

ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร



นางสาวนริศรา ถิ่นวิสัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบัญชี ภาควิชาการบัญชี

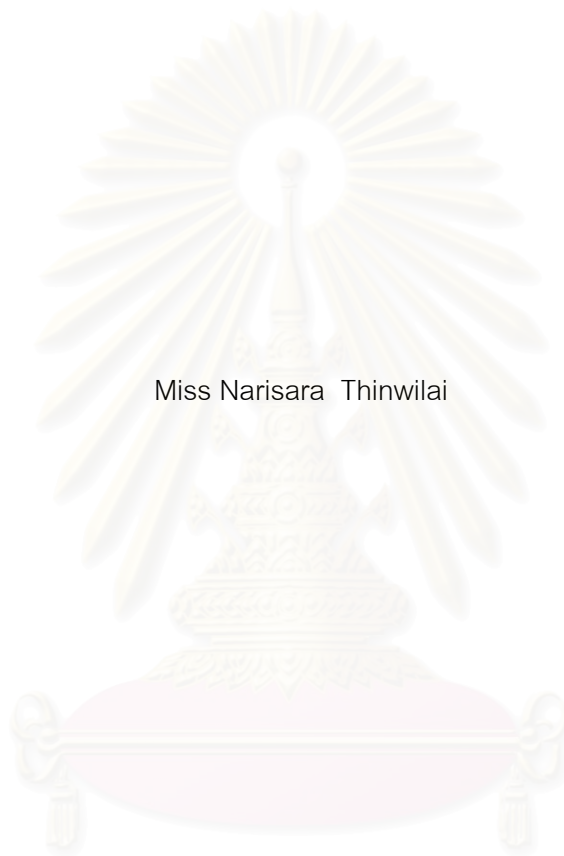
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2548

ISBN 974-17-4172-3

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE APPLICATION OF BALANCED SCORECARD AND
THE CHANGE IN ORGANIZATION PERFORMANCE



Miss Narisara Thinwilai

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Accountancy Program in Accounting
Department of Accountancy

Faculty of Commerce and Accountancy

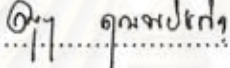
Chulalongkorn University

Academic Year 2005

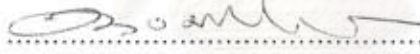
ISBN 974-17-4172-3


หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลง
ผลการดำเนินงานขององค์กร
โดย นางสาวนริศรา ถิ่นวิลัย
สาขาวิชา การบัญชี
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรรณนิภา รอดวรรณะ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้แก่นักศึกษานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

 คุณเจปเตง คณบดีคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ตนุชา คุณพันชกิจ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

 ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดวงมณี โกมารทัต)

 รพพณนภ รอดวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรรณนิภา รอดวรรณะ)

 กรรมการ
(คุณลักษณะน้อย พึ่งรัศมี)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นริศรา ถิ่นวิสัย : ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร. (THE RELATIONSHIP BETWEEN THE APPLICATION OF BALANCED SCORECARD AND THE CHANGE IN ORGANIZATION PERFORMANCE). อ. ที่ปรึกษา : ผศ.ดร. พรรณนิภา รอดวรรณะ, 162 หน้า. ISBN 974-17-4172-3.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ (1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และ ตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และ (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอาจจะได้รับผลกระทบจากตัวแปรอื่น ผู้วิจัยจึงนำขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี เข้ามาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการควบคุมผลการศึกษาค้างนี้ โดยรูปแบบการวิจัยประกอบด้วย (1) การวิจัยเชิงประจักษ์ และ (2) การวิจัยเชิงสำรวจ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานทางการเงิน และส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดการฝ่ายบัญชี และประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย วิธีการทดสอบ และวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติก และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ งานวิจัยนี้มีตัวแปรที่สนใจศึกษา 2 ตัวแปร คือ (1) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และ (2) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม

ผลการวิจัยของตัวแบบแรกพบว่า ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับโอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ แต่ไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพได้

และผลการวิจัยของตัวแบบที่สองพบว่า การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร และประเภทอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร แต่ไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรได้

ภาควิชา.....การบัญชี..... ลายมือชื่อนิสิต..... นริศรา ถิ่นวิสัย
 สาขาวิชา.....การบัญชี..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา..... อภพรุษา รอดวรรณะ
 ปีการศึกษา.....2548.....

4682278326 : MAJOR ACCOUNTING

KEYWORD: ORGANIZATION SIZE / MARKET POSITION / BALANCED SCORECARD
USAGE / IMPROVEMENT ON ORGANIZATION PERFORMANCE.

NARISARA THINWILAI : THE RELATIONSHIP BETWEEN THE APPLICATION OF
BALANCED SCORECARD AND THE CHANGE IN ORGANIZATION PERFORMANCE.

THESIS ADVISOR : ASST.PROF. PANNIPA RODWANNA, Ph.D., 162 pp.

ISBN 974-17-4172-3.

The objectives of this research are twofold: (1) to study the relationship between the organization size and the market position and the application of balanced scorecard and (2) to study the relationship between the application of balanced scorecard and the change in organization performance. Thus the change in organization performance might be effected by other factors. Therefore in this study, the researcher choose an organization size, a market position, a type of industry and a market to book ratio to be the control variables. The research method consists of: (1) empirical research and (2) survey research. The researcher collected data from financial reports and sent the questionnaires to the manager of accounting department and chief financial officer of the listed companies in the Stock Exchange of Thailand. The methods of testing and analysis are the descriptive statistics, logistic regression and multiple regression. The interested models of this research are twofold: (1) test the relationship between the organization size and the market position and the application of balanced scorecard and (2) test the relationship between the application of balanced scorecard and the change in organization performance by there are the organization size, the market position, the type of industry and the market to book ratio to be the control variables.

The first model, the result found that greater organization size, the higher the probability the organization will use of balanced scorecard. No evidence showed that market position associated with application of balanced scorecard.

And the second model, the result found that application of balanced scorecard was positively associated with change in organization performance. Moreover, type of industry was associated with change in organization performance. No evidence showed that organization size, market position and market to book ratio associated with change in organization performance.

Department.....Accountancy.....Student's signature.....*Narisara Thinwilai*
Field of study.....Accounting.....Advisor's signature.....*Pannipa Rodwanna*
Academic year.....2005.....

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จไปได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรรณนิภา รอดวรรณะ ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งท่านได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และเสนอความคิดเห็นที่มีคุณค่าต่อการทำวิทยานิพนธ์ ตลอดจนการช่วยเหลือในสิ่งต่างๆ อย่างดียิ่ง ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดวงมณี โกมารทัต ที่ท่านได้กรุณาเป็นประธานสอบวิทยานิพนธ์ ตลอดจนคำแนะนำดีๆ ที่มีต่อการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ และขอกราบขอบพระคุณคุณลักษณะน้อย พิงษ์ศรี มีที่ท่านได้กรุณามาเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ตลอดจนคำแนะนำเพิ่มเติมที่ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. พสุ เดชะรินทร์ ที่ให้ความช่วยเหลือแก่ข้าพเจ้ามาโดยตลอด ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. สุปล คุรุวงศ์วัฒนา และอาจารย์ณรงค์ฤทธิ์ อัสวเรืองพิภพ ที่สละเวลาให้คำแนะนำทางด้านสถิติในงานวิจัย รวมถึงคณาจารย์ในภาควิชาการบัญชีทุกท่านที่ได้เสริมสร้างความรู้และทักษะของการศึกษาในหลักสูตรปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต ตลอดจนคณาจารย์จากสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตพณิชยการพระนคร สำหรับการประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ในสาขาวิชาการบัญชี ระดับปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต

ขอขอบพระคุณคุณชัยศักดิ์ เจนกุลนิษฐ์ ที่ให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือแก่ข้าพเจ้ามาโดยตลอดเช่นกัน ขอขอบพระคุณผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามให้กับข้าพเจ้า ตลอดจนขอขอบพระคุณอย่างสูงสำหรับการให้ความร่วมมือโดยการตอบแบบสอบถามของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่า เพื่อให้ข้อมูลในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี

ประการสุดท้าย ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ และคุณแม่ รวมถึงสมาชิกทุกคนในครอบครัวของข้าพเจ้า สำหรับการให้ความดูแลทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ และเป็นกำลังใจอันสำคัญยิ่งตลอดช่วงของการเขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนรุ่นพี่ และเพื่อนๆ ทุกคนที่ได้สละเวลาอันมีค่ามาให้คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยเหลือแก่ข้าพเจ้าด้วยดีตลอดมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 คำถามการวิจัย.....	4
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	4
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	6
1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
1.7 ข้อจำกัดของการวิจัย.....	8
1.8 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	9
1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
1.10 ระเบียบวิธีวิจัย.....	10
1.11 ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิจัย.....	11
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
2.1 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารเชิงคุณภาพ.....	12
2.1.1 ความหมายและแนวคิดพื้นฐานของการบริหารเชิงคุณภาพ.....	12
2.1.2 มุมมองมาตรฐานทั้ง 4 ของการบริหารเชิงคุณภาพ.....	14
2.1.3 ขั้นตอนของการจัดทำการบริหารเชิงคุณภาพ.....	18
2.1.4 กระบวนการในการพัฒนาการบริหารเชิงคุณภาพ.....	18

2.1.5	ผลลัพธ์จากการที่องค์กรได้นำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้.....	19
2.1.6	ประโยชน์ของการบริหารเชิงดุลยภาพ.....	21
2.1.7	องค์กรตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จในการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ..	23
2.1.8	บัญญัติ 10 ประการ เพื่อความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพ มาดำเนินการ.....	25
2.1.9	ความล้มเหลวในการประยุกต์การบริหารเชิงดุลยภาพ.....	26
2.2	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงดุลยภาพ.....	27
3	ระเบียบวิธีวิจัย.....	34
3.1	รูปแบบการวิจัย.....	34
3.2	การพัฒนาสมมติฐานการวิจัย.....	35
3.2.1	สมมติฐานเกี่ยวกับขนาดขององค์กรกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ..	35
3.2.2	สมมติฐานเกี่ยวกับตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรกับการใช้การ บริหารเชิงดุลยภาพ.....	36
3.2.3	สมมติฐานเกี่ยวกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลง ผลการดำเนินงานขององค์กร.....	37
3.2.4	สมมติฐานเกี่ยวกับขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับ การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร.....	38
3.2.5	สมมติฐานเกี่ยวกับประเภทอุตสาหกรรมกับการเปลี่ยนแปลงผลการ ดำเนินงานขององค์กร.....	39
3.2.6	สมมติฐานเกี่ยวกับอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีกับการ เปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร.....	39
3.3	ตัวแบบและคำอธิบายเกี่ยวกับตัวแปร.....	40
3.3.1	ตัวแบบ.....	40
3.3.2	คำอธิบายเกี่ยวกับตัวแปร.....	41
3.4	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	52
3.4.1	ประชากร.....	52
3.4.2	กลุ่มตัวอย่าง.....	52

3.5	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	53
3.5.1	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	53
3.5.2	ส่วนประกอบของแบบสอบถาม.....	54
3.5.3	มาตรวัดที่ใช้ในแบบสอบถาม.....	54
3.6	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	55
3.6.1	ข้อมูลปฐมภูมิ.....	55
3.6.2	ข้อมูลทุติยภูมิ.....	56
3.7	แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
3.7.1	สถิติเชิงพรรณนา.....	56
3.7.2	สถิติเชิงอนุมาน.....	57
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
4.1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผู้จัดการฝ่ายบัญชีเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม.....	60
4.1.1	ผลการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา.....	60
4.1.2	ผลการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน.....	76
4.2	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม.....	87
4.2.1	ผลการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา.....	87
4.2.2	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน.....	102
5	บทสรุป อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ.....	114
5.1	บทสรุปและอภิปรายผลการวิจัย.....	116
5.1.1	บทสรุปและอภิปรายผลการวิจัยที่ผู้จัดการฝ่ายบัญชีเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม.....	116
5.1.2	บทสรุปและอภิปรายผลการวิจัยที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม.....	119
5.2	ข้อเสนอแนะ.....	122
5.2.1	ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	122
5.2.2	ข้อเสนอแนะของการศึกษาต่อไปในอนาคต.....	124

รายการอ้างอิง.....	126
ภาคผนวก.....	131
ภาคผนวก ก. กรณีตัวอย่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในสถาบันการเงิน ประเภทธนาคาร.....	132
ภาคผนวก ข. แบบสอบถาม.....	133
ภาคผนวก ค. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนของตัวแบบที่ 2 ที่ผู้จัดการฝ่าย บัญชีเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม.....	137
ภาคผนวก ง. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนของตัวแบบที่ 2 ที่ประธาน เจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม.....	149
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	162



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 แสดงความสำคัญของการวัดผลการปฏิบัติงาน.....	31
3.1 ตัวแปรที่สนใจศึกษาในแต่ละตัวแบบ.....	41
3.2 สรุปวิธีการวัดขนาดขององค์กร.....	42
3.3 สรุปวิธีการวัดประเภทอุตสาหกรรม.....	45
3.4 ตัวแปรตามในแต่ละตัวแบบ.....	47
3.5 สรุปตัววัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน.....	48
3.6 สรุปรายละเอียดของตัวแปรแต่ละชนิดของตัวแบบแรก.....	49
3.7 สรุปรายละเอียดของตัวแปรแต่ละชนิดของตัวแบบที่สอง.....	50
3.8 ประชากรในการศึกษา.....	52
3.9 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา.....	53
3.10 สรุปเทคนิคในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์จำแนกตามตัวแปรตาม.....	57
4.1 ผลการตอบแบบสอบถาม.....	60
4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม.....	61
4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะขององค์กร.....	61
4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนพนักงาน.....	62
4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ.....	62
4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพจำแนกตามปีที่เริ่มใช้ การบริหารเชิงดุลยภาพ.....	63
4.7 แสดงระดับการให้ความสำคัญในการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพจำแนกแต่ละ ตัวชี้วัด.....	64
4.8 แสดงจำนวนและร้อยละของตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร.....	72
4.9 ค่าสถิติพื้นฐานของตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร.....	72
4.10 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง (90 บริษัท) จำแนกตามกลุ่ม อุตสาหกรรม.....	73
4.11 ค่าสถิติพื้นฐานของขนาดขององค์กร.....	74
4.12 ค่าสถิติพื้นฐานของอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี.....	75

ตาราง	หน้า	
4.13	ค่าสถิติพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร.....	75
4.14	ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ.....	77
4.15	ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ Δ ROI ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2545)	81
4.16	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	86
4.17	ผลการตอบแบบสอบถาม.....	87
4.18	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม.....	87
4.19	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะขององค์กร.....	88
4.20	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนพนักงาน.....	88
4.21	แสดงจำนวนและร้อยละของการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ.....	89
4.22	แสดงจำนวนและร้อยละของการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพจำแนกตามปีที่เริ่มใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ.....	89
4.23	แสดงระดับการให้ความสำคัญในการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพจำแนกแต่ละตัวชี้วัด.....	90
4.24	แสดงจำนวนและร้อยละของตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร.....	98
4.25	ค่าสถิติพื้นฐานของตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร.....	98
4.26	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง (44 บริษัท) จำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม.....	99
4.27	ค่าสถิติพื้นฐานของขนาดขององค์กร.....	100
4.28	ค่าสถิติพื้นฐานของอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี.....	101
4.29	ค่าสถิติพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร.....	101
4.30	ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ.....	103

