพอใจและการรักษาลูกค้าก็เป็นไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำให้สำเร็จ จะต้อง



มีการพัฒนาในปัจจัยด้านต่างๆ กล่าวคือ ราคาสินค้าและบริการ (price) คุณภาพ (quality) ปริมาณที่เพียงพอแก่ความต้องการ (availability) การมีสินค้าและบริการให้เลือกหลากหลาย (selection) การจัดการที่เป็นระบบ (functionality) การให้บริการที่ดี (service) การจัดการเรื่องหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้อง (partnership) การสร้างตราสัญลักษณ์ของสินค้าและบริการให้เป็นที่ยอมรับ (branding)

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ควรมีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ส่งผลกระทบต่อความเติบโตก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์กร ตัวอย่างเช่น สายการบิน Southwest มีตัวโดยสารถูก เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าผู้มีรายได้น้อย ในขณะที่ห้างสรรพสินค้า Neiman Marcus นำเสนอสินค้าที่เลิศหรูมีระดับ สำหรับลูกค้าที่มีรายสูงที่พร้อมจ่ายเงินซื้อสินค้าที่มีราคาแพง ในทางกลับกันลูกค้าในกลุ่มผู้มีรายได้น้อยคงไม่ได้รับความพึงพอใจเท่าที่ควรในการไปจับจ่ายที่ห้างสรรพสินค้า Neiman Marcus และกลุ่มผู้เดินทางที่เป็นนักธุรกิจที่มีรายได้สูงก็คงไม่เลือกใช้บริการของสายการบิน Southwest เนื่องจากการบริการที่ไม่สะดวกสบายตามที่ต้องการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง แต่ละองค์กรควรมีแผนการบริหารกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยพิจารณาถึงเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า การรักษารฐานลูกค้า และส่วนแบ่งทางการตลาด

เมื่อองค์กรสามารถระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้แล้ว ก็จะสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และข้อสมมติในการสร้างคุณค่า (value proposition) ซึ่งจะทำให้ลูกค้าได้ตระหนักถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยเป็นการนำเสนอในลักษณะของรูปแบบของผลิตภัณฑ์ ราคา การให้บริการ ลักษณะความสัมพันธ์ รวมถึงภาพลักษณ์ขององค์กร และเป็นการสื่อให้ลูกค้าได้รับรู้ถึงนโยบายขององค์กรในอันที่จะให้การบริการที่ดีกว่าหรือการบริการที่มีลักษณะที่แตกต่างจากคู่แข่ง

3. มุมมองในมิติด้านกระบวนการภายใน ซึ่งกระบวนการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นกลไกในการสร้างคุณค่าที่สำคัญอย่างน้อยสองประการ คือ เป็นการผลิตและส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า และเป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการลดต้นทุนในการผลิต



เราสามารถจำแนกกระบวนการภายในของแต่ละองค์กรออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

(1) กระบวนการจัดการในด้านการปฏิบัติงาน (Operation management processes)

เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงานประจำวันในการผลิตสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า โดยมีสาระสำคัญดังนี้

(1.1) การพัฒนาและรักษาระดับความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรด้านต่างๆ ซึ่งวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีอย่างหนึ่งคือ การทำให้ต้นทุนของการดำเนินงานขององค์กรต่ำสุด เนื่องจากสามารถบริหารจัดการในเรื่องต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

(1.2) การผลิตสินค้าและบริการที่เน้นเรื่องการผลิตสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพ มีการควบคุมคุณภาพ และมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า

(1.3) การจัดหาช่องทางในการจำหน่ายจ่ายแจกสินค้าและบริการสู่ลูกค้า หากมีแผนการดำเนินการในเรื่องการจัดหาตลาดที่ดีแล้ว จะส่งผลต่อการประหยัดต้นทุนขององค์กรได้ด้วย

(1.4) การบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญ โดยเฉพาะองค์กรที่ประกอบธุรกิจด้านการเงินที่ต้องมีการเตรียมการในเรื่องอัตราดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่ผันผวน เป็นต้น

ทั้งนี้กระบวนการจัดการในด้านการปฏิบัติงานจะส่งผลเชื่อมโยงต่อมิติด้านอื่นๆ คือ

- **มิติด้านลูกค้า** ช่วยทำให้มีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำ สินค้ามีคุณภาพที่ดี ลูกค้าได้รับความสะดวก รวดเร็วในการได้รับสินค้าและบริการ อีกทั้งมีสินค้าหลากหลายตามความต้องการของลูกค้า

- **มิติด้านการเงิน** มีผลกระทบสองทาง คือ ผลทางตรง ซึ่งเมื่อมีการพัฒนาด้านการผลิตที่ดีแล้ว ย่อมทำให้มีสินค้าและบริการที่ดี และส่งผลต่อรายได้ที่ดีขององค์กรด้วย และผลทางอ้อม คือ การมีแผนการดำเนินการที่ดีก็ส่งผลต่อการลดต้นทุน

- **มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา** ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในทางที่กลับกันคือ เมื่อองค์กรมีองค์ความรู้ในเรื่องของสมรรถนะ เทคนิควิธีการต่างๆ รวมทั้งสถานะขององค์กรแล้ว ทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยดี



(2) กระบวนการจัดการในด้านลูกค้า (Customer management processes)