ตาราง	หน้า
4.31 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงคุณภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ Δ ROI ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2545)	107
4.32 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	113
ก.1 แสดงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ.....	132
ค.1 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงคุณภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ Δ ROI ปี 2546 เปรียบเทียบกับปี 2545).....	138
ค.2 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงคุณภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ Δ ROI ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2546).....	140
ค.3 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงคุณภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ % Δ ROI ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2545).....	142
ค.4 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงคุณภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ % Δ ROI ปี 2546 เปรียบเทียบกับปี 2545).....	144
ค.5 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงคุณภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ % Δ ROI ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2546).....	146

ง.1	ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ Δ ROI ปี 2546 เปรียบเทียบกับปี 2545).....	150
ง.2	ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ Δ ROI ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2546).....	152
ง.3	ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ % Δ ROI ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2545).....	155
ง.4	ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ % Δ ROI ปี 2546 เปรียบเทียบกับปี 2545).....	157
ง.5	ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ % Δ ROI ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2546).....	159

สารบัญภาพ

ภาพประกอบ

หน้า

2.1	ระบบการบริหารเชิงดุลยภาพ.....	17
-----	-------------------------------	----



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจส่งผลให้แนวทางการบริหารธุรกิจขององค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเปลี่ยนแปลงไป โดยในปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงเพิ่มมากขึ้น อันเป็นผลมาจากการเปิดกว้างของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ทำให้สามารถดำเนินธุรกิจต่างๆ ได้อย่างเสรี สร้างแรงกดดันให้กับผู้บริหารที่ต้องตัดสินใจดำเนินงานภายใต้กฎเกณฑ์ที่ซับซ้อนและข้อจำกัดที่หลากหลาย โดยจะต้องคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องรวมถึงผลประโยชน์ขององค์กรอีกด้วย และขณะเดียวกันบริษัทข้ามชาติก็เข้ามาดำเนินธุรกิจแข่งขันกับนักธุรกิจไทยมากขึ้น สถานการณ์เหล่านี้ล้วนเป็นเหตุให้บริษัทต่างๆ ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ ซึ่งแต่ละองค์กรย่อมมีปัญหาคู่แข่งที่แตกต่างออกไป เช่น บางองค์กรมีปัญหาด้านการเงิน สภาพคล่อง บางองค์กรมีปัญหาด้านการตลาด บางองค์กรอาจจะมีปัญหาเรื่องของบุคลากรหรือความมีประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น ไม่เฉพาะแค่ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ได้รับการแก้ไขแล้วเท่านั้น ที่จะทำให้อุตสาหกรรมสามารถอยู่รอดได้ แต่องค์กรยังจะต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะเป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรค (จากการสำรวจเครื่องมือและเทคนิคการจัดการชี้ให้เห็นว่าบริษัททั่วโลกร้อยละ 88.8 มีการวางแผนกลยุทธ์ (Rigby, 2001 อ้างถึงใน สุวิต ศรีโหม, 2546) ดังนั้นแสดงให้เห็นว่าในปัจจุบันการวางแผนกลยุทธ์ได้กลายเป็นความจำเป็นพื้นฐานไปแล้วสำหรับองค์กรธุรกิจ)

ความต้องการที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จและแก้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่กล่าวมาทำให้องค์กรต่างแสวงหาเครื่องมือหรือเทคนิคในการจัดการสมัยใหม่ที่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ดังกล่าวได้ ซึ่งในปัจจุบันมีเครื่องมือทางการจัดการหลายชนิดที่ได้รับความนิยมและหนึ่งในนั้นคือการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ซึ่งจากการสำรวจบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยพบว่าบริษัทมากกว่าร้อยละ 73 ที่มีความตื่นตัวต่อการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

โดยที่การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการที่องค์กรต่างๆ ใช้วัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการบริหารเชิงดุลยภาพ จะทำการประเมินผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน ทำให้องค์กรทราบถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริง อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ อีกทั้งยังสามารถสื่อสารกลยุทธ์สู่พนักงานขององค์กรในระดับต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการบริหารเชิงดุลยภาพได้ทำหน้าที่ในการจัดการ 2 ประการด้วยกันคือ การควบคุมทางการจัดการโดยการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งหน้าที่เหล่านี้ล้วนมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง

Michael Hammer (2545 อ้างถึงใน สุวิต ศรีโหม, 2546) ได้ยืนยันถึงความสำคัญของการวัดและประเมินผลโดยกล่าวว่า “การวัดผลเป็นหนึ่งในเครื่องมือการจัดการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง” เพราะการที่องค์กรไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงาน จะทำให้ไม่สามารถทราบว่าสถานภาพปัจจุบันขององค์กรอยู่ ณ ระดับใด ซึ่งเมื่อไม่รู้สถานภาพของตนเองแล้ว ก็จะทำให้ไม่รู้ทิศทางและปริมาณงานที่จะต้องปรับปรุงอะไรบ้างและมากน้อยเพียงใด ซึ่งนั่นเป็นเหตุให้ไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

Niven (2002) สามารถยืนยันว่าบริษัทต่างๆ ควรจะให้ความสำคัญกับการควบคุมการจัดการ โดยการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการศึกษาได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างบริษัทที่มีการจัดการโดยให้ความสำคัญกับการวัดผลและบริษัทที่ไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว จะเห็นว่าบริษัทที่ให้ความสำคัญกับการวัดผลมีผลการดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจและสามารถสร้างวัฒนธรรมที่ดีกว่าให้เกิดขึ้นแก่องค์กรได้ จากผลการศึกษาในปี 2001 พบว่ามีบริษัทเพียงร้อยละ 35 เท่านั้นที่เห็นว่าระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีอยู่มีประสิทธิภาพ นั่นหมายความว่าเกือบ 7 ใน 10 บริษัทที่ไม่พึงพอใจกับระบบการวัดและประเมินผลของตนเอง (Niven, 2002) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการวัดผลที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพเพราะการวัดผลการปฏิบัติงานมีผลกระทบโดยตรงต่อผลของงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่าปัจจุบันการบริหารเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือการจัดการที่องค์กรธุรกิจในประเทศไทยให้ความสนใจและนำมาปรับใช้กับการจัดการองค์กร และเนื่องมาจากการบริหารเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่สามารถเป็นได้ทั้งเครื่องมือในการควบคุมทางการจัดการ และทำหน้าที่สื่อสารกลยุทธ์สู่พนักงานขององค์กร บทบาทเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการ ซึ่งการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ในองค์กรบ้างก็ประสบความสำเร็จ บ้างก็ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ทั้งนี้อาจจะขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อม

หลายๆ อย่างที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ ที่ผ่านมามีงานวิจัยของ Hoque and James (2000) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด และการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการบริหารเชิงดุลยภาพนั้นจะทำการประเมินทั้งหมด 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา งานวิจัยครั้งนี้ได้ทำการสำรวจ 66 บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต ผลการวิจัยพบว่าบริษัทขนาดใหญ่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมาก แต่องค์กรที่มีตำแหน่งทางการตลาดเป็นผู้นำทางการตลาดไม่มีความสัมพันธ์กับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ งานวิจัยนี้ยังพบอีกว่าการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพส่วนมากมีความสัมพันธ์กับการทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้น แต่ผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาด

จากการศึกษารายกรณีของ Rolph (1999), Kaplan and Norton (2001) และ Berkman (2002) พบว่าองค์กรต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้นั้น ได้ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาประมาณ 2 ปี ซึ่งผลจากการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพสามารถทำให้องค์กรเหล่านั้นปรับปรุงฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น

งานวิจัยครั้งนี้จึงได้นำขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดมาทำการศึกษาในประเทศไทยว่าปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพหรือไม่ และที่สำคัญนำการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมาทดสอบความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ว่าปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม เพราะการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นอาจจะได้รับผลกระทบจากตัวแปรอื่น ผู้วิจัยจึงพยายามที่จะลดความเสี่ยงดังกล่าวด้วยการทดสอบตัวแปรควบคุมเพิ่มเติม ซึ่งถือเป็นประเด็นหลักที่ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะค้นหาคำตอบต่อไป เนื่องจากหลักฐานดังกล่าวยังไม่เป็นที่ประจักษ์ต่อกรณีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดังนั้นการศึกษาระดับประเทศของการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรจึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจศึกษาต่อไป โดยประเด็นที่เหมาะสมในการศึกษานั้นได้อ้างอิงมาจากงานวิจัยของ Hoque and James

ผลการศึกษาในเรื่องนี้สามารถเป็นประโยชน์กับนักวิชาการ และยังสามารถเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการจัดการในองค์กร เพราะเมื่อทราบประสิทธิผลหรือข้อจำกัดของการบริหารเชิงดุลยภาพว่าเป็นอย่างไรแล้ว ก็จะสามารถปรับปรุงแนวคิดหรือเพิ่มเครื่องมือการจัดการอื่นๆ เข้ามาช่วยให้การจัดการองค์กรเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

1.2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอาจจะได้รับผลกระทบจากตัวแปรอื่น ผู้วิจัยจึงนำขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี เข้ามาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการควบคุมผลการศึกษาคั้งนี้

1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 ขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดมีความสัมพันธ์กับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพหรือไม่

1.3.2 การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่

1.4 สมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้ทราบว่า องค์กรที่จะนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ นั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายๆ อย่าง อาทิเช่น ขนาดขององค์กร เป็นต้น การนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ในองค์กรบ้างก็ประสบความสำเร็จ บ้างก็ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ในรายชื่อขององค์กรที่นำมาใช้แล้วประสบความสำเร็จนั้นอาจจะช่วยให้องค์กรมีฐานะทางการเงินที่ดีขึ้นได้ การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา และศึกษาในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร จากความสัมพันธ์ข้างต้นทำให้นำไปสู่คำถามการวิจัยดังกล่าว

มาแล้วในหัวข้อ 1.3 เพื่อตอบคำถามการวิจัยให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นจำเป็นที่จะต้องตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนั้นในส่วนนี้จึงเป็นการตั้งสมมติฐานโดยสังเขป ส่วนรายละเอียดของการพัฒนาสมมติฐานการวิจัยจะนำเสนอไว้ในส่วนของระเบียบวิธีวิจัย (บทที่ 3) จากคำถามการวิจัยข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสามารถตั้งสมมติฐานเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีเนื้อหาสาระพอที่จะสรุปได้ดังนี้

H1: ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับโอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

H2: ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับโอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

H3: การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

H4: ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

H5: ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

H6: ประเภทอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

H7: อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

1.5 ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตการวิจัยในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะครอบคลุมถึงบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยประจำปี พ.ศ. 2545 โดยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร จะพิจารณาการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี ในปี 2545 กับการเปลี่ยนแปลง (เพิ่มขึ้น/ลดลง) ของผลการดำเนินงานขององค์กร ปี 2547 เทียบกับปี 2545 เนื่องจากการศึกษารายกรณีของ Rolph (1999), Kaplan and Norton (2001) และ Berkman (2002) พบว่าองค์กรต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้นั้น ได้ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาประมาณ 2 ปี จึงจะทำให้องค์กรเหล่านั้นปรับปรุงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการทดสอบว่าภายหลังจากที่องค์กรนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้แล้วประมาณ 2 ปี การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพจะมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ จึงต้องนำผลการดำเนินงานขององค์กร ปี 2547 เทียบกับปี 2545

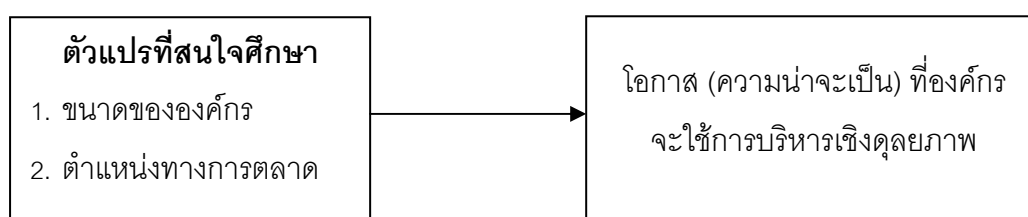
1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ทำให้สามารถจำแนกตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาออกเป็น 2 กลุ่มคือ ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม สำหรับกรอบแนวคิดที่ 2 ตัวแปรอิสระจะประกอบด้วย ตัวแปรที่สนใจศึกษาหรือตัวแปรอธิบาย และตัวแปรควบคุม รายละเอียดของตัวแปรแต่ละชนิดแสดงไว้ในส่วนของระเบียบวิธีวิจัย (บทที่ 3) ในส่วนนี้จะ เป็นเพียงกรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดที่ 1

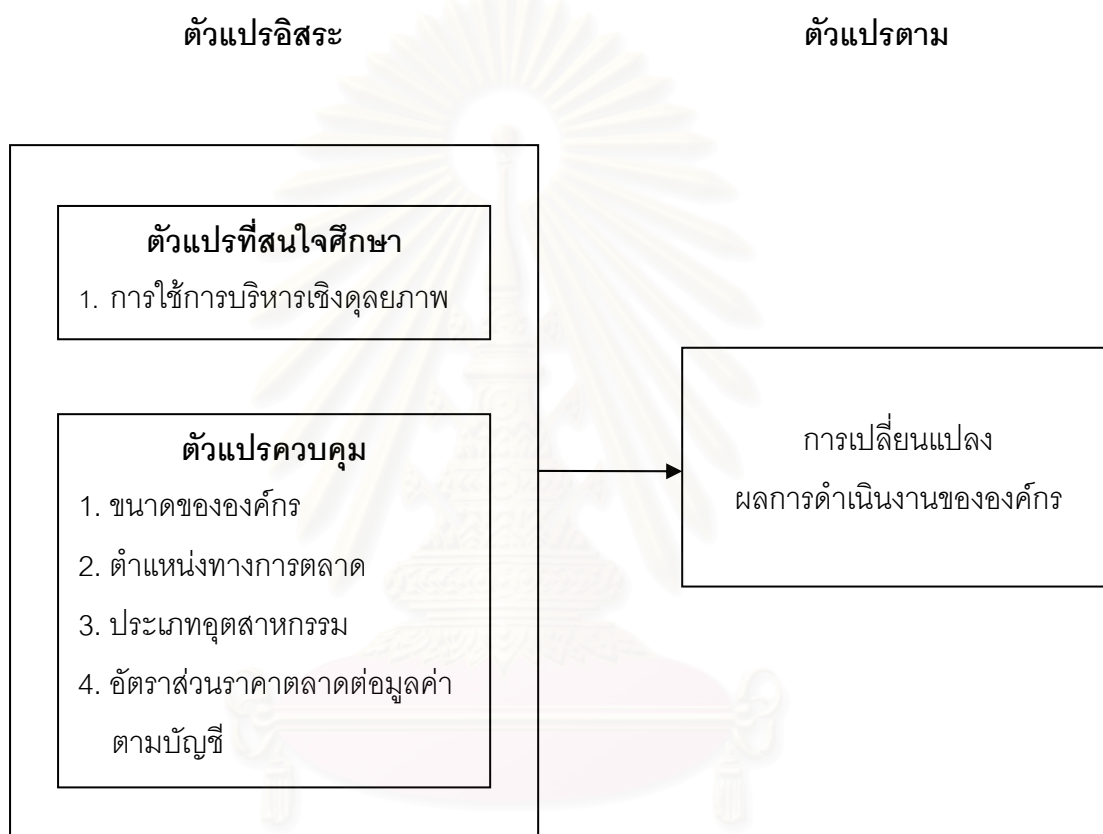
ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