การมุ่งเน้นในเรื่องการทำธุรกรรมด้านส่งเสริมการขายที่มีกลยุทธ์
ล้ำหน้าในการบริหารจัดการด้านการขาย ของบริษัทผลิตกางเกงยีนส์ Levi ซึ่งมีเว็บไซต์

เพื่อช่วยในการจัดการด้านผลิตภัณฑ์ เมื่อมีการซื้อสินค้าก็จะมีรายงานการซื้อทำให้
สามารถบริหารระบบการจัดการสินค้าคงคลังได้ ณ จุดจำหน่ายสินค้า และลูกค้าก็
สามารถเข้าไปค้นหาข้อมูลรายละเอียดในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับบริษัทและผลิตภัณฑ์ได้
กระบวนการในการจัดการด้านลูกค้ามีหลักสำคัญดังนี้ คือ

(2.1) การกำหนดกลุ่มลูกค้า (Customer selection) โดยการ
มองหากลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่น่าสนใจ แล้วกำหนดกรอบแนวทางในการสร้างคุณค่าที่
สนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้า และสร้างแบรนด์ที่เป็นตราสัญลักษณ์ที่ดึงดูด
กลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้มาใช้สินค้าและบริการ

(2.2) ความสามารถในการเข้าถึงลูกค้า (Customer acquisition)
เน้นเรื่องการสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับตลาด รวมทั้งใส่ใจเรื่องความต้องการของ
ลูกค้าเป็นสำคัญเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อถือและมีความรู้สึกที่ดีกับบริษัท

(2.3) การรักษาลูกค้า (Customer retention) โดยการ
รักษามาตรฐานคุณภาพ รวมทั้งการหาทางแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของสินค้าและ
บริการ และพยายามสร้างแรงดึงดูดให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด เพื่อจะได้ใช้
สินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง และเป็นลูกค้าประจำ

(2.4) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer growth)
ซึ่งต้องทำความรู้จักกับลูกค้าก่อน โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และพยายาม
กระตุ้นพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้มีการจับจ่ายมากขึ้น

ทั้งนี้กระบวนการจัดการในด้านลูกค้ามีผลเชื่อมโยงต่อมิติ
ด้านอื่นๆ คือ

- **มิติด้านลูกค้า** การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและ
การรักษาภาพพจน์ที่ดีขององค์กรจะช่วยให้ได้รับความสนใจจากลูกค้ามากขึ้น

- **มิติด้านการเงิน** เมื่อมีกระบวนการจัดการในด้านลูกค้าที่
เหมาะสมจะส่งผลทำให้มีลูกค้ามากขึ้นและมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นด้วย

- **มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา** ในการจัดการด้าน
ลูกค้าให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีแรงสนับสนุนที่ดีในหลายๆ ด้าน
โดยเฉพาะการมีบุคลากรที่มีความสามารถ มีฐานข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และวัฒนธรรม
องค์กรที่ดีด้วย



(3) กระบวนการในด้านนวัตกรรม (Innovation processes)

เป็นกระบวนการในการผลิตและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและเพิ่มรายได้ การจัดการด้านนวัตกรรมมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

(3.1) เปิดโอกาสในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ซึ่งอาจมาจากหลายทาง โดยทั่วไปแล้วมีพื้นฐานมาจากการพัฒนาในด้านทักษะความชำนาญ ความรู้ความเข้าใจในเทคนิควิธีการที่สั่งสมมาในอดีต แล้วนำมาปรับปรุงอย่างไรก็ตามองค์กรก็ควรให้ความสนใจที่จะแสวงหาแนวคิด เทคนิควิธีการจากภายนอกด้วย เช่น สถาบันวิจัยทดลองของมหาวิทยาลัย และที่สำคัญจากลูกค้าหรือผู้ที่สนับสนุนปัจจัยด้านต่างๆ เพราะกระแสความสนใจของลูกค้าจะช่วยให้องค์กรมีแนวคิดในเรื่องนวัตกรรมใหม่

(3.2) การดำเนินการตามกรอบแนวทางในการวิจัยและพัฒนา โดยผู้บริหารต้องตัดสินใจเลือกดำเนินการในโครงการที่เหมาะสมกับสมรรถนะขององค์กร และบริหารจัดการให้โครงการดังกล่าวไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย

(3.3) การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ เป็นขั้นตอนหลักที่สำคัญในกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่น่าสมัยออกสู่ตลาด และเป็นที่ต้องการของลูกค้า ซึ่งต้องมีแผนการทำงานอย่างเป็นระบบที่สามารถผลิตได้อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพเป็นมาตรฐาน และจะต้องสามารถทำกำไรให้กับองค์กรด้วย

(3.4) การเปิดตัวผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ออกสู่ตลาด โดยต้องมีการทดลองผลิตภัณฑ์ เพื่อตรวจสอบเป็นขั้นสุดท้ายก่อนนำออกสู่ตลาด และควรมีการทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ และการทำการตลาดด้วย

*ทั้งนี้กระบวนการในด้านนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อกัน
มิติด้านต่างๆ คือ*

- **มิติด้านลูกค้า** การคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เป็นการเสริมสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า มีการผลิตและการให้บริการที่แตกต่าง โดดเด่น และมีลักษณะแปลกใหม่ นอกจากนี้การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีรูปแบบใหม่ๆ ที่รวดเร็ว ก่อนคู่แข่งรายอื่นๆ ในตลาด จะช่วยให้สามารถเข้าถึงลูกค้าก่อนและสร้างผลกำไรมากขึ้น

- **มิติด้านการเงิน** หากการนำเสนอสินค้าและบริการที่เป็นนวัตกรรมสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้า และเข้าถึงลูกค้าได้ทันกับความต้องการแล้ว ย่อมทำให้องค์กรมีผลลัพธ์ทางการเงินที่ดีขึ้นอย่างแน่นอน



▪ **มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา** ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเป็นในลักษณะเดียวกับกระบวนการด้านอื่นที่ต้องมีการบริหารจัดการองค์ประกอบด้านสมรรถนะหลักขององค์กร มีเทคนิควิธีการ และสถานภาพองค์กรที่ดี จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินการในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้

(4) กระบวนการในด้านกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน และทางสังคม (Regulatory and social processes)

โดยทั่วไปองค์กรจะมีสิทธิโดยชอบธรรมในการดำเนินกิจการในชุมชนหรือประเทศซึ่งเป็นแหล่งที่ตั้งของการผลิตและการจัดจำหน่าย อย่างไรก็ตามยังคงต้องคำนึงถึงความสำคัญในเรื่องของระเบียบ กฎเกณฑ์ในด้านต่างๆ ด้วย และองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มักมองหาทำเลสถานที่ตั้งที่ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องกฎเกณฑ์ต่างๆ มากนัก เพราะเชื่อว่าทำให้สามารถดำเนินการได้ดีกว่า ทั้งนี้กฎเกณฑ์ที่เป็นหลักสำคัญมีดังนี้

(4.1) การรักษาสภาพแวดล้อม ส่วนใหญ่ในประเทศที่พัฒนาแล้ว มักจะกำหนดมาตรการเรื่องการรักษาสภาพแวดล้อมในแบบรายงานของบริษัทด้วย อันเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้พลังงานและทรัพยากรต่างๆ การบำบัดน้ำเสีย การควบคุมเรื่องมลภาวะในอากาศ การจัดการเรื่องขยะ ฯลฯ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมีมาตรการในการปฏิบัติที่เคร่งครัดตามข้อกำหนดดังกล่าว

(4.2) การจัดการด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย องค์กรจำเป็นต้องมีเกณฑ์มาตรฐานด้านความปลอดภัยในการทำงานและสวัสดิการด้านสุขอนามัยด้วย ตัวอย่างเช่นในสหรัฐอเมริกา มีหน่วยงานกลางของรัฐบาลที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลและกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในเรื่องนี้เป็นการเฉพาะ

(4.3) หลักเกณฑ์และแนวทางในการจ้างงาน ในปัจจุบันมีแนวโน้มของการจ้างที่เน้นในเรื่องความหลากหลายของบุคลากร โดยเชื่อว่าลักษณะที่หลากหลายทำให้เกิดการผสมผสาน และมีมุมมองที่แปลกใหม่ โดยสัดส่วนของบุคลากรแต่ละประเภทยังเป็นสิ่งที่ยุติธรรมต้องพิจารณากำหนดให้เหมาะสมแก่การไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

(4.4) การพัฒนาชุมชน บริษัทใหญ่ๆ หลายแห่งมีนโยบายในเรื่องการช่วยพัฒนาชุมชนและสังคม มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาชุมชน หรือสนับสนุนการพัฒนาในด้านต่างๆ ให้กับชุมชน เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และภาพพจน์ที่ดีให้กับองค์กรด้วย