โดยกรอบแนวคิดที่ 1 จะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ซึ่งผู้วิจัยจะทำการทดสอบว่าขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดมีความสัมพันธ์กับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพหรือไม่ จะเห็นได้ว่าการกรอบแนวคิดนี้สอดคล้องกับคำถามการวิจัยข้อที่ 1

กรอบแนวคิดที่ 2



โดยกรอบแนวคิดที่ 2 จะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม เพื่อนำมาทดสอบว่าตัวแปรดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ จะเห็นได้ว่าการกรอบแนวคิดนี้สอดคล้องกับคำถามการวิจัยข้อที่ 2

1.7 ข้อจำกัดของการวิจัย

1.7.1 ข้อจำกัดในเรื่องของการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ กล่าวคือ การวิจัยไม่ได้มีการแยกระดับของการจัดทำการบริหารเชิงดุลยภาพ โดยจะถือว่าองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพนั้นได้ครอบคลุมถึงทุกกรณี หรือกรณีใดกรณีหนึ่งดังต่อไปนี้ กรณีแรก จัดทำการบริหารเชิงดุลยภาพในระดับองค์กร กรณีที่สอง จัดทำการบริหารเชิงดุลยภาพในระดับฝ่าย และกรณีที่สาม มีการจัดทำการบริหารเชิงดุลยภาพถึงระดับบุคคล หรืออาจกล่าวได้ว่าองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในงานวิจัยนี้ไม่ได้คำนึงถึงเรื่องความแตกต่างเกี่ยวกับระดับของการจัดทำการบริหารเชิงดุลยภาพนั่นเอง

1.7.2 ข้อจำกัดเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ กล่าวคือ เนื่องจากการบริหารเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือทางการจัดการสมัยใหม่ที่องค์กรต่างๆ ในประเทศไทยเพิ่งเริ่มนำมาใช้ ดังนั้นการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ในปี 2545 จึงอาจจะยังมีไม่แพร่หลายเท่าที่ควร

1.7.3 ผู้วิจัยอาจจะมองข้ามตัวแปรที่อาจจะมีความสัมพันธ์กับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นจึงไม่สามารถกล่าวได้ว่าตัวแปรที่ศึกษาครั้งนี้จะสามารถอ้างอิงได้ทั้งหมด เนื่องจากอาจยังมีตัวแปรอื่นที่อาจมีความสัมพันธ์กับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

1.7.4 การวิจัยได้ใช้ข้อมูลทางการเงินที่เปิดเผยต่อสาธารณชนเป็นข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ โดยถือเสมือนว่าทุกบริษัทที่นำมาใช้วิเคราะห์นำเสนอข้อมูลด้วยความถูกต้องตามควร ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วอาจมีบางบริษัทที่มีการปกปิดข้อมูลหรือมีการตกแต่งตัวเลขทางการบัญชีได้

1.7.5 การวิจัยไม่ได้มีการปรับงบการเงินของบริษัทกลุ่มตัวอย่างให้เป็นวิธีปฏิบัติทางการบัญชีเดียวกัน เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องข้อมูล และความยุ่งยากในการปฏิบัติ จึงอาจทำให้เกิดความแตกต่างในการบันทึกบัญชีของบริษัทกลุ่มตัวอย่างได้

1.7.6 ข้อจำกัดในการตีความผลการวิจัย กล่าวคือ การศึกษานี้เป็นเพียงการศึกษาในเชิงของความสัมพันธ์ (Association) ไม่ใช่การศึกษาในเชิงของเหตุและผล (Causation) ดังนั้นการตีความผลการวิจัยจึงพิจารณาในเชิงของความสัมพันธ์มากกว่าเชิงเหตุและผล

1.8 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1.8.1 **การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)** หมายถึง การดำเนินการในองค์กรโดยการใช้เครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และอาศัยการวัดหรือการประเมินที่ช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Kaplan and Norton, 2001)

1.8.2 **ตำแหน่งทางการตลาด (Market Position)** หมายถึง ตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจ อาจจัดประเภทตามส่วนแบ่งตลาดของบริษัทเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาดเป้าหมาย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541) ตำแหน่งทางการตลาดในงานวิจัยนี้มี 3 กรณี ได้แก่ ผู้นำทางการตลาด (Market leader) ผู้ตามทางการตลาด (Market follower) และตลาดส่วนน้อยหรือธุรกิจรายย่อยในตลาด (Market nichers)

1.8.3 **ส่วนแบ่งตลาด (Market Share)** หมายถึง ร้อยละของยอดขายของธุรกิจเปรียบเทียบกับยอดขายรวมของคู่แข่งทั้งหมดในตลาดที่กำหนดให้ (สมยศ นาวิกาน, 2543)

1.8.4 **อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี (Market to Book Ratio)** หมายถึง อัตราส่วนเปรียบเทียบราคาตลาดของหุ้นสามัญกับส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัท ณ วันสิ้นปี 2545 โดยอัตราส่วนนี้บ่งชี้ให้ทราบว่าราคาหุ้น ณ ขณะนั้น สูงเป็นกี่เท่าของมูลค่าในทางบัญชีของหุ้นดังกล่าว (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2548)

1.8.5 **การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร (Change in Organization Performance)** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Change in return on investment (Δ ROI)) โดยพิจารณาการเปลี่ยนแปลง (เพิ่มขึ้น/ลดลง) ของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547 เทียบกับปี 2545 (เป็นผลต่างระหว่างอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547 กับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2545) (Douglass Cagwin and Marinus J. Bouwman, 2002)

1.8.6 **อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment)** หมายถึง อัตราส่วนของกำไรก่อนดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้ต่อสินทรัพย์รวมถัวเฉลี่ย ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะทำให้ทราบว่าในรอบระยะเวลาบัญชีที่ผ่านมา จากเงินลงทุนในสินทรัพย์ 100 บาท สามารถทำกำไรในรอบปีนั้นเท่าใด อัตราส่วนนี้สูงย่อมแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานจากสินทรัพย์ลงทุนได้ดี (เพชร ชุมทรัพย์, 2536)

1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.9.1 ทราบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ เป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่ในอนาคตจะนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้

1.9.2 ทราบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่นำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ และองค์กรที่ในอนาคตจะนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้

1.9.3 ช่วยให้องค์กรที่ในอนาคตจะนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ เกิดความเข้าใจ และสามารถนำข้อมูลจากผลงานวิจัยประกอบการตัดสินใจที่จะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในการวัดผลการดำเนินงาน และสามารถปรับใช้เครื่องมือการจัดการชนิดนี้ให้สอดคล้องกับความสามารถที่แท้จริงของเครื่องมือนี้

1.9.4 เพื่อเป็นเอกสารค้นคว้าและข้อมูลอ้างอิงสำหรับนักวิจัยที่สนใจศึกษาวิจัยทฤษฎีหลักการ แนวทางและการปฏิบัติในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้หรือในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.10 ระเบียบวิธีวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยโดยละเอียดจะกล่าวไว้ในบทที่ 3 ในส่วนนี้จะกล่าวถึงโดยสังเขปเท่านั้น รูปแบบการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นการวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical Research) และการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กลุ่มตัวอย่างคือ บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยประจำปี พ.ศ. 2545 ในส่วนของกาวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นด้วยสถิติเชิงพรรณนา และในส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน ทั้งนี้การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร จะมี 2 ตัวแบบที่สนใจศึกษา โดย**ตัวแบบแรก** เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ใช้การวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติก (Logistic Regression Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูล และ**ตัวแบบที่สอง** เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม ใช้การ

วิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ดังกล่าวทำให้ได้รับคำตอบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงคุณภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งยังเป็นการตอบวัตถุประสงค์ และสมมติฐานของการวิจัยได้อย่างครบถ้วนทุกประการ ซึ่งรายละเอียดของตัวแปรแต่ละชนิดจะกล่าวไว้ในส่วนของระเบียบวิธีวิจัย (บทที่ 3)

1.11 ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 1 กล่าวถึง ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย คำถามการวิจัย สมมติฐานการวิจัย ขอบเขตการวิจัย กรอบแนวคิดของการวิจัย ข้อจำกัดของการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ระเบียบวิธีวิจัย และลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 กล่าวถึง แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยกัน 2 ส่วนหลักๆ คือ ส่วนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารเชิงคุณภาพ ส่วนที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงคุณภาพ

บทที่ 3 กล่าวถึง ระเบียบวิธีวิจัย อันประกอบด้วย รูปแบบการวิจัย การพัฒนาสมมติฐานการวิจัย ตัวแบบและคำอธิบายเกี่ยวกับตัวแปร ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 กล่าวถึง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล อันประกอบด้วย การนำเสนอผลการวิจัยเบื้องต้น ด้วยสถิติเชิงพรรณนา และผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยสถิติเชิงอนุมาน

บทที่ 5 กล่าวถึง บทสรุปและอภิปรายผลการวิจัย รวมทั้งข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร” ทำให้สามารถจำแนกและประมวลความรู้ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารเชิงดุลยภาพ

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงดุลยภาพ

2.1 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารเชิงดุลยภาพ

2.1.1 ความหมายและแนวคิดพื้นฐานของการบริหารเชิงดุลยภาพ

Kaplan and Norton (1992) กล่าวว่า “การบริหารเชิงดุลยภาพจะเป็นกลุ่ม (Set) ของการวัด (Measure) ที่สะท้อนภาพที่สำคัญในการดำเนินงานของธุรกิจให้กับผู้บริหาร เพื่อที่จะประเมินผลการทำงานและตัดสินใจดำเนินงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร” โดยจะแสดงผลทางการเงิน (Financial Measurement) และผลการดำเนินงาน (Operational Measurement) ที่สัมพันธ์กัน โดยที่การบริหารเชิงดุลยภาพจะเป็นเกณฑ์ (Criteria) และตรวจชี้ (Indicator) ในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจในมุมมอง (Perspectives) ต่างๆ 4 ด้านได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองจากกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ และมุมมองทางการเงิน

Kaplan and Norton (1996) ได้แนะนำการบริหารเชิงดุลยภาพในฐานะของเครื่องมือหรือแนวคิดที่สามารถช่วยแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่ระบบของการวัดผลที่มีความเชื่อมโยงกัน โดยผ่านมุมมองทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ การวัดผลทางการเงิน ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และเจริญเติบโต และสร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาว ระหว่างผลลัพธ์ที่ต้องการและการขับเคลื่อนการดำเนินงานสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ และระหว่างเป้าหมายทางการเงินและเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงิน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่มี

ความเป็นจิตพิสัย (Subjective) มากขึ้น และอธิบายถึงวิธีการสร้างและใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

ในปีเดียวกันนี้ Kaplan and Norton (1996) ก็ได้ตีพิมพ์บทความอีกชิ้นหนึ่ง ที่ตอกย้ำให้เห็นสถานะของการบริหารเชิงดุลยภาพ ว่าไม่ใช่แค่ระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียวอีกต่อไปแล้วแต่การบริหารเชิงดุลยภาพ คือระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์นั่นเอง ซึ่งใจความสำคัญของบทความกล่าวว่า การบริหารเชิงดุลยภาพถูกพัฒนาขึ้นเพื่อวัดผลทั้งการดำเนินงานในปัจจุบันและขับเคลื่อนการดำเนินงานในอนาคต ผู้จัดการจำนวนมากเชื่อว่าพวกเขาใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเมื่อต้องการเพิ่มการประเมินผล/วัดผลทางการเงินกับการวัดผลที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น ลูกค้านักเรียน การบริการทางธุรกิจ และพนักงาน แต่การบริหารเชิงดุลยภาพที่ดีที่สุดนั้นเป็นเครื่องมือที่ไม่ใช่เฉพาะเพื่อการวัดผลทั้งในส่วนของการเงินและไม่ใช่ทางการเงินเท่านั้น แต่เป้าหมายและการวัดผลตั้งอยู่บนพื้นฐานของการบริหารเชิงดุลยภาพนั้นควรจะมีทั้งตัวชี้วัดที่เป็นผลและตัวชี้วัดที่เป็นเหตุหรือตัวขับเคลื่อนการดำเนินงาน ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการและเชื่อมโยงกันเป็นความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

Kaplan and Norton (2001 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2544) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงดุลยภาพว่า “การบริหารเชิงดุลยภาพ เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินที่ช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร”

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2544) ให้ความหมายของการบริหารเชิงดุลยภาพว่า “การบริหารเชิงดุลยภาพ เป็นเทคนิคการติดตาม ตรวจสอบ (Monitoring) และประเมินผล (Evaluation) การดำเนินงานของธุรกิจ”

วรศักดิ์ ทูมมานนท์ และ ธีรยุทธ วัฒนาสุภโชค (2545) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารเชิงดุลยภาพว่าหมายถึง “เครื่องมือชนิดหนึ่งทางการจัดการที่ช่วยให้องค์กรสามารถที่จะถ่ายทอดรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ไปสู่บุคคลทุกระดับที่เกี่ยวข้องในองค์กร รวมถึงจะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินผลลัพธ์ของการนำไปปฏิบัติ และสามารถวิเคราะห์ได้ว่าเกิดข้อบกพร่องหรือปัญหาขึ้นในด้านใด เพื่อจะนำข้อมูลดังกล่าวไปแก้ไขปัญหานั้นได้ตรงจุดมากขึ้น”

สิทธิศักดิ์ พุฒษปีติกุล (2546) ให้คำนิยามของการบริหารเชิงดุลยภาพว่า “เป็นระบบการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลอีกรูปแบบหนึ่ง ประกอบด้วยมุมมองด้านต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ โดยการบริหารเชิงดุลยภาพมีรูปแบบและวิธีการที่ช่วยให้การถ่ายทอดทิศทางขององค์กร กลยุทธ์ และเป้าหมาย ลงสู่การปฏิบัติเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสื่อสารทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับในองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องต่อไป”

2.1.2 มุมมองมาตรฐานทั้ง 4 ของการบริหารเชิงดุลยภาพ

วรศักดิ์ ทุมมานนท์ และ ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2545) กล่าวถึงมุมมองมาตรฐานทั้ง 4 ตามแนวคิดของการบริหารเชิงดุลยภาพ ว่ามีดังนี้

1. **มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective)** จะเกี่ยวข้องกับผลประกอบการทางด้านการเงินทั้งหมดของกิจการ แสดงให้เห็นความสำเร็จขององค์กรในด้านการเงิน ซึ่งมักจะมีการแสดงผลดังกล่าวในงบการเงินต่างๆ ของกิจการ เช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้ กำไร การเพิ่มประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลทางการผลิต และการลดลงของต้นทุน เป็นต้น