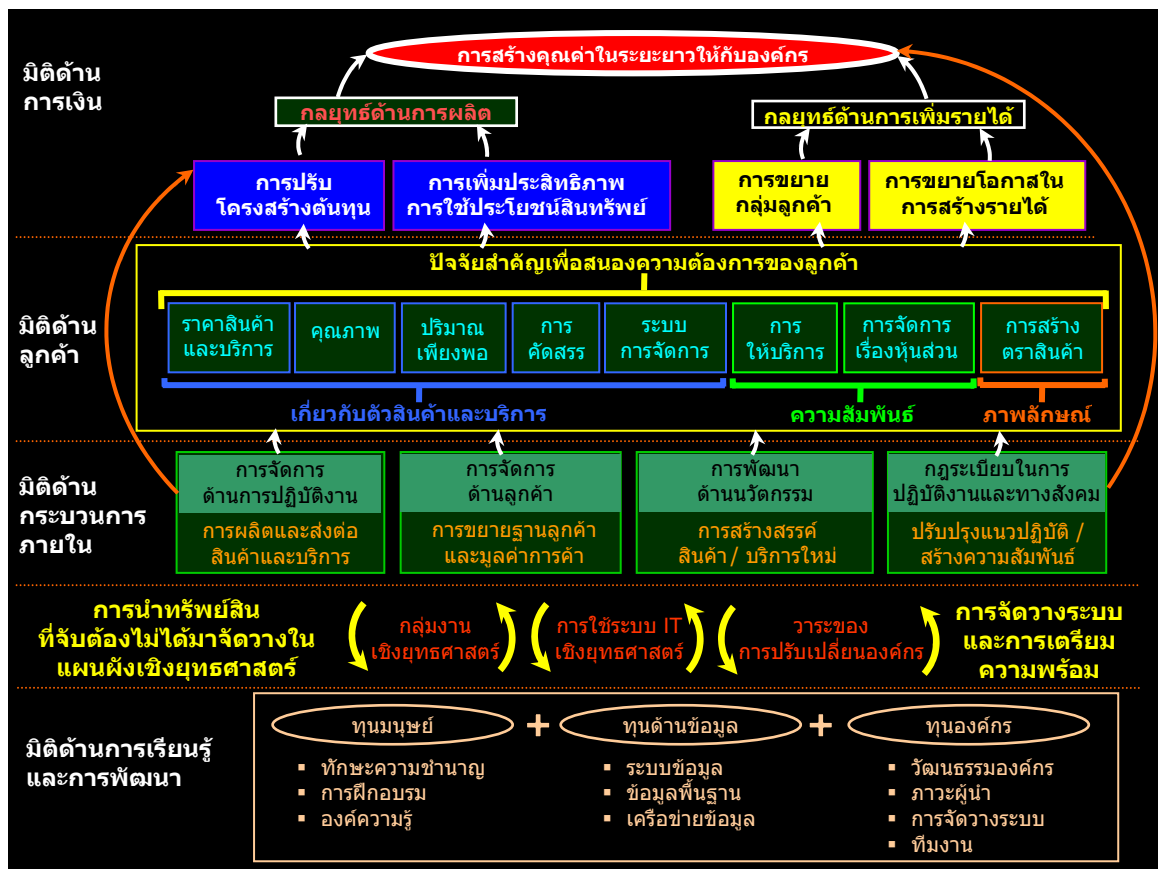
ทั้งนี้แต่ละองค์กรจำเป็นต้องบริหารจัดการเพื่อผสมผสานองค์ประกอบทั้ง 4 ประการดังกล่าวข้างต้น ซึ่งมักจะบังเกิดผลขึ้นในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน เช่น การลดต้นทุนในกระบวนการปฏิบัติงานจะเห็นผลเร็ว ในราว 6-12 เดือน สำหรับการเพิ่มปริมาณรายได้จากการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้านั้นจะมีผลในระยะกลาง คือประมาณ 1-2 ปี ส่วนเรื่องของการริเริ่มแนวคิดและพัฒนาด้านนวัตกรรมอาจจะส่งผลช้ากว่า โดยใช้ระยะเวลา



ตั้งแต่ 2-4 ปี และการปรับระเบียบ กฎเกณฑ์ทางสังคม และวัฒนธรรมองค์กรมักจะให้ผลที่นานมากกว่า ในการวางยุทธศาสตร์จึงควรกำหนดองค์ประกอบทั้ง 4 ประการนี้ไว้ด้วยอย่างน้อยตัวใดตัวหนึ่งหรือมากกว่า เนื่องจากว่ากระบวนการสร้างคุณค่านั้นเกิดขึ้นจากการบูรณาการระหว่างแผนระยะสั้นกับแผนระยะยาวอย่างเหมาะสมลงตัว ทั้งนี้เพื่อรักษากระบวนการสร้างคุณค่าในระยะยาวขององค์กรให้ดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน

4. มุมมองในมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นการดำเนินการผ่านกระบวนการสร้างคุณค่า โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ และกลยุทธ์การสร้างคุณค่า แผนภาพที่ 2 เป็นการแสดงให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระบวนการในการสร้างคุณค่าในระยะยาวให้กับองค์กร โดยอาศัยวิธีการปรับแต่งสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

แผนภาพที่ 2 สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้จะต้องถูกปรับแต่งให้เข้ากับยุทธศาสตร์เพื่อสร้างคุณค่าแก่องค์กร



ที่มา : Robert S. Kaplan และ David P. Norton, อ้างแล้ว, หน้า 200.



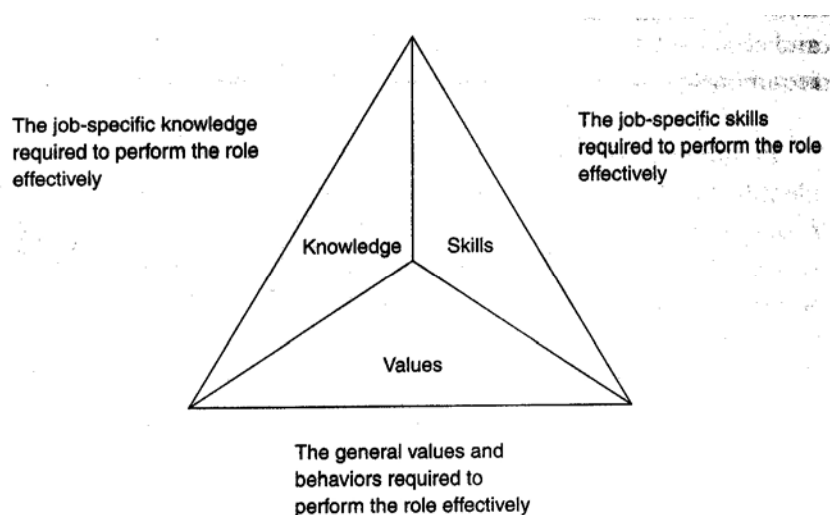
กระบวนการสร้างคุณค่า (Value-Creating Process) คือ กระบวนการในการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ โดยมีสามองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

(1) การพัฒนาปัจจัยด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) อันได้แก่ ทักษะ ความรู้ ความชำนาญ การฝึกอบรม และองค์ความรู้ต่างๆ ซึ่งมีลำดับขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

- **การจำแนกกลุ่มงานเชิงยุทธศาสตร์** ทำให้สามารถกำหนดสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน เพื่อการนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ตัวอย่างเช่นในบริษัท Chemico ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมเคมี ที่มีกลยุทธ์ในการจัดการกับกลุ่มงานเชิงยุทธศาสตร์ โดยการให้วิศวกรของบริษัทมีโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์โดยตรงกับวิศวกรของบริษัทที่เป็นลูกค้า ด้วยกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ทำให้วิศวกรของบริษัทได้แนวคิด และสามารถพัฒนานวัตกรรมใหม่ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

- **การกำหนดคุณสมบัติเชิงสมรรถนะของบุคลากร** ซึ่งหลักๆ จะเป็นคุณสมบัติในด้านความรู้ความสามารถ (knowledge) ทักษะความชำนาญ (skills) และค่านิยมความเชื่อ (value) ซึ่งคุณสมบัติเชิงสมรรถนะเหล่านี้ช่วยให้องค์กรสามารถนำไปใช้ในการคัดเลือก การจ้างงาน การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

แผนภาพที่ 3 แสดงตัวอย่างของการกำหนดกรอบคุณสมบัติเชิงสมรรถนะของบุคลากร ในบริษัท Chemico



ที่มา : Robert S. Kaplan และ David P. Norton, อ้างแล้ว, หน้า 232.



- **การประเมินประสิทธิภาพและสมรรถนะของบุคลากร** ในกลุ่มงานเชิงยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ซึ่งสามารถพิจารณาได้ในหลายทาง ทั้งจากผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและศักยภาพโดยทั่วไป โดยอาจใช้วิธีการที่ให้บุคลากรประเมินตนเองจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ แล้วนำผลการประเมินตนเองมาร่วมพิจารณา และหารือกับผู้บังคับบัญชา หรืออาจใช้การประเมินผลแบบ 360 องศา และการรับข้อคิดเห็นในประเด็นเรื่องการปฏิบัติงานในหน้าที่จากผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกด้าน ซึ่งในการประเมินเหล่านี้ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องของเป้าประสงค์ขององค์กร และเข้าใจถึงผลสะท้อนกลับที่มีความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาปรับปรุงการทำงานในอนาคต

- **การวางแผนการพัฒนาปัจจัยด้านทุนมนุษย์** ในการทำแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ช่วยให้เกิดการวางแผนในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามลักษณะความต้องการขององค์กร ตั้งแต่ระบบการเลือกสรร การฝึกอบรม และการพัฒนาอาชีพ เพื่อให้องค์กรสามารถไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้เร็วขึ้น และคุ้มค่าแก่การลงทุน ตัวอย่างของบริษัท Chemico มีการกำหนดรูปแบบของ กลุ่มงานเชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 8 กลุ่ม โดยตั้งเป้าหมายความพร้อมของปัจจัยด้านทุนมนุษย์ไว้ถึงร้อยละ 90 ฝ่ายงานการเจ้าหน้าที่ได้กำหนดและพัฒนาหลักการสำคัญที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว เช่น มีการจัดทีมยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลขึ้นมาเพื่อดำเนินการ ซึ่งได้มีการกำหนดกลยุทธ์พื้นฐานรวม 4 ประการ คือ การคัดเลือกบุคลากรใหม่ การฝึกอบรมอย่างมีแบบแผน การพัฒนาทักษะโดยการปฏิบัติงานจริง และการสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน นอกจากนี้ยังได้จัดวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม ที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในเชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดในกลุ่มงานเชิงยุทธศาสตร์แต่ละด้านต่อไป

(2) การพัฒนาปัจจัยด้านทุนข้อมูลสารสนเทศ (Information Capital) ข้อมูลสารสนเทศเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในกระบวนการสร้างคุณค่าสำหรับระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ อันมีองค์ประกอบหลัก เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบฐานข้อมูล การจัดเก็บรวบรวมองค์ความรู้ และเครือข่ายความเชื่อมโยงของข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้เป็นแหล่งข้อมูลอ้างอิงและองค์ความรู้หลักขององค์กร ปัจจัยด้านข้อมูลสารสนเทศนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ มีคุณค่าผันแปรไปตามลักษณะของความเกี่ยวพันในยุทธศาสตร์

- **การกำหนดกรอบของปัจจัยด้านทุนข้อมูลสารสนเทศ** มีองค์ประกอบหลักอย่างน้อยสองส่วน โดยในส่วนแรกคือ ระบบโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วยระบบเทคโนโลยี ระบบเครือข่ายการสื่อสาร กับระบบการจัดการอัจฉริยะ เช่น การวางแผนนโยบายหรือแผนสำรองกรณีฉุกเฉิน โดยมี การจัดการให้สามารถใช้อุปกรณ์เครื่องมือรวมทั้งช่วยสนับสนุนการดำเนินการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และในส่วนที่สองก็คือเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้



ในระบบสารสนเทศ (Information Capital Application) รวมถึงฐานข้อมูล องค์ความรู้ และเทคโนโลยี

ทั้งนี้สามารถจำแนกลักษณะการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนการดำเนินกระบวนการของ information capital application ได้เป็น 3 ประเภท คือ (1) การสนับสนุนการดำเนินการในกระบวนการทำธุรกรรม เป็นการใช้ระบบควบคุมการดำเนินงานตามแบบแผนงานธุรกรรมขององค์กร (2) กลไกที่ช่วยในการวิเคราะห์ การตีความ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งองค์ความรู้ต่างๆ และ (3) การปรับเปลี่ยนรูปแบบ โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนี้ เมื่อนำมาประสานรวมกันแล้วจะเป็นลักษณะของกรอบแนวทางดำเนินการด้านข้อมูลสารสนเทศ (Information Capital Portfolio)