2. **มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective)** จะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ทั้งนี้องค์กรอาจจะต้องมีการตอบสนองอย่างมีคุณค่าให้กับลูกค้าบ้างเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจต่อองค์กร โดยจากแนวคิดทางธุรกิจที่ว่า หากลูกค้ามีความสุขและความพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการของกิจการ ก็จะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของฐานลูกค้า ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของรายได้และกำไรของกิจการในที่สุด ซึ่งก็คือการนำไปสู่การบรรลุผลการดำเนินงานทางการเงินที่กิจการต้องการนั่นเอง โดยในมุมมองลูกค้านี้มักจะประกอบไปด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ดัชนีความพึงพอใจของผู้บริโภค ความตระหนักในตราสินค้าขององค์กร รวมถึงความสามารถในการขยายหรือเจาะตลาดใหม่ๆ ขององค์กร เป็นต้น

3. **มุมมองทางด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process Perspective)** จะเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์กร โดยจะพิจารณาถึงกระบวนการดำเนินงานภายในที่สำคัญของกิจการ ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจและความสุขของลูกค้า โดยในมุมมองนี้จะทำการวัดว่าองค์กรมีศักยภาพที่สูงเพียงพอจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจต่อองค์กรหรือไม่เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งโดยตรงของกิจการ ซึ่งสามารถวัดได้จากนวัตกรรมใหม่ๆ

การพัฒนากระบวนการดำเนินงานภายใน ประสิทธิภาพของการดำเนินงานในปัจจุบัน หรือความสามารถหลัก (Core Competence) ขององค์กรเพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ตัวชี้วัดที่สำคัญของมุมมองนี้ อาทิเช่น อัตราการนำเสนองานผลิตภัณฑ์ใหม่ รอบระยะเวลาในการดำเนินงานผลิต (Cycle Time) ของเสียจากการผลิต การลงทุนในเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ทางเทคโนโลยี เป็นต้น

4. มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อให้ประสิทธิภาพของกระบวนการภายในทั้งหมดขององค์กรดีขึ้น ทันสมัยขึ้น และนำไปสู่การตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นด้วยการพัฒนาหลักๆ จะมุ่งเน้นที่การพัฒนาทางด้านปัจจัยพื้นฐาน (Input) ในการดำเนินงานต่างๆ อาทิเช่น ทักษะหรือความสามารถของพนักงาน ระบบสาธารณูปโภคที่สนับสนุนการดำเนินงาน ความทันสมัยของเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีขององค์กรซึ่งเป็นที่สำคัญของธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถกระตุ้นจิตใจให้พนักงานในองค์กรทุ่มเทความพยายามให้กับองค์กรมากขึ้น ตัวชี้วัดที่สำคัญในมุมมองนี้ เช่น จำนวนวันเฉลี่ยในการฝึกอบรมพนักงาน งบประมาณในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ดัชนีความพึงพอใจของพนักงาน อัตราการเข้าออก เป็นต้น

โดยที่ภายใต้แต่ละมุมมองนั้นผู้บริหารจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) สำคัญที่องค์กรอยากที่จะบรรลุภายใต้มุมมองนั้นๆ ตัวชี้วัด (Measures) ที่จะวัดว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้หรือไม่ เป้าหมาย (Target) ที่แสดงให้รู้ถึงจุดหรือตัวเลขที่องค์กรต้องไปให้ถึง และสุดท้ายสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ (Strategic Initiatives) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายข้างต้น

นอกจากนี้การบริหารเชิงดุลยภาพ ยังมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นถึงผลการปฏิบัติงานในหลายๆ ด้านพร้อมๆ กัน โดยพิจารณาจาก 4 มุมมอง (แผนภาพ 2.1) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามต่างๆ ดังนี้

1. ลูกค้ามองกิจการอย่างไร (How customers see us?) หรือมุมมองทางด้านลูกค้า
2. กิจการจะต้องเป็นเลิศในด้านใด (What must we excel at?) หรือมุมมองทางด้านกระบวนการภายในองค์กร
3. กิจการจะยังคงสามารถพัฒนาและก่อให้เกิดคุณค่าต่อไปได้หรือไม่ (Can we continue to improve and create value?) หรือมุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต

4. ผู้ถือหุ้นมองกิจการอย่างไร (How do we look to shareholders?) หรือมุมมองทางด้านการเงิน

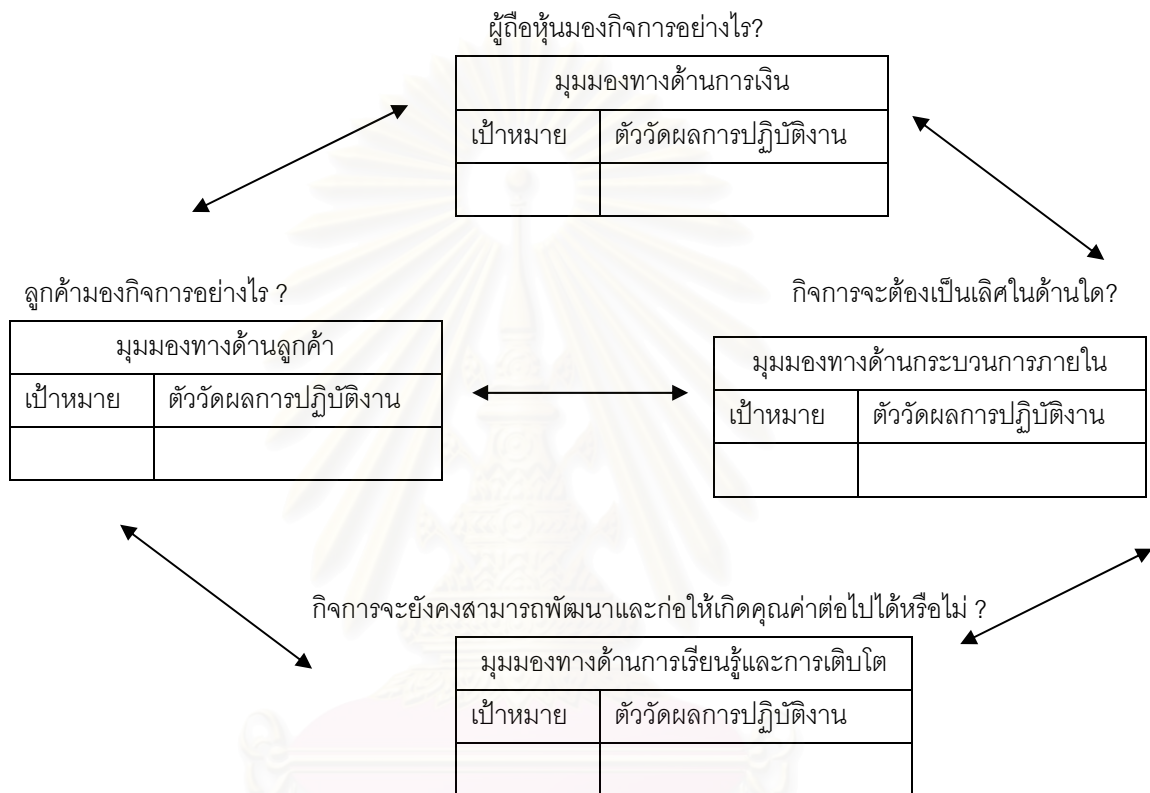
ซึ่งถ้าผู้บริหารสามารถตอบคำถามทั้ง 4 ด้านได้อย่างชัดเจนและลึกซึ้ง ย่อมส่งผลให้การนำแนวคิดและหลักการของการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ในองค์กรบรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จในระยะยาวได้เป็นอย่างดี

นอกจากการบริหารเชิงดุลยภาพจะให้ข้อมูลที่ครอบคลุมถึง 4 มุมมองแล้ว ยังช่วยลดข้อมูลที่มากเกินไป (Information Overload) ให้เหลือน้อยที่สุด โดยจำกัดจำนวนของตัววัดผลการปฏิบัติงานที่จะนำมาใช้ ทำให้กิจการไม่ต้องจมอยู่กับตัวเลขมากเกินไป อีกทั้งเพิ่มตัววัดผลการปฏิบัติงานใหม่ๆ เข้ามาได้เรื่อยๆ เมื่อพนักงานหรือที่ปรึกษาเห็นว่าจำเป็น การนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้จึงเท่ากับเป็นการมุ่งความสนใจของผู้บริหาร ไปที่ตัววัดผลการปฏิบัติงานในหลายๆ แ่งมุมพร้อมๆ กัน ซึ่งล้วนมีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนากิจกรรมต่างๆ ขององค์กรอย่างต่อเนื่องด้วยกันทั้งสิ้น

Kaplan and Norton กล่าวว่าในขณะนี้หลายบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกาได้นำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้แล้ว จากประสบการณ์ในระยะแรกๆ พบว่า การบริหารเชิงดุลยภาพสามารถตอบสนองความต้องการของฝ่ายบริหารได้ในหลายๆ ด้าน ประการแรก การบริหารเชิงดุลยภาพจะรวบรวมตัววัดผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ซึ่งสะท้อนถึงแผนงานขององค์กรในแต่ละด้านมาไว้ในรายงานฉบับเดียวกันที่จะนำเสนอต่อฝ่ายบริหาร โดยให้ความสำคัญกับลูกค้ามากขึ้น ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วทันใจ พัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ เน้นการทำงานเป็นทีม ลดเวลาในการทำรูปแบบสินค้า (Concept) ให้เป็นสินค้าจริง (ซึ่งเริ่มตั้งแต่การพัฒนาแบบสินค้า การสำรวจตลาด การสร้างแม่แบบ การผลิต) และบริหารงานเพื่อผลในระยะยาว

ประการที่สอง การบริหารเชิงดุลยภาพช่วยขจัดปัญหาการมุ่งเน้นที่หน่วยงานย่อย (Suboptimization) เพราะใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ ร่วมกับตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงิน ทำให้ผู้บริหารมองเห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่าพัฒนาการในด้านใดด้านหนึ่งของการบริหารงานอาจทำให้ประสิทธิภาพของการบริหารงานในด้านอื่นด้อยลงได้ กล่าวคือแม้ว่าวัตถุประสงค์ของกิจการจะสวยหรูเพียงใด ก็ยังคงเป็นเรื่องยากที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในหลายๆ ด้านได้ในเวลาเดียวกัน ตัวอย่างเช่น กิจการสามารถลดเวลาในการทำการตลาดให้เกิดการซื้อขายได้ด้วย 2 วิธี วิธีแรกคือพัฒนาขั้นตอนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแนะนำสินค้าใหม่ วิธีที่ 2 คือ

แนะนำสินค้าใหม่ที่มีลักษณะต่างไปจากสินค้าเดิมอย่างสิ้นเชิง หรือลดค่าใช้จ่ายในการเตรียมการผลิต (Setup cost) อาจทำได้โดยลดเวลาที่ใช้ในการเตรียมการผลิต หรือเพิ่มขนาดของผลผลิต (Batch) ในทำนองเดียวกัน ผลผลิตและผลได้ที่ผ่านการตรวจสอบครั้งแรก (First-pass yields) อาจมีปริมาณเพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนส่วนผสมของสินค้าไปสู่การผลิตสินค้ามาตรฐานที่ง่ายต่อการผลิต และมีกำไรหน่วยสุดท้าย (Margin) ต่ำมากขึ้น



แผนภาพ 2.1 ระบบการบริหารเชิงดุลยภาพ

การบริหารเชิงดุลยภาพที่ Kaplan and Norton เสนอแนะนั้นสอดคล้องกับองค์ประกอบของความเป็นเลิศของหลาย ๆ กิจการในแง่ของ : การบริหารงานในลักษณะแนวนอนตัวผ่านไป ตามแผนกต่างๆ (Cross-functional integration) การเป็นหุ้นส่วนทางการค้าระหว่างลูกค้ากับ ผู้ขาย (Customer-Supplier Partnerships) การขยายตลาดการค้าออกไปในระดับโลก (Global Scale) การพัฒนากิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และการทำงานเป็น ทีมมากกว่าต่างคนต่างทำ (Team rather than individual accountability) การที่การบริหารเชิง ดุลยภาพรวมเอามุมมองทางด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต มาไว้ที่เดียวกัน จึงช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความเกี่ยวเนื่องระหว่างมุมมองต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น ตลอดจน เอาชนะอุปสรรคอันเกิดจากการบริหารงานโดยแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยตามหน้าที่งาน อีกทั้ง

ช่วยให้การตัดสินใจและการแก้ปัญหาต่างๆ เป็นไปอย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น การบริหารเชิงคุณภาพ จึงช่วยให้กิจการมองไปข้างหน้าและเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ (วรศักดิ์ ทูมมานนท์, 2546)

2.1.3 ขั้นตอนของการจัดทำการบริหารเชิงคุณภาพ

วรศักดิ์ ทูมมานนท์ และ ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2545) กล่าวถึงรายละเอียดและขั้นตอนของการจัดทำการบริหารเชิงคุณภาพว่ามีดังนี้

1. วิเคราะห์แผนงานขององค์กร
2. นำข้อมูลจากแผนมากำหนดเป็นมุมมองต่างๆ ที่องค์กรมุ่งเน้น
3. กำหนดความสัมพันธ์ของแต่ละมุมมอง
4. กำหนดวัตถุประสงค์ภายในแต่ละมุมมอง ที่องค์กรอยากจะได้รับภายใต้มุมมองนั้นๆ
5. กำหนดตัวชี้วัดสำหรับแต่ละวัตถุประสงค์ เพื่อที่จะวัดว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้หรือไม่
6. กำหนดเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด เพื่อให้รู้ถึงจุดหรือตัวเลขที่องค์กรต้องไปให้ถึง
7. กำหนดกิจกรรมหลักที่ต้องทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

2.1.4 กระบวนการในการพัฒนาการบริหารเชิงคุณภาพ

พลู เดชะรินทร์ (2544) กล่าวถึง “กระบวนการในการพัฒนาการบริหารเชิงคุณภาพว่าประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร (SWOT Analysis) ซึ่งเป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรโดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร
3. วิเคราะห์และกำหนดว่าการบริหารเชิงคุณภาพขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง

(1) ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยพิจารณาว่าวัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

(2) จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจนในลักษณะของเหตุและผล โดยจัดทำไว้ในรูปของแผนที่ทางกลยุทธ์

5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของ ตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรมหรือโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ ซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

(1) การจัดทำตัวชี้วัด

(2) การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบันเป็นพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมาย

(3) การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น”

2.1.5 ผลลัพธ์จากการที่องค์กรได้นำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้

สุวิต ศรีใหม่ (2546) กล่าวถึง “เป้าหมายเบื้องต้นของการบริหารเชิงดุลยภาพ ว่าเป็นการให้ความสำคัญกับความสำเร็จของเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต ในการนำแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพไปปฏิบัติงานนั้น ได้ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรมากมายประการด้วยกันคือ

1. ปรับปรุงผลการดำเนินงานทางการเงินโดย เพิ่มรายได้จากการที่ให้ความสำคัญกับลูกค้า ลดค่าใช้จ่ายในกระบวนการต่างๆ และปรับปรุงผลผลิตภาพในการทำงานและทำให้พันธกิจมีประสิทธิผลมากขึ้น

2. ทำให้บรรดาผู้จัดการมีความคิดเป็นตรงกันว่าอะไรที่เป็นสิ่งที่ยับยั้งหรือกีดขวางจริงๆ