- **การจัดวางปัจจัยด้านทุนข้อมูลสารสนเทศในแผนยุทธศาสตร์** โดยที่ผู้บริหารจำเป็นต้องดูแลให้มีการนำกรอบแนวทางของทุนด้านข้อมูลสารสนเทศไปจัดวางในแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) อีกหลายครั้ง ภายหลังจากการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งในการประชุมเชิงปฏิบัติการแต่ละครั้งก็จะเกิดพัฒนาการในเรื่องการวางแผนจัดการเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศมากขึ้น เนื่องจากผู้เข้าร่วมประชุมมีมาจากส่วนงานด้านการจัดการทั่วไป จากส่วนงานการเจ้าหน้าที่ และจากส่วนงานด้าน IT ทำให้เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- **การประเมินความพร้อมในปัจจัยด้านทุนข้อมูลสารสนเทศ** ซึ่งเป็นการประเมินความพร้อมด้านข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินยุทธศาสตร์

(3) การพัฒนาปัจจัยด้านทุนองค์กร (Organization Capital) ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ การจัดวางระบบแนวทางการบริหารและการสร้างทีมงาน เพื่อให้การบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในปัจจัยทั้ง 3 ด้านบังเกิดผล ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการกำหนดปัจจัยด้านทุนองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กรในการขับเคลื่อน และดำรงรักษาการดำเนินกระบวนการในการปรับเปลี่ยนให้สามารถไปสู่เป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ได้ โดยที่ทุนองค์กรนี้เป็นปัจจัยหลักในการบริหารจัดการ และผสมผสานการใช้ทรัพยากรทั้งที่เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ สินทรัพย์ที่จับต้องได้ และสินทรัพย์ทางการเงินทุกประเภท เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรตามที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

- **วัฒนธรรมภายในองค์กร (Culture)** เป็นเรื่องของการรับรู้และความเข้าใจในพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กร



- **ภาวะผู้นำ (Leadership)** การที่ผู้บริหารในทุกระดับชั้นที่มีความสามารถที่เพียงพอเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และสามารถนำพาองค์กรไปในทิศทางตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ได้

- **การปรับแต่ง (Alignment)** การจัดการบุคคลและทีมงานให้เป็นไปตามกรอบเป้าหมายขององค์กร และการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าประสงค์หลักขององค์กรได้

- **ทีมงานและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Teamwork and knowledge sharing)** อันเป็นเรื่องของการสร้างทีมงานและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และองค์ความรู้เชิงยุทธศาสตร์ซึ่งกันและกันภายในองค์กร

แผนผังเชิงยุทธศาสตร์จะแสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยน ซึ่งเป็นผลมาจากการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการทำงานในรูปแบบใหม่ หรือลูกค้าเป้าหมายกลุ่มใหม่ เป็นต้น และการปรับเปลี่ยนเหล่านี้จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการทำงานและค่านิยมใหม่ในองค์กรด้วย ซึ่งสิ่งที่ต้องทำเป็นอันดับแรกก็คือการกำหนดประเด็นวาระของการเปลี่ยนแปลง (Change agenda) โดยพิจารณาจากยุทธศาสตร์หลักขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์อาจจำแนกได้ในสองลักษณะคือ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่มุ่งเน้นเรื่องการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและองค์กรในระยะยาว และ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อการบริหารจัดการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ ทั้งนี้พฤติกรรมซึ่งมักพบเห็นได้บ่อยในกระบวนการสร้างคุณค่า คือ

- การมุ่งเน้นในเรื่องของลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer focus)
- การมุ่งพัฒนานวัตกรรม แนวคิดเชิงสร้างสรรค์ และการบริหารความเสี่ยง (Innovative / risk taking)
- การมุ่งเน้นกระบวนการที่อำนวยความสะดวกในการช่วยเสนอแนะแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า (Deliver result) ซึ่งเป็นวิธีการสำคัญในการเพิ่มคุณค่าเหนือคู่แข่ง

นอกจากนี้ ในการดำเนินยุทธศาสตร์องค์กรอาจมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในลักษณะต่างๆ เช่น

- การสร้างความเข้าใจในพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และค่านิยมขององค์กรให้มากขึ้น
- การสร้างภาวะรับผิดชอบ
- การเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารกันแบบเปิดเผย
- การทำงานเป็นทีม



อย่างไรก็ตาม ไม่มีองค์กรใดที่จะสามารถนำหลักการทั้งหมดนี้มาประยุกต์ใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรได้อย่างครบถ้วน แต่อาจจะนำมาใช้เพียงบางลักษณะเท่านั้น

กลยุทธ์การสร้างคุณค่า

ในการจัดทำยุทธศาสตร์นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาในเรื่องกลยุทธ์การสร้างคุณค่าที่มีลักษณะเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของเป้าประสงค์ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญที่เป็นที่นิยมในปัจจุบันนั้น มี 4 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Low total cost strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่นิยมใช้ในหลายๆ องค์กร โดยการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีราคาเยอเมื่อเปรียบเทียบกับราคาในท้องตลาดทั่วไป และเน้นที่การรักษาคุณภาพให้ได้มาตรฐาน รวมทั้งการบริการที่ลูกค้าจะได้รับความสะดวกในการซื้อหา มีสินค้าและบริการให้เลือกหลากหลาย ดังเช่นสายการบิน Southwest McDonald's Toyota ฯลฯ ที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูงในการสนองตอบความต้องการของลูกค้าในเรื่องของ สินค้าและบริการที่ราคาเยอเยว่ที่สามารถหาซื้อได้โดยสะดวก การบริการที่รวดเร็วและคุ้มค่าราคา

2) กลยุทธ์การเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์และบริการ (Product leadership strategy) เป็นกลยุทธ์ในเรื่องของนวัตกรรมที่น่าสมัย เช่น บริษัท Sony Mercedes Intel ฯลฯ ที่ผลิตสินค้าและบริการที่มุ่งเน้นที่นวัตกรรมสมัยใหม่ที่ล้ำยุคถึงแม้จะมีราคาค่อนข้างสูงแต่ก็มีกลุ่มลูกค้าจำนวนไม่น้อยที่สนใจและพร้อมที่จะซื้อ

3) กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Complete customer solution) เป็นการสนองตอบความต้องการของลูกค้าอย่างครบวงจร เช่น บริษัท IBM ที่นำเสนอสินค้าและบริการในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ครบวงจร ตามลักษณะความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า แทนที่จะนำเสนอนวัตกรรมที่ล้ำสมัยตามอย่างบริษัทอื่นๆ

4) กลยุทธ์การจับไม่ปล่อย (Lock-in) โดยอาจจะมีสินค้าและบริการในรูปแบบเฉพาะที่ลูกค้ามีการใช้อย่างต่อเนื่อง และหากจะเปลี่ยนจะทำให้มีค่าใช้จ่ายมากขึ้น ซึ่งกลยุทธ์แบบ Lock-in นี้เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในช่วงทศวรรษที่ 90 ซึ่งเป็นยุคของเศรษฐกิจแนวใหม่ ที่อุตสาหกรรมเน้นข้อมูลสารสนเทศเป็นสำคัญ ดังนั้นระบบคอมพิวเตอร์ทั้ง software และ hardware รวมถึง internet และระบบเทคโนโลยีทางการสื่อสารต่างๆ กลายมาเป็นปัจจัยสำคัญ บริษัทต่างๆ จึงออกผลิตภัณฑ์ที่เป็นรูปแบบเฉพาะโดยการนำเสนอสินค้าและบริการที่ดึงดูดความสนใจของลูกค้าให้มาใช้อย่างต่อเนื่อง เช่น บริษัท Microsoft ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากเนื่องจากมี software และ hardware ซึ่งปัจจุบันกลายเป็นมาตรฐานที่ใช้กันโดยทั่วไป และเป็นการ



ยากสำหรับคู่แข่งรายอื่นที่จะเข้ามาแข่งขันในตลาด อีกทั้งหากลูกค้าจะเปลี่ยนไปใช้บริการจากบริษัทอื่นก็อาจต้องเสียค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นในการที่จะต้องซื้ออุปกรณ์ใหม่ทั้งหมด และอาจเป็นระบบที่ไม่สอดคล้องกับระบบมาตรฐานทั่วไป

การถ่ายทอดแผนผังเชิงยุทธศาสตร์และการวัดผลสู่แผนปฏิบัติการ

แผนผังเชิงยุทธศาสตร์จะอธิบายหลักการ เหตุผลของยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจนของการดำเนินงาน รวมไปถึงการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ และ Balanced Scorecard จะช่วยแปลงเป้าประสงค์ของแผนผังเชิงยุทธศาสตร์เป็นการวัดผล (measures) และการกำหนดค่าเป้าหมาย (targets) ซึ่งองค์กรจะต้องมีการวางแผนปฏิบัติการ (action plan) และการบริหารจัดการทรัพยากรให้สามารถสนองต่อเป้าหมายตามที่กำหนด หรืออาจเรียกแผนปฏิบัติการดังกล่าวนี้ว่าเป็นการริเริ่มเชิงยุทธศาสตร์ (strategic initiatives)

แผนปฏิบัติการดังกล่าวนี้ ควรต้องมีความสอดคล้องรองรับต่อประเด็นยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการที่ดีควรเป็นลักษณะที่มีความเชื่อมโยงประสานกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ก็มักจะมีรูปแบบการดำเนินการที่เป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง

ตัวอย่าง

ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ว่า “Quick ground turnaround” ของสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งแนวคิดที่ว่าเป็นหลักการสำคัญในกรอบของกระบวนการสร้างคุณค่าขององค์กรในการที่จะให้บริการลูกค้าในราคาที่ย่อมเยา และครอบคลุมไปถึงการบริการที่ตรงต่อเวลา รวมถึงเป้าหมายการเพิ่มรายได้ในอนาคต บริษัทลดต้นทุนโดยมีจำนวนเครื่องบินและลูกเรือจำนวนจำกัดมีเท่าที่จำเป็น ซึ่งทำให้สามารถคิดอัตราค่าบริการที่ไม่สูงมาก สามารถดึงดูดลูกค้าที่มีรายได้น้อยให้มาใช้บริการ และทำให้สามารถทำกำไรได้คุ้มค่าการลงทุน ใน **แผนภาพที่ 4** ได้แสดงให้เห็นถึงการนำแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ไปใช้ในการขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทักเฝ้าระวังการทำงานในแนวใหม่ การปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของเจ้าหน้าที่ภาคพื้นให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