3. ทำให้เกิดการจัดวางกิจกรรมทางกลยุทธ์สู่แผนกลยุทธ์ จากที่เคยอนุญาตให้ในช่วงแรกของการจัดทำแผนกลยุทธ์ แต่เมื่อนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ องค์กรสามารถมีข้อมูลที่ต้องการเพื่อทำให้การวางแผนมีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. ความมีประสิทธิภาพของกระบวนการวัดผลทำให้เกิดความสมเหตุสมผลของการคัดเลือกกระบวนการทางธุรกิจนั้นควรจะทำอะไรเป็นลำดับแรก
5. ทำให้ผู้จัดการสามารถค้นหาประสบการณ์ที่ดีที่สุดขององค์กรและสามารถนำไปใช้งานที่ใดก็ได้
6. การที่มีข้อมูลซึ่งสามารถเห็นได้ โดยการวัดผลจะทำให้สามารถสนับสนุนการตัดสินใจเรื่องงบประมาณและก่อให้เกิดกระบวนการตัดสินใจที่ดีกว่าและเร็วกว่า ซึ่งหมายความว่าสามารถลดความเสี่ยงได้
7. จากการที่มีข้อมูลสามารถวัดได้ทำให้สามารถสร้างความรับผิดชอบและสร้างการจูงใจโดยอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง ไม่ตัดสินใจโดยใช้จิตพิสัย ซึ่งสนับสนุนการเสริมแรงและการจูงใจซึ่งทำให้เกิดการแข่งขันในการทำงาน
8. ก่อให้เกิดการเปรียบเทียบและพัฒนากระบวนการทำงานต่างๆ กับองค์กรภายนอกซึ่งจะส่งผลให้มีการปรับปรุงระบบการทำงานภายใน
9. สามารถบ่งชี้ความรับผิดชอบต่อกำไรที่หน่วยธุรกิจหรือแผนกต่างๆ รับผิดชอบได้อย่างชัดเจน
10. เชื่อมโยงองค์ประกอบ (การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และนวัตกรรม) ของธุรกิจซึ่งมีส่วนในความสำเร็จของเป้าหมายธุรกิจ
11. การบริหารเชิงดุลยภาพ เป็นเครื่องมือที่กระทำราวกับว่าเป็นเครื่องมือในการสื่อสารที่จะแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร/กลยุทธ์องค์กรหรือการติดตามผลการดำเนินงานซึ่งมีส่วนต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ เช่น การมุ่งความสำคัญไปที่การทำงานของพนักงานที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรหรือกลยุทธ์ต่างๆ
12. เป็นเครื่องมือที่สามารถแจ้งเตือนให้ทราบล่วงหน้าถึงสิ่งที่ไม่ประสงค์ เช่น ความแปรปรวนต่างๆ จากเป้าหมายหรือกลยุทธ์ที่วางไว้
13. เป็นเครื่องมือที่ต่อยอดถึงความถูกต้องของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างความแตกต่างของปัจจัยต่างๆ ที่กระทบต่อธุรกิจและย้ำเตือนจุดสำคัญที่เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ
14. ทำให้มั่นใจได้ว่าพนักงานแต่ละคนเข้าใจบทบาทของตนเองและรู้ว่าตนเองจะมีส่วนในความสำเร็จขององค์กรได้อย่างไร โดยการเชื่อมโยงกลยุทธ์กับความคาดหวังในผลการดำเนินงานของพนักงาน

15. เชื่อมโยงการควบคุมการดำเนินงานระยะสั้นกับกลยุทธ์ธุรกิจ
16. ทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการพัฒนาและอบรมในโปรแกรมต่างๆ นั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจความต้องการของธุรกิจจริงๆ ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและก่อให้เกิดผลซึ่งสามารถวัดได้
17. ทำให้เกิดความรู้เพิ่มเติมโดยการอบรมและสั่งสอน
18. ทำให้เกิดระบบที่ดีกว่าสำหรับการให้รางวัลและผลตอบแทน”

2.1.6 ประโยชน์ของการบริหารเชิงดุลยภาพ

วรศักดิ์ ทูมมานนท์ และ ธีรยุทธ วัฒนาสุภโชค (2545) กล่าวถึงภารกิจที่องค์กรนำการบริหารเชิงดุลยภาพเข้ามาประยุกต์ใช้ จะทำให้เกิดประโยชน์ต่างๆ ต่อองค์กรมากมาย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. **สร้างความสอดคล้องของกลยุทธ์ที่องค์กร (Strategic Agreement) :** การบริหารเชิงดุลยภาพจะช่วยทำให้เกิดความสอดคล้องกันในเรื่องของแผนกลยุทธ์ในทุกระดับชั้นขององค์กร ส่งผลให้ทิศทางขององค์กรมีความชัดเจน และองค์กรสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ได้ถูกต้องเหมาะสมมากยิ่งขึ้น
2. **ระบบการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร (Strategic Communication) :** การบริหารเชิงดุลยภาพจะช่วยในการสื่อสารและถ่ายทอดแนวคิดหลักของแผนกลยุทธ์ไปยังบุคลากรในทุกระดับขององค์กร ทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. **มีระบบการถ่ายทอดกลยุทธ์ทุกระดับ (Strategic Alignment) :** การบริหารเชิงดุลยภาพจะช่วยทำให้เกิดความสอดคล้องและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากในทางปฏิบัติการทำการบริหารเชิงดุลยภาพจะมีหลายระดับด้วยกัน ซึ่งประกอบไปด้วย
 - **การบริหารเชิงดุลยภาพระดับองค์กร (Corporate Scorecard)** คือ การจัดทำ การบริหารเชิงดุลยภาพ และตัวชี้วัดระดับองค์กร เพื่อใช้ในการควบคุมผลการดำเนินงานและ การนำแผนไปใช้ทั่วทั้งองค์กร
 - **การบริหารเชิงดุลยภาพระดับฝ่าย (Departmental Scorecard)** คือ การจัดทำ การบริหารเชิงดุลยภาพ และตัวชี้วัดระดับฝ่าย เพื่อที่จะถ่ายทอดแนวคิดของแผนกลยุทธ์ในระดับ

องค์กรลงมายังระดับฝ่าย โดยจะให้แต่ละฝ่ายกำหนดตัวชี้วัดเป็นของตนเอง ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องกับการบริหารเชิงคุณภาพ และตัวชี้วัดในระดับองค์กรด้วย

- **การบริหารเชิงคุณภาพระดับบุคคล (Personal Scorecard)** คือ การจัดทำการบริหารเชิงคุณภาพ และตัวชี้วัดระดับบุคคล ซึ่งในปัจจุบันหลายๆ องค์กรกำลังจัดทำการบริหารเชิงคุณภาพในระดับนี้อยู่ โดยจัดให้มีตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงานรายบุคคล ซึ่งการที่จะนำแนวคิดของการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลนั้น องค์กรควรจะมีการเชื่อมโยงการบริหารเชิงคุณภาพระดับบุคคลกับตัวชี้วัด และระบบการจ่ายค่าตอบแทน (Pay for Performance) รวมทั้งแผนการพัฒนารายบุคคลเข้าด้วยกัน อันจะทำให้องค์กรสามารถประเมินประสิทธิภาพของพนักงานแต่ละคนได้อย่างละเอียดถี่ถ้วนตรงกับความต้องการมากขึ้น และจะทำให้องค์กรสามารถทราบถึงปัญหาและการพัฒนาแนวคิดของการจัดการได้ตั้งแต่ระดับองค์กรระดับฝ่าย จนถึงระดับบุคคล ซึ่งจะทำให้เกิดความสอดคล้องและความชัดเจนในการประเมินผลการดำเนินงานของทุกฝ่ายและบุคลากรทุกคนในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เนื่องจากการประเมินผลเป็นรูปธรรมมากขึ้นและยังสามารถเข้าไปจัดการกับการบริหารทรัพยากรต่างๆ ได้มากขึ้น

4. **การมีระบบในการเตือนภัยล่วงหน้า (Predictive and Early Warning Sign) :** การบริหารเชิงคุณภาพจะช่วยทำให้องค์กรสามารถคาดคะเนถึงปัญหาหรือสิ่งที่จะเกิดขึ้นก่อนที่จะลุกลามกลายเป็นปัญหาใหญ่โต เนื่องจากตัวชี้วัดจะมีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลอยู่ตลอดเวลา นั่นหมายถึงการที่องค์กรสามารถพิจารณาถึงตัวชี้วัดบางตัวที่แสดงถึงสิ่งที่ผิดปกติขึ้นมา แล้วรีบเข้าไปทำการแก้ไขและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ก่อนที่จะส่งผลลุกลามไปยังผลประกอบการอื่นๆ ขององค์กรต่อไป ยังผลให้องค์กรสามารถป้องกันความเสียหายได้ในระดับหนึ่ง และสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วขึ้น

5. **การมององค์กรเป็นภาพรวมทั้งระบบ (Holistic View) :** การบริหารเชิงคุณภาพจะทำให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างขวางขึ้นและสามารถพิจารณาปัจจัยต่างๆ ในทุกส่วนที่มีความสำคัญในธุรกิจนั้นก็คือทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะประเมินผล ควบคุม และมองภาพธุรกิจในเชิงองค์กรรวมได้มากขึ้น โดยในปัจจุบันธุรกิจต่างๆ ไม่สามารถมุ่งเน้นมุมมองทางด้านการเงิน หรือการผลิตและการดำเนินงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะต้องมีการพิจารณามุมมองต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในเชิงองค์กรรวมขององค์กรไปพร้อมๆ กันด้วย ซึ่งมุมมองแต่ละมุมมองดังกล่าวจะมีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล โดยการบริหารเชิงคุณภาพจะช่วยให้ผู้บริหาร

สามารถพิจารณาถึงภาพรวมและทราบถึงความสัมพันธ์ของมุมมองต่างๆ ได้ชัดเจน และทำให้สามารถควบคุมทุกๆ ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของธุรกิจได้มากขึ้น อันจะนำไปสู่การประเมินผล การควบคุมผลการดำเนินงานที่รัดกุม เหมาะสม และนำไปสู่ผลสำเร็จในเชิงองค์รวมได้ดีขึ้น

2.1.7 องค์กรตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จในการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

Kaplan and Norton (2000) กล่าวถึงองค์กรที่นำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้แล้วประสบความสำเร็จ โดยมีองค์กรตัวอย่างดังนี้

ฝ่ายการตลาดและโรงกลั่นแห่งโมบิลนอร์ทอเมริกา

เมื่อปี 1992 ฝ่ายการตลาดและโรงกลั่นเป็นหน่วยงานของโมบิลนอร์ทอเมริกา (Mobil North America Marketing and Refining Division, NAM&R) ที่มียอดขาย 15 พันล้านเหรียญต่อปี ซึ่งนับว่ามีผลกำไรอยู่ในอันดับท้ายสุด เมื่อเทียบกับบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกัน และให้ผลตอบแทนจากการลงทุนในระดับต่ำกว่าจะยอมรับได้ อีกทั้งยังต้องอาศัยเงินช่วยเหลือเป็นจำนวน 500 ล้านดอลลาร์จากบริษัทแม่สำหรับใช้ในการบำรุงรักษาและปรับปรุงอุปกรณ์การผลิต ทีมผู้บริหารชุดใหม่ได้กำหนดแผนกลยุทธ์ขึ้นมาใหม่ซึ่งเน้นความสำคัญของลูกค้า ทีมผู้บริหารกระจายอำนาจโดยแบ่งองค์กรออกเป็น 18 หน่วยธุรกิจ พร้อมมอบหมายให้รับผิดชอบต่อผลกำไรและขาดทุนของหน่วยงานตนเอง ส่วนพนักงานในส่วนกลางได้รับการปรับโครงสร้างใหม่และแบ่งออกเป็น 14 กลุ่มงานสนับสนุน ในปี 1994 การบริหารเชิงดุลยภาพของหน่วยงานได้รับการนำเสนอเพื่อใช้ถ่ายทอดและใช้ในการบริหารกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นใหม่นี้

ผลลัพธ์บังเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วหลังจากช่วงเวลาหลายปีของการมีผลการดำเนินงานในระดับที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย และอยู่ในอันดับท้ายสุดเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันในปี 1992 และ 1993 และแล้วโมบิลก็เลื่อนขึ้นครองอันดับ 1 ในปี 1995 โดยมีผลกำไรสูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมถึง 56 เปอร์เซ็นต์ การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันนี้เกิดขึ้นภายในช่วงเวลาเพียง 2 ปี ของการเริ่มใช้กลยุทธ์ใหม่ ของการเป็นองค์กรในรูปแบบใหม่ และของการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในกระบวนการบริหารผลการดำเนินงาน สิ่งที่น่าประทับใจยิ่งไปกว่านั้นก็คือ โมบิลยังคงสามารถรักษาความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมได้เป็นเวลาถึง 4 ปีติดต่อกัน ไบรอัน เบเกอร์ ในตำแหน่งรองประธานบริหารของฝ่ายฯ กล่าวถึงความสำเร็จขององค์กรว่า “ในปี 1997 เราครองอันดับ 1 ติดต่อกันนับเป็นปีที่ 3 แล้ว ซึ่งยังไม่เคยมีบริษัทน้ำมันขนาดใหญ่แห่งใดทำได้มาก่อน

การบริหารเชิงดุลยภาพน่าจะจะได้เครดิตของผลงานนี้ไปเป็นส่วนใหญ่ พวกเรากำหนดกรอบความคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขึ้นจากการบริหารเชิงดุลยภาพนี้เอง”

ฝ่ายวินาศภัยและอสังหาริมทรัพย์แห่งชิก้า

เมื่อปี 1993 ฝ่ายวินาศภัยและอสังหาริมทรัพย์ฯ ดำเนินงานขาดทุนเกือบ 275 ล้านดอลลาร์ ซึ่งนับเป็นผลงานยอดแย่ที่สุดในอุตสาหกรรม ทำให้ฝ่ายฯ เกือบต้องล้มละลาย แม้ผลการดำเนินงานที่ตกต่ำนี้จะมีสาเหตุมาจากวิกฤตการณ์สำคัญๆ ขององค์กรไม่กี่เรื่องก็ตาม แต่พบว่ากิจการในเกือบทุกสายงานขององค์กรมีผลกำไรที่ตกต่ำเป็นอย่างมาก ทีมผู้บริหารชุดใหม่ที่เข้ามาเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้กำหนดกลยุทธ์ขึ้นใหม่ โดยต้องการให้องค์กรเป็น “ผู้เชี่ยวชาญ” ด้วยการเน้นไปที่ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niches) ซึ่งองค์กรมีความได้เปรียบในด้านข้อมูล แผนกลยุทธ์ใหม่นี้ได้มอบหมายให้ถือปฏิบัติผ่านทางหน่วยธุรกิจ 21 องค์กร โดยใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นกระบวนการบริหารจัดการหลัก

การดำเนินงานข้างต้นบรรลุผลอย่างรวดเร็วและน่าทึ่งโดยภายในเวลา 2 ปี ฝ่ายฯ กลับมามีกำไรและสามารถรักษาระดับผลการดำเนินงานและมีความก้าวหน้าตลอดระยะเวลา 4 ปีต่อมา และในปี 1998 บริษัทมีผลกำไรที่มั่นคงในอุตสาหกรรม โดยกิจการในเกือบทุกสายงานมีผลการดำเนินงานอยู่ในควอไทล์แรก เมื่อปลายปี 1998 ฝ่ายฯ สามารถนำส่งผลกำไรให้แก่บริษัทแม่ได้ถึง 3.45 พันล้านเหรียญ สำหรับประธานฝ่ายวินาศภัยและอสังหาริมทรัพย์แห่งชิก้า เจอราลด์ ไอซอมแล้ว การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จครั้งนี้ เขากล่าวว่า “ชิก้าไม่ได้ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในการปรับเปลี่ยนตัวเองจากบริษัทพินๆ ไปสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีผลการดำเนินงานในระดับต้นๆ”

ฝ่ายรีอควอเตอร์แห่งบราวน์ แอนด์ รูต เอ็นเนอร์จี เซอร์วิส

ฝ่ายรีอควอเตอร์เป็นบริษัทในสังกัดของบราวน์ แอนด์ รูต เอ็นเนอร์จี เซอร์วิส (ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแฮลลิเบอร์ตัน คอร์ปอเรชั่น) ซึ่งทำธุรกิจก่อสร้างสิ่งก่อสร้างใต้ทะเลให้กับบริษัทผู้ผลิตน้ำมันและแก๊สในทะเล องค์กรนี้มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่เบอร์ตันในสกอตแลนด์ ในปี 1992 ฝ่ายฯ ประสบกับการขาดทุน และในปี 1993 ประธานฝ่ายคนใหม่ นอร์ม แคมเบอร์ส ได้นำเสนอการบริหารเชิงดุลยภาพให้แก่ทีมผู้บริหาร เพื่อใช้วางกลยุทธ์ใหม่ในการสร้างสัมพันธภาพที่มีคุณค่ากับลูกค้า แทนที่จะใช้กลยุทธ์การเสนอราคาที่ต่ำสุด ภายในปี 1996 ฝ่ายรีอควอเตอร์ก็ได้

ครองอันดับหนึ่งของตลาดเฉพาะกลุ่ม ทั้งในด้านการเติบโตและผลกำไร แชมเบอร์สกล่าวว่า “การบริหารเชิงคุณภาพช่วยปรับปรุงวิธีการสื่อสารและเพิ่มผลกำไรให้แก่เรา”

2.1.8 บัญญัติ 10 ประการ เพื่อความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงคุณภาพมาดำเนินการ

McCunn (1998 อ้างถึงใน สุวิต ศรีไหม, 2546) กล่าวถึง “ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยที่ต้องการค้นหาคำตอบเกี่ยวกับการนำการบริหารเชิงคุณภาพไปใช้ ซึ่งจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่ามีประเด็นที่ต้องพิจารณา 10 ประเด็นในการนำการบริหารเชิงคุณภาพไปใช้

1. ต้องใช้การบริหารเชิงคุณภาพเพื่อรองรับการปฏิบัติตามเป้าหมายทางกลยุทธ์
2. ต้องแน่ใจว่ามีเป้าหมายทางกลยุทธ์ก่อนที่จะเริ่มใช้ การบริหารเชิงคุณภาพ
3. ต้องแน่ใจว่าผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนและผู้จัดการระดับต่างๆ ยอมรับ
4. ต้องทำโครงการนำร่องก่อนที่จะนำมาใช้ทั้งองค์กร
5. ต้องเตรียมจัดการประเด็นต่างๆ สำหรับแต่ละหน่วยธุรกิจก่อนที่จะนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้
6. อย่าใช้การบริหารเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือในการควบคุม เพราะจะเกิดการต่อต้านและไม่ทำให้เกิดการร่วมมือกันของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร
7. อย่าพยายามสร้างมาตรฐานต่างๆ สำหรับการบริหารเชิงคุณภาพ เพราะการบริหารเชิงคุณภาพสำหรับแต่ละองค์กรล้วนมีความแตกต่างกัน
8. อย่าสร้างความสับสนหรือพยายามหาความสมบูรณ์ ทำทุกอย่างให้มีความเรียบง่าย
9. อย่าประเมินความต้องการในการฝึกอบรมและสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์กรต่ำไป
10. อย่าประเมินงานต่างๆ ของฝ่ายบริหารและต้นทุนในการนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้ต่ำเกินไป”

2.1.9 ความล้มเหลวในการประยุกต์การบริหารเชิงดุลยภาพ

Kaplan and Norton (2001) กล่าวถึงความล้มเหลวในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ว่ามี 2 ส่วน ดังนี้

1. ความล้มเหลวในการออกแบบ

- (1) การบริหารเชิงดุลยภาพ มีตัวชี้วัดมากหรือน้อยเกินไป
- (2) ขาดความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและตัวชี้วัดที่เป็นผล
- (3) ขาดความเชื่อมโยงในลักษณะของเหตุและผลที่ทำให้ไม่สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดต่างๆ ได้
- (4) ตัวชี้วัดที่มีอยู่ไม่ได้เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญจริงๆ หรือไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- (5) ทุกแผนกไม่ได้มีส่วนร่วมในการออกแบบการบริหารเชิงดุลยภาพ โดยเฉพาะแผนกที่ทำงานบริการ ทำให้การบริหารเชิงดุลยภาพไม่สมบูรณ์

2. ความล้มเหลวในกระบวนการนำไปใช้

- (1) ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
- (2) มีพนักงานหรือบุคลากรฝ่ายต่างๆ เข้าร่วมไม่ครบหรือมีเพียงบางฝ่าย เช่น ฝ่ายวางแผนเท่านั้นที่มีส่วนร่วมในการทำงาน
- (3) มีเพียงผู้บริหารเท่านั้นที่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงดุลยภาพ
- (4) ให้ความสำคัญกับระบบต่างๆ เช่น ระบบสารสนเทศ มากกว่าการจัดการ
- (5) ว่าจ้างที่ปรึกษาที่ไม่มีประสบการณ์
- (6) ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในฐานะเป็นเครื่องมือในการจ่ายค่าตอบแทนเท่านั้น

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2544) กล่าวว่าถึงแม้รอบความคิดและการนำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้งานจะมีความน่าสนใจและน่าจะสร้างผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมแก่ธุรกิจ แต่การประยุกต์การบริหารเชิงดุลยภาพก็ไม่ประสบความสำเร็จในการใช้งานเสมอไป ซึ่งเราสามารถสรุปปัญหาสำคัญในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้งาน คือ

1. ผู้พัฒนาการบริหารเชิงดุลยภาพไม่เข้าใจความต้องการและกลยุทธ์ขององค์กรอย่างแท้จริง

2. ผู้พัฒนาการบริหารเชิงดุลยภาพไม่รู้จักลักษณะของธุรกิจและอุตสาหกรรม
3. ทีมงานพัฒนาการบริหารเชิงดุลยภาพมีจุดอ่อนด้านการบัญชีและการเงิน
4. ทีมงานขาดทักษะและประสบการณ์ในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติงาน (Action Research)
5. ขาดการบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานที่สำคัญ ซึ่งเป็นแก่นของธุรกิจ
6. ผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจแนวคิดและหลักการของการบริหารเชิงดุลยภาพอย่างแท้จริง
7. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

เมื่อทราบสาเหตุของการนำหลักการของการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้แล้วไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร องค์กรควรจะปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้ตรงจุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการบริหารเชิงดุลยภาพ และสำหรับองค์กรที่มีความสนใจหรือมีความคิดริเริ่มที่จะนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ในการจัดการองค์กร ควรจะศึกษารายละเอียด ข้อจำกัดของการใช้ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ให้ละเอียดถี่ถ้วนเสียก่อน เพื่อให้การนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงดุลยภาพ

พสุ เดชะรินทร์ (2546) ได้ทำการสำรวจการนำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้กับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยทำการส่งแบบสอบถามไปยังบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทุกบริษัท จำนวนทั้งสิ้น 389 ชุด (เป็นตัวเลขเมื่อปลายปี 2545) และได้รับตอบกลับมามีทั้งสิ้น 171 ชุด หรือคิดเป็นร้อยละ 43.95 พบการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้แยกตามกลุ่มอุตสาหกรรมได้ดังนี้

อุตสาหกรรม	ได้นำมาใช้จนเห็นผลลัพธ์หรือประสบความสำเร็จ	กำลังใช้แต่ยังไม่เห็นผลที่ชัดเจน	การนำมาใช้รวม
กลุ่มเกษตร	-	1	1
กลุ่มธนาคาร	2	4	6
กลุ่มวัสดุก่อสร้างและตกแต่ง	1	-	1
กลุ่มเคมีภัณฑ์และพลาสติก	1	4	5
กลุ่มพาณิชย์	-	1	1

อุตสาหกรรม	ได้นำมาใช้จนเห็นผลลัพธ์หรือประสพความสำเร็จ	กำลังใช้แต่ยังไม่เห็นผลที่ชัดเจน	การนำมาใช้รวม
กลุ่มสื่อสาร	3	2	5
กลุ่มชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์	-	1	1
กลุ่มพลังงาน	3	1	4
กลุ่มบันเทิงและสันทนาการ	2	-	2
กลุ่มเงินทุนหลักทรัพย์	1	3	4
กลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม	-	3	3
กลุ่มการแพทย์	1	-	1
กลุ่มของใช้ในครัวเรือน	-	2	2
กลุ่มประกันชีวิตและประกันภัย	-	3	3
กลุ่มบรรจุภัณฑ์	-	2	2
กลุ่มขนส่ง	-	1	1
กลุ่มยานพาหนะและอุปกรณ์	-	1	1
กลุ่มอื่นๆ	-	1	1
รวม	14	30	44

เมื่อพิจารณาการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้แยกตามกลุ่มอุตสาหกรรม (ตามการจัดของตลาดหลักทรัพย์ ณ สิ้นปี 2545) จะพบว่าการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ได้กระจายกันออกไปในหลายกลุ่ม โดยในสิ้นปี 2545 มีกลุ่มอุตสาหกรรมในตลาดหลักทรัพย์ทั้งหมด 32 กลุ่ม (รวมกลุ่มธุรกิจขนาดกลาง) พบกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีบริษัทนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ทั้งสิ้น 18 กลุ่ม (คิดเป็นร้อยละ 56) ส่วนกลุ่มอุตสาหกรรมที่ไม่มีบริษัทนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ประกอบด้วย กลุ่มธุรกิจขนาดกลาง กลุ่มโรงแรมและบริการท่องเที่ยว กลุ่มของใช้ในครัวเรือน กลุ่มอัญมณีและเครื่องประดับ กลุ่มเครื่องมือและเครื่องจักร กลุ่มเวชภัณฑ์และเครื่องสำอาง กลุ่มการพิมพ์และสิ่งพิมพ์ กลุ่มบริการเฉพาะกิจ กลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ กลุ่มเยื่อกระดาษและกระดาษ กลุ่มสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม กลุ่มคลังสินค้าและไซโล กลุ่มเครื่องใช้ไฟฟ้า และกลุ่มบริษัทที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ

สรณัญ ประมวลวรชาติ (2543) ได้ศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจสื่อสารของไทย การศึกษาได้ใช้การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview)¹ กับผู้ที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบต่อการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในบริษัทเทเลคอม เอเชีย (จำกัด) มหาชน และบริษัทแอดวานด์ อินโฟ เซอร์วิส (จำกัด) มหาชน จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยสนับสนุนต่อการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะธุรกิจที่ทั้งสองบริษัทมีลักษณะการดำเนินงานเป็นพลวัต (Dynamic)² ทำให้สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ง่าย ซึ่งเป็นผลดีต่อการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ ผู้นำองค์กรเห็นคุณค่าและพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการเตรียมการ ทั้งสองบริษัทเตรียมการมาเป็นอย่างดี ทั้งในด้านสารสนเทศและการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการรับสิ่งใหม่ๆ เข้าสู่องค์กร และถึงแม้ว่าพนักงานจะมีความกังวลอยู่บ้างกับการนำระบบใหม่เข้าสู่องค์กร แต่เนื่องจากความเอาใจใส่ของผู้บริหารและตัวพนักงานเองที่มีศักยภาพ และมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้เป็นปัจจัยสนับสนุนมากกว่าเป็นอุปสรรค

อานันท์นที จันทวรรณดี (2543) ได้ศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคด้านเป้าหมายองค์กรที่อาจมีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ตลอดจนแนวทางการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กร หากมีแนวคิดนี้มาใช้ในอนาคต โดยใช้วิธีการศึกษาจากเอกสาร แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับกรณีศึกษา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการทั่วไป บริษัทพญาฟู้ดอินดัสตรี จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสนับสนุนในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ ได้แก่ การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนและมีวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาองค์กรโดยใช้แนวทางการบริหารเชิงดุลยภาพ องค์กรมีเงินทุนที่สามารถเอื้อให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยี อุปกรณ์และการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ตลอดจนการที่องค์กรมุ่งให้เกิดแนวทางการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน ส่วนอุปสรรคได้แก่ แนวทางการพัฒนาและปรับปรุงตัวชี้วัดที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความเข้าใจและการเตรียมความพร้อมให้พนักงาน

¹ การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) เป็นการใช้โครงร่างคร่าวๆ ของคำถามที่จะถามกับผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆ ซึ่งมีความยืดหยุ่นพอที่จะปรับได้ตลอดเวลาที่มีการสนทนากัน

² พลวัต (Dynamic) หมายถึงการขับเคลื่อนตามระบบ หรือสามารถผันแปรไปตามระบบได้อย่างคล่องตัว

จากการศึกษารายกรณีของ Rolph (1999), Kaplan and Norton (2001) และ Berkman (2002) พบว่าองค์กรต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้นั้น ได้ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาประมาณ 2 ปี ซึ่งผลจากการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพสามารถทำให้องค์กรเหล่านั้นปรับปรุงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น

Claudine Umashev (2002 อ้างถึงใน สุจิต ศรีโหม, 2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพในการออกแบบและการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ในองค์กรภาครัฐขนาดใหญ่ วิธีการศึกษาสำหรับการวิจัยนี้คือการศึกษากรณี ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพ และนอกจากนี้ยังมีตัวแปรอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพ คือ โครงสร้างองค์กร อำนาจของพนักงานในการตัดสินใจ การสื่อสารและการฝึกอบรม และนโยบายองค์กร

Jeltje van der Meer-Kooistra and Ed G. J. Vosselman (2004) ศึกษาการประยุกต์ใช้และประโยชน์ของการบริหารเชิงดุลยภาพ ผลการศึกษาพบว่า ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการเพิ่มขึ้นของคู่แข่งผลักดันให้องค์กรจะต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดมากขึ้น แนวคิดของการบริหารเชิงดุลยภาพได้เสนอวิธีการวัดผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและช่วยให้มีความสอดคล้องมากขึ้น โดยเฉพาะมุ่งเน้นการประเมินผลการดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน กลยุทธ์ขององค์กร และพิจารณาความสำคัญเกี่ยวกับนโยบาย หลักเกณฑ์ต่างๆ งานวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาในขอบเขตที่ซึ่งแนวคิดนี้ช่วยให้องค์กรมีผลการดำเนินงานดีขึ้น อีกทั้งได้มีการทดสอบเหตุผลเชิงใจและกระบวนการตัดสินใจในการนำแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ และได้ศึกษาบทบาทของการบริหารเชิงดุลยภาพ เช่น เป็นเครื่องมือควบคุมผลการดำเนินงาน โดยสันนิษฐานว่าแนวคิดนี้จะช่วยแก้ปัญหาขององค์กรและยังมีอิทธิพลในการใช้เป็นเครื่องมือควบคุมในด้านอื่นๆ อีกด้วย