ในแผนภาพดังกล่าวยังได้แสดงการวัดผลตาม Balanced Scorecard อันประกอบด้วยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์ในแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงแผนปฏิบัติการหรือการริเริ่มเชิงยุทธศาสตร์ และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าประสงค์



ในการนี้บริษัทได้กำหนดแผนปฏิบัติการไว้รวม 8 ประการ ซึ่งต่างมีความสำคัญต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ เพราะหากว่าแผนปฏิบัติการใดขาดหายไปจะส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ได้และวงจรความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลอาจขาดหายไปได้ ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ภาคพื้นดิน และการแนะนำระบบใหม่ของตารางเวลาของลูกเรือเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำ เพราะหากว่าเจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจระบบหรือไม่มีแรงจูงใจในการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างจริงจังแล้ว ก็ไม่สามารถดำเนินยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสำเร็จได้

แผนภาพที่ 4 ตัวอย่างการแปลงยุทธศาสตร์และการวัดผลไปสู่แผนปฏิบัติการของสายการบินต้นทุนต่ำ

Strategy Map		Balanced Scorecard		Action Plan	
Process: Operations Management Theme: Ground Turnaround	Objectives	Measurement	Target	Initiative	Budget
Financial Perspective Profits and RONA Grow revenues Fewer planes	<ul style="list-style-type: none"> Profitability Grow revenues Fewer planes 	<ul style="list-style-type: none"> Market value Seat revenue Plane lease cost 	<ul style="list-style-type: none"> 30% CAGR 20% CAGR 5% CAGR 		
Customer Perspective Attract and retain more customers On-time service Lowest prices	<ul style="list-style-type: none"> Attract and retain more customers Flight is on time Lowest prices 	<ul style="list-style-type: none"> # repeat customers # customers FAA on-time arrival rating Customer ranking 	<ul style="list-style-type: none"> 70% Increase 12% annually #1 #1 	<ul style="list-style-type: none"> Implement CRM system Quality management Customer loyalty program 	<ul style="list-style-type: none"> \$XXX \$XXX \$XXX
Internal Perspective Fast ground turnaround	<ul style="list-style-type: none"> Fast ground turnaround 	<ul style="list-style-type: none"> On-ground time On-time departure 	<ul style="list-style-type: none"> 30 minutes 90% 	<ul style="list-style-type: none"> Cycle-time optimization 	<ul style="list-style-type: none"> \$XXX
Learning and Growth Perspective Strategic job Ramp agent Strategic systems: Crew scheduling Ground crew alignment	<ul style="list-style-type: none"> Develop the necessary skills Develop the support system Ground crew aligned with strategy 	<ul style="list-style-type: none"> Strategic job readiness Info system availability Strategic awareness % ground crew stockholders 	<ul style="list-style-type: none"> Yr. 1-70% Yr. 3-90% Yr. 5-100% 100% 100% 100% 	<ul style="list-style-type: none"> Ground crew training Crew scheduling system rollout Communications program Employee Stock Ownership Plan 	<ul style="list-style-type: none"> \$XXX \$XXX \$XXX \$XXX
Total Budget					\$XXX

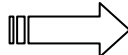
ที่มา : Robert S. Kaplan และ David P. Norton, อ้างแล้ว, หน้า 53.



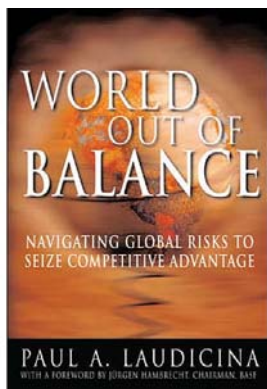
โดยสรุป การจัดทำแผนผังเชิงยุทธศาสตร์เป็นเรื่องของแนวทางการบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่าภายในองค์กร โดยที่การกำหนดเป้าประสงค์และกรอบแนวทางการสร้างคุณค่าขององค์กรนั้นจะเน้นในเรื่องของความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนการปฏิบัติงานจริง และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรก็เป็นประเด็นสำคัญที่ต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจัง เพราะหากบุคลากรได้รับการพัฒนาและเกิดความเข้าใจที่ดีแล้ว ก็จะทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง



ฉบับต่อไป



เอกสารหมายเลข 007 พบกับ



WORLD OUT OF BALANCE เสนอแนะให้ผู้อ่านตระหนักในการเตรียมปฏิบัติตัวและสร้างความเข้าใจถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก โดยผู้เขียนให้เหตุผลถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องพัฒนาโครงสร้างองค์กรใหม่ มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก เพื่อที่จะทำให้มีการพัฒนาเครื่องมือที่สามารถคาดการณ์และส่งสัญญาณเตือนภัยต่อเหตุการณ์ร้ายที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กรของตน

ผู้เขียนยังได้เสนอแนะกรอบแนวคิดที่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติได้ถูกต้องกับสภาพอันแท้จริง (Practical Framework) โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่ฟุ้งฟิงอิงกันมากขึ้น และเสนอมุมมองที่ตรงประเด็นว่าการบริหารงานในอนาคตจะเผชิญกับสภาพแวดล้อมใดบ้าง