Malina and Selto (2001) ทำการสำรวจประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพในวัตถุประสงค์ที่ใช้เพื่อการสื่อสารกลยุทธ์ และใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมทางการจัดการ คณะผู้วิจัยพบหลักฐานว่ามีความสัมพันธ์ทางอ้อมเกิดขึ้นระหว่างลักษณะการควบคุมทางการจัดการของการบริหารเชิงดุลยภาพกับการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร มากไปกว่านั้นผู้จัดการในการศึกษาครั้งนั้นยังยอมรับถึงการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพว่า ช่วยทำให้ผลการ

ดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้น โดยช่วยทำให้อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรขององค์กรดีขึ้น และช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพทางด้านการบริหารจัดการดีขึ้นอีกด้วย

Niven (2002 อ้างถึงใน สุวิต ศรีโหม, 2546) สามารถยืนยันว่าบริษัทต่างๆ ควรจะให้ความสำคัญกับการควบคุมการจัดการ โดยการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการศึกษาได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างบริษัทที่มีการจัดการโดยให้ความสำคัญกับการวัดผลและบริษัทที่ไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว จะเห็นว่าบริษัทที่ให้ความสำคัญกับการวัดผลมีผลการดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจและสามารถสร้างวัฒนธรรมที่ดีกว่าให้เกิดขึ้นแก่องค์กรได้ ดังรายละเอียดที่เสนอในตาราง 2.1

แต่อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาในปี 2001 พบว่ามีบริษัทเพียงร้อยละ 35 เท่านั้นที่เห็นว่าระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีอยู่มีประสิทธิภาพ นั่นหมายความว่าเกือบ 7 ใน 10 บริษัทที่ไม่พึงพอใจกับระบบการวัดและประเมินผลของตนเอง (Niven, 2002) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการวัดผลที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพเพราะการวัดผลการปฏิบัติงานมีผลกระทบโดยตรงต่อผลของงาน

ตาราง 2.1 แสดงความสำคัญของการวัดผลการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	บริษัทที่ให้ ความสำคัญ กับ การวัดผล	บริษัทที่ไม่ให้ ความสำคัญ กับ การวัดผล
เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา	74%	44%
เป็นบริษัทที่มีผลดำเนินงานทางการเงินสูงสุด 3 ลำดับแรก	83%	52%
ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ	97%	55%
สามารถสร้างฉันทามติในเรื่องกลยุทธ์ได้	93%	37%
ประสบความสำเร็จในการสื่อสารกลยุทธ์	60%	8%
การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างปราศจากอคติ	71%	30%

ที่มา : ดัดแปลงจาก Pual R. Niven, Balanced Scorecards step-by step : maximizing performance and maintaining result, p. 35.

Stan Davis and Tom Albright (2004) ได้ทำการสำรวจผลกระทบจากการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับผลการดำเนินงานทางการเงิน ผลการวิจัยพบว่าธนาคารสาขาที่นำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้จะทำให้มีผลการดำเนินงานดีกว่าธนาคารสาขาที่ไม่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ซึ่งการบริหารเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือการวัดผลการดำเนินงานที่ได้รับความนิยมมากในหมู่ผู้จัดการ ซึ่งหลักฐานจากการพิสูจน์แล้วพบว่า การบริหารเชิงดุลยภาพช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีผลการดำเนินงานทางการเงินที่ดีขึ้นกว่าระบบการวัดผลการดำเนินงานแบบเก่า จึงจะเห็นว่าธนาคารที่นำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้นั้นจะช่วยให้มีผลการดำเนินงานที่สูงขึ้นกว่าธนาคารที่ไม่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

Watson-Wyatt (1999 อ้างถึงใน สุวิต ศรีโหม, 2546) ทำการสำรวจขององค์กรในประเทศอังกฤษจำนวน 293 องค์กร ได้ชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารมีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เพราะเมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกับองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ไม่ดี จะเห็นได้ว่าประสิทธิผลของการสื่อสารในองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีจะสูงกว่าองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ไม่ดี โดย (1) องค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีนั้น พนักงานสามารถเข้าใจเป้าหมายขององค์กรได้เป็นอย่างดีถึงร้อยละ 67 แต่สำหรับองค์กรที่มีผลการดำเนินงานไม่ดีขึ้น พนักงานสามารถเข้าใจเป้าหมายขององค์กรได้เป็นอย่างดีเพียงร้อยละ 38 (2) ในองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีนั้น ผู้จัดการระดับสูงร้อยละ 26 สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินงานไม่ดีผู้จัดการระดับสูงไม่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพเลย (3) สำหรับองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดี ผู้จัดการร้อยละ 37 ตระหนักว่าการสื่อสารมีความสำคัญต่องานของตนเอง แต่สำหรับองค์กรที่มีผลการดำเนินงานไม่ดี มีผู้จัดการเพียงร้อยละ 19 ที่ตระหนักว่าการสื่อสารมีความสำคัญต่องานของตนเอง และ (4) การให้รางวัลแก่ผู้จัดการที่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีมีมากถึงร้อยละ 36 แต่กิจกรรมดังกล่าวไม่มีในองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ไม่ดี

Hoque and James (2000) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด และการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการบริหารเชิงดุลยภาพนั้นจะทำการประเมินทั้งหมด 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา งานวิจัยครั้งนี้ได้ทำการสำรวจ 66 บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต ผลการวิจัยพบว่าบริษัทขนาดใหญ่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมาก แต่องค์กรที่มีตำแหน่งทางการตลาดเป็นผู้นำทางการตลาดไม่มีความสัมพันธ์กับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ งานวิจัยนี้ยังพบอีกว่า

การใช้การบริหารเชิงคุณภาพส่วนมากมีความสัมพันธ์กับการทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้น แต่ผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาด

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น ทำให้ทราบว่า การนำแนวคิดการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้ในองค์กรนั้น จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีปัจจัยที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจในแต่ละองค์กร และยังพบอีกว่าการใช้การบริหารเชิงคุณภาพมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร กล่าวคือ การใช้การบริหารเชิงคุณภาพสามารถทำให้องค์กรมีฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานดีขึ้น งานวิจัยครั้งนี้จึงได้นำลักษณะขององค์กร ประกอบด้วยขนาดและตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร มาทำการทดสอบความสัมพันธ์กับการใช้การบริหารเชิงคุณภาพ และที่สำคัญนำการใช้การบริหารเชิงคุณภาพมาทดสอบความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ว่าปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม เพราะการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นอาจจะได้รับผลกระทบจากตัวแปรอื่น ผู้วิจัยจึงพยายามที่จะลดความเสี่ยงดังกล่าวด้วยการทดสอบตัวแปรควบคุมเพิ่มเติม ซึ่งถือว่าเป็นประเด็นหลักที่ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะค้นหาคำตอบต่อไป เนื่องจากหลักฐานดังกล่าวยังไม่เป็นที่ประจักษ์ต่อกรณีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดังนั้นการศึกษาในประเด็นของการใช้การบริหารเชิงคุณภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรจึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจศึกษาต่อไป

โดยประเด็นที่เหมาะสมในการศึกษาครั้งนี้ ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งอ้างอิงมาจากงานวิจัยของ Zahirul Hoque and Wendy James (2000) ที่ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด และการใช้การบริหารเชิงคุณภาพกับผลการดำเนินงานขององค์กรดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งการนำแนวคิดการบริหารเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้จริงในองค์กรนั้นต้องมีการเตรียมความพร้อมในหลายๆ ด้าน ซึ่งสิ่งสำคัญคือ การที่ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน และการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาในบทนี้นำมาสู่ขั้นตอนต่อไปคือ การกำหนดระเบียบวิธีวิจัย โดยจะนำเสนอเกี่ยวกับรูปแบบการวิจัย การพัฒนาสมมติฐานการวิจัย ตัวแบบและคำอธิบายเกี่ยวกับตัวแปรประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อแสดงให้เห็นถึงระเบียบวิธีวิจัยที่จะนำไปสู่บทสรุปในการวิจัยครั้งนี้ในบทต่อไป

3.1 รูปแบบการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยรูปแบบการวิจัย 2 ลักษณะคือ การวิจัยเชิงประจักษ์ และการวิจัยเชิงสำรวจ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลตำแหน่งทางการตลาดและการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ประกอบกับการเก็บข้อมูลทางการเงินของบริษัทร่วมด้วย ได้แก่ ยอดรายได้รวม (ใช้วัดขนาดขององค์กร) อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ใช้วัดการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร) ในส่วนของ การวิเคราะห์ข้อมูลจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ (1) การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นด้วยสถิติเชิงพรรณนา ทั้งนี้เพื่อนำเสนอผลการวิจัยเบื้องต้นเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปขององค์กรและการให้ระดับความสำคัญในการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ อันจะทำให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้รวบรวมได้ และ (2) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน งานวิจัยครั้งนี้จะใช้สถิติทดสอบ 2 เทคนิคด้วยกัน เนื่องจากมีตัวแบบที่สนใจศึกษา 2 ตัวแบบ โดย **ตัวแบบแรก** เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติกในการวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากตัวแปรตามเป็นตัวแปรตามเชิงกลุ่ม หรือเป็นตัวแปรเชิงคุณภาพ (Dichotomous or Qualitative Dependent Variable) สำหรับตัวแบบแรกตัวแปรตามคือ การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ สิ่งที่น่าสนใจศึกษาคือ องค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และ **ตัวแบบที่สอง** เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุในการ

วิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากตัวแปรตามมีลักษณะเป็นตัวแปรตามเชิงปริมาณ หรือตัวแปรตามต่อเนื่อง (Continuous Dependent Variable) โดยตัวแปรเหล่านี้ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมตามที่ได้เสนอไว้ในบทที่ 2 สำหรับรายละเอียดของตัวแปรแต่ละชนิดจะกล่าวไว้ในส่วนของตัวแบบและคำอธิบายเกี่ยวกับตัวแปรหัวข้อ 3.3

3.2 การพัฒนาสมมติฐานการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร มี 2 ตัวแบบที่สนใจศึกษา โดยตัวแบบแรกตัวแปรตามคือ การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และตัวแปรที่สนใจศึกษาที่นำมาทดสอบความสัมพันธ์คือ ขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร สามารถตั้งเป็นสมมติฐานการวิจัยได้ดังสมมติฐานที่ 1-2 ส่วนตัวแบบที่สองนั้นตัวแปรตามคือ การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร และตัวแปรที่สนใจศึกษาที่นำมาทดสอบความสัมพันธ์คือ การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ โดยให้ขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม สามารถตั้งเป็นสมมติฐานการวิจัยได้ดังสมมติฐานที่ 3-7

3.2.1 สมมติฐานเกี่ยวกับขนาดขององค์กรกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ขององค์กรถูกพัฒนาโดย Burns and Stalker (1961), Lawrence and Lorsch (1967) และ Woodward (1965) พบว่าขนาดขององค์กรอาจส่งผลต่อวิธีการวางแผนขององค์กร และการนำระบบบริหารมาใช้ จากการศึกษาทางด้านบัญชีมากมายมีการใช้ขนาดขององค์กรเป็นกรอบแนวคิดของตัวแปร Merchant (1981, 1984) ยืนยันว่าองค์กรที่มีการเจริญเติบโตจะเกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารและการควบคุมมาก อีกทั้งงานวิจัยของ Bruns and Waterhouse (1975), Ezzamel (1990) และ Libby and Waterhouse (1996) พบว่าขนาดของบริษัทที่เพิ่มขึ้น กระบวนการทางบัญชี และกระบวนการควบคุมมีแนวโน้มว่าอาจจะต้องศึกษามากเป็นพิเศษ

นอกจากนั้น Burns and Stalker (1961), Chandler (1962) และ Pugh et al. (1969) ยังยืนยันอีกว่าขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจจากศูนย์กลางไปยังหน่วยย่อย และลักษณะของกิจกรรม และขนาดขององค์กรยังเป็นตัวกระตุ้นให้องค์กรต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ไหลเวียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในองค์กรขนาดใหญ่อาจต้องจัดให้มีการควบคุมลักษณะของ

การบริหารงานมากกว่าองค์กรขนาดเล็ก และจากการทบทวนงานวิจัยของ Hoque and James (2000) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด และการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร ยังพบอีกว่าองค์กรขนาดใหญ่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงคาดว่าถ้าองค์กรมีขนาดใหญ่ แนวโน้มที่องค์กรจะใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์น่าจะอยู่ในระดับสูง และเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กรกับการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงสามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ได้ดังนี้

H1: ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับโอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์

3.2.2 สมมติฐานเกี่ยวกับตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรกับการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์

ตำแหน่งทางการตลาดในการศึกษานี้จะกล่าวถึงส่วนแบ่งตลาด(รายได้)ของบริษัทเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นในตลาดตามที่ Galbraith (1977) ได้สรุปไว้ งานวิจัยของ Merchant (1984) พบว่า บริษัทที่มีตำแหน่งทางการตลาดเป็นตลาดส่วนน้อยจะมีความต้องการที่จะปรับตัวเองให้ดีขึ้น เพื่อให้มีความสามารถในการดำเนินงาน บริษัทเหล่านี้จะให้ความสำคัญมากกับเรื่องดังกล่าว มากกว่าจะคำนึงถึงเรื่องการติดต่อสื่อสารภายใน ในขณะที่บริษัทที่มีตำแหน่งทางการตลาดเป็นผู้นำทางการตลาด จะมีความต้องการในเรื่องของกระบวนการติดต่อสื่อสารภายในให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งได้ให้เหตุผลว่าเมื่อองค์กรมีตำแหน่งทางการตลาดเป็นผู้นำทางการตลาด จะมุ่งงบประมาณเพื่อควบคุมการบริหารงานภายในมากกว่าองค์กรที่มีตำแหน่งทางการตลาดเป็นตลาดส่วนน้อย

อีกทั้ง Kaplan and Norton (1996) และ Atkinson et al. (1997) ได้มีการแสดงให้เห็นถึงการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถตอบสนองความต้องการในเรื่องการติดต่อสื่อสารภายในขององค์กรได้เป็นอย่างดี โดยใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับแผนปฏิบัติการขององค์กร ทำให้ผู้วิจัยเชื่อว่าองค์กรที่มีตำแหน่งทางการตลาดเป็นผู้นำทางการตลาด จะมีความต้องการสูงในเรื่องของการติดต่อสื่อสารภายในให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการสื่อสารภายในเป็นเสมือนการเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนและการปฏิบัติ ทำให้พนักงานในองค์กรเข้าใจบทบาทของตนเองและสิ่งที่พนักงานแต่ละคนถูกคาดหวังเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กร

ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้มากที่จะให้ความสำคัญกับการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กรที่มีตำแหน่งทางการตลาดเป็นตลาดส่วนน้อย จากกรณีนี้ผู้วิจัยจึงคาดว่าถ้าองค์กรมีตำแหน่งทางการตลาดเป็นผู้นำทางการตลาด แนวโน้มที่องค์กรจะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพน่าจะอยู่ในระดับสูง และเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ จึงสามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยที่ 2 ได้ดังนี้

H2: ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับโอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

3.2.3 สมมติฐานเกี่ยวกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

Hoque and James (2000) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด และการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิจัยพบว่าการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพส่วนมากมีความสัมพันธ์กับการทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้น และงานวิจัยของ Malina and Selto (2001) ซึ่งทำการสำรวจประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพในวัตถุประสงค์ที่ใช้เพื่อการสื่อสารกลยุทธ์ และใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมทางการจัดการ คณะผู้วิจัยพบหลักฐานว่ามีความสัมพันธ์ทางอ้อมเกิดขึ้นระหว่างลักษณะการควบคุมทางการจัดการของการบริหารเชิงดุลยภาพกับการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร ขณะเดียวกันผู้จัดการในการศึกษาครั้งนั้นยังยอมรับถึงการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพว่าช่วยทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้น โดยช่วยทำให้อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรขององค์กรดีขึ้น และช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพทางการบริหารจัดการดีขึ้นอีกด้วย รวมถึงจากการศึกษารายกรณีของ Rolph (1999), Kaplan and Norton (2001) และ Berkman (2002) พบว่าองค์กรต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้นั้น ได้ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาประมาณ 2 ปี ซึ่งผลจากการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ สามารถทำให้องค์กรเหล่านั้นปรับปรุงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงคาดว่า การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพประมาณ 2 ปีน่าจะมี ความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรในเชิงบวก และเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร จึงสามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยที่ 3 ได้ดังนี้

H3: การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

3.2.4 สมมติฐานเกี่ยวกับขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

งานวิจัยในอดีตได้มีการทดสอบอิทธิพลของขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดต่อการออกแบบ การใช้ระบบการควบคุม และผลการดำเนินงานขององค์กร (Merchant, 1984; Hoque and James, 2000) อีกทั้งงานวิจัยของ Cagwin and Bouwman (2002) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ระบบต้นทุนตามฐานกิจกรรมกับการปรับปรุงผลการดำเนินงานทางการเงิน ก็นำขนาดขององค์กรเข้ามาเป็นตัวแปรหนึ่งที่ใช้ในการควบคุมผลการศึกษาในครั้งนั้นด้วย ตลอดจนเป็นการควบคุมผลกระทบจากตัวแปรในด้านอื่นๆ ที่อาจมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร จากงานวิจัยที่ผ่านมาและจากเหตุผลดังกล่าว งานวิจัยครั้งนี้จึงนำขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดเข้ามาเป็นตัวแปรควบคุม (Control variables) ในกรณีนี้ผู้วิจัยเห็นว่ามีความเป็นไปได้ที่องค์กรขนาดใหญ่ และองค์กรที่มีตำแหน่งเป็นผู้นำทางการตลาดนั้นน่าจะมีความสามารถในการดำเนินงาน การจัดการองค์กร และมีศักยภาพในการแข่งขันที่สูงกว่าองค์กรขนาดเล็ก และองค์กรที่มีตำแหน่งเป็นตลาดส่วนน้อยหรือธุรกิจรายย่อย เนื่องจากมีทรัพยากรภายในที่มากกว่า จากความได้เปรียบในเรื่องดังกล่าวองค์กรขนาดใหญ่ และองค์กรที่มีตำแหน่งเป็นผู้นำทางการตลาดนั้นน่าจะมีการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงานที่สูงกว่าด้วยเช่นเดียวกัน และเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร จึงสามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยที่ 4 และ 5 ได้ดังนี้

H4: ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

H5: ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

3.2.5 สมมติฐานเกี่ยวกับประเภทอุตสาหกรรมกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

Cagwin and Bouwman (2002) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ระบบต้นทุนตามฐานกิจกรรมกับการปรับปรุงผลการดำเนินงานทางการเงิน ได้มีการนำประเภทอุตสาหกรรมเข้ามาเป็นตัวแปรหนึ่งที่ใช้ในการควบคุมผลการศึกษาในครั้งนั้นด้วย และเพื่อควบคุมผลกระทบจากปัจจัยอื่นที่อาจมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำประเภทอุตสาหกรรมเข้ามาเป็นตัวแปรหนึ่งที่ใช้ในการควบคุมผลการศึกษาในครั้งนี้ด้วย เนื่องจากแต่ละอุตสาหกรรมมีลักษณะของธุรกิจ สภาพแวดล้อม ตลอดจนนโยบายทางการบัญชีแตกต่างกันอาจจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานที่ได้รับแตกต่างกันออกไปด้วย และเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประเภทอุตสาหกรรมกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร จึงสามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยที่ 6 ได้ดังนี้

H6: ประเภทอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

3.2.6 สมมติฐานเกี่ยวกับอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

จากผลการศึกษาของ Erik Lie (2001) พบว่า อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์ในอนาคต (องค์กรที่มีอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีสูงจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์ในอนาคตสูงกว่าองค์กรที่มีอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีต่ำ) และเพื่อควบคุมผลกระทบในด้านความเสี่ยงและระดับการเติบโตในแต่ละองค์กร เนื่องจากธุรกิจที่แตกต่างกันย่อมมีลักษณะการดำเนินงานที่ต่างกันไปด้วย ความเสี่ยงและระดับการเติบโตขององค์กรที่ได้รับจึงขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินงานที่ปฏิบัติ ซึ่งอาจจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยเช่นกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำอัตราส่วนดังกล่าวเข้ามาเป็นตัวแปรหนึ่งที่ใช้ในการควบคุมผลการศึกษาในครั้งนี้ด้วย จากผลการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยจึงคาดว่าองค์กรที่มีอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีสูงน่าจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงานที่สูงกว่าองค์กรที่มีอัตราส่วนดังกล่าวต่ำ และเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร จึงสามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยที่ 7 ได้ดังนี้

H7: อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

3.3 ตัวแบบและคำอธิบายเกี่ยวกับตัวแปร

3.3.1 ตัวแบบ

การศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร มี 2 ตัวแบบที่สนใจศึกษา **ตัวแบบแรก** เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติกในการตรวจสอบความสัมพันธ์ สามารถอธิบายได้ดังตัวแบบที่

3.3.1.1 และ**ตัวแบบที่สอง** เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุในการตรวจสอบความสัมพันธ์ สามารถอธิบายได้ดังตัวแบบที่

3.3.1.2

3.3.1.1 ตัวแบบทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

$$\text{Prob (BSU)} = 1 / 1 + e^{-y}$$

$$\text{โดยที่ } y = \beta_0 + \beta_1 [\text{SIZE}] + \beta_2 [\text{MP}] + \epsilon$$

โดย Y = การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

SIZE = ขนาดขององค์กร

MP = ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร

3.3.1.2 ตัวแบบทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม

$$COP = \beta_0 + \beta_1 [BSU] + \beta_2 [SIZE] + \beta_3 [MP] + \beta_4 [TYPE] + \beta_5 [M/B] + \epsilon$$

โดย COP = การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

BSU = การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

SIZE = ขนาดขององค์กร

MP = ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร

TYPE = ประเภทอุตสาหกรรม

M/B = อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี

3.3.2 คำอธิบายเกี่ยวกับตัวแปร

3.3.2.1 ตัวแปรอิสระ: ตัวแปรที่สนใจศึกษา¹

ในส่วนของตัวแปรที่สนใจศึกษาในแต่ละตัวแบบ สามารถอธิบายได้ดังตาราง 3.1

ตาราง 3.1 ตัวแปรที่สนใจศึกษาในแต่ละตัวแบบ

ตัวแบบที่	ตัวแปรที่สนใจศึกษา
1	ขนาดขององค์กร (SIZE)
	ตำแหน่งทางการตลาด (MP)
2	การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ (BSU)

¹ ตัวแปรที่สนใจศึกษา (Interest variables) หมายถึง ตัวแปรที่มีผลกระทบต่อตัวแปรตาม

3.3.2.2 ตัวแปรอิสระ: ตัวแปรควบคุม²

สำหรับตัวแบบที่สอง ที่ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงคุณภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อควบคุมผลกระทบจากปัจจัยอื่นที่อาจมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร (นอกเหนือจากตัวแปรที่สนใจศึกษา) ดังนั้นจึงต้องควบคุมตัวแปรที่อาจมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยการนำขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี เข้ามาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการควบคุมผลการศึกษาคั้งนี้

ขนาดขององค์กร (SIZE)

จากการทบทวนวรรณกรรมในอดีต พบว่าองค์กรขนาดใหญ่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการใช้การบริหารเชิงคุณภาพ (Hoque and James, 2000) ในขณะที่เดียวกันงานวิจัยครั้งก่อนๆ ก็ได้มีการนำขนาดขององค์กรมาทดสอบความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำขนาดขององค์กรซึ่งเป็นตัวแปรหนึ่งที่สนใจศึกษามาทดสอบความสัมพันธ์กับการใช้การบริหารเชิงคุณภาพในตัวแบบแรก และนำขนาดขององค์กรซึ่งเป็นตัวแปรควบคุมมาทดสอบความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรในตัวแบบที่สอง จากการทบทวนวรรณกรรมในงานวิจัยต่างๆ สามารถจัดทำเป็นตารางสรุปวิธีการวัดขนาดขององค์กรได้ดังตาราง 3.2

ตาราง 3.2 สรุปวิธีการวัดขนาดขององค์กร

ผู้ทำการวิจัย	วิธีการวัดมูลค่าที่ใช้
Mckeown, Muchler and Hopwood (1991)	ยอดรายได้รวม
Mutchler, Hopwood and Mckeown (1997)	ยอดรายได้รวม
Hoque and James (2000)	จำนวนพนักงาน

ผู้ทำการวิจัยส่วนใหญ่จะเลือกใช้ยอดรายได้รวมในการวัดขนาดขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้ยอดรายได้รวมในการวัดค่าตัวแปรเช่นเดียวกับงานวิจัยที่ผ่านมา โดยสามารถเก็บข้อมูลได้จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งเป็นข้อมูลในงบการเงินของบริษัทในปี พ.ศ. 2545

² ตัวแปรควบคุม (Control variables) หมายถึง ตัวแปรที่อาจจะมีผลกระทบต่อตัวแปรตามนอกเหนือจากตัวแปรที่สนใจศึกษา

ตำแหน่งทางการตลาด (MP)

จากการทบทวนวรรณกรรมในอดีต พบว่าบริษัทที่มีตำแหน่งทางการตลาดเป็นตลาดส่วนน้อยจะมีความต้องการที่จะปรับตัวเองให้ดีขึ้น เพื่อให้มีความสามารถในการดำเนินงาน บริษัทเหล่านี้จะให้ความสำคัญมากกับเรื่องดังกล่าวมากกว่าที่จะคำนึงถึงเรื่องการติดต่อสื่อสารภายใน ในขณะที่บริษัทที่มีตำแหน่งทางการตลาดเป็นผู้นำทางการตลาด จะมีความต้องการในเรื่องของกระบวนการติดต่อสื่อสารภายในให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่า เนื่องจากมีงบประมาณเพื่อควบคุมและบริหารงานภายในมากกว่าบริษัทที่มีตำแหน่งทางการตลาดเป็นตลาดส่วนน้อย (Merchant, 1984) ในขณะที่ Kaplan and Norton (1996) และ Atkinson et al. (1997) ได้มีการแสดงให้เห็นถึงการใช้การบริหารเชิงคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการในเรื่องการติดต่อสื่อสารภายในขององค์กรได้เป็นอย่างดี โดยใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับแผนปฏิบัติการขององค์กร ทำให้ผู้วิจัยเชื่อว่าองค์กรที่มีตำแหน่งทางการตลาดเป็นผู้นำทางการตลาด จะมีความต้องการสูงในเรื่องของการติดต่อสื่อสารภายในขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ จึงมีความเป็นไปได้มากที่จะให้ความสำคัญกับการนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำตำแหน่งทางการตลาดซึ่งเป็นตัวแปรหนึ่งที่สนใจศึกษามาทดสอบความสัมพันธ์กับการใช้การบริหารเชิงคุณภาพในตัวแบบแรก ในขณะเดียวกันงานวิจัยครั้งก่อนๆ ก็ได้มีการนำตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรมาทดสอบความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้วิจัยจึงนำตำแหน่งทางการตลาดซึ่งเป็นตัวแปรควบคุมมาทดสอบความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรในตัวแบบที่สองด้วยเช่นเดียวกัน

ตำแหน่งทางการตลาดนี้จะใช้การวัดค่าของ Hoque and James (2000) และ Merchant (1984) ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ถามเกี่ยวกับตำแหน่งทางการตลาด โดยวัดเป็น five-point Likert scale โดยกำหนดให้ช่วงคะแนนมีค่าเท่ากัน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากระดับความคิดเห็นของผู้ตอบสามารถไปใช้ได้เหมือนกับคะแนนหรือตัวเลขในรูปแบบมาตรวัดอันตรภาคชั้น (Interval Scale) (กัลยา วาณิชย์ปัญญา, 2543; สุชาติดา บวรกิตติวงศ์, 2543) โดยจะใช้คำถามดังนี้ “ปี 2545 องค์กรของท่านมีส่วนแบ่งตลาด (รายได้) อย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น” กำหนดให้ 1 หมายถึง ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นในตลาด (ตลาดส่วนน้อย) และ 5 หมายถึง ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นในตลาด (ผู้นำทางการตลาด) โดยตำแหน่งทางการตลาดนี้ ผู้วิจัยจะทำการแปลงข้อมูลจากมาตรวัดแบบไลเคิร์ตให้เป็นร้อยละ เพื่อให้ข้อมูลอยู่ในรูปแบบที่ใกล้เคียงกับมาตรวัดอันตรภาคชั้น ซึ่งสามารถแปลงเป็นร้อยละได้ดังนี้

ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทมากที่สุด (ผู้นำทางการตลาด)	= ร้อยละ 100 (100/5*5)
ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทมาก	= ร้อยละ 80 (100/5*4)
ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทค่อนข้างมาก	= ร้อยละ 60 (100/5*3)
ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทน้อย	= ร้อยละ 40 (100/5*2)
ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทน้อยที่สุด (ตลาดส่วนน้อย)	= ร้อยละ 20 (100/5*1)

การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ (BSU)

จากการทบทวนวรรณกรรมในอดีต พบว่าการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Hoque and James, 2000) และ (Malina and Selto, 2001) ดังนั้นการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพจึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา เนื่องจากอาจมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร และเนื่องจากเป็นตัวแปรอิสระเชิงกลุ่มหรือตัวแปรเชิงคุณภาพ จึงใช้ตัวแปรเทียมในการวัดค่าตัวแปร โดยให้ 1 = องค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และ 0 = องค์กรที่ไม่ใช่การบริหารเชิงดุลยภาพ ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ทราบข้อมูลการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพขององค์กร โดยจะใช้คำถามดังนี้ “องค์กรของท่านมีการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพหรือไม่” และเนื่องจากการศึกษารายกรณีของ Rolph (1999), Kaplan and Norton (2001) และ Berkman (2002) พบว่าองค์กรต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้นั้น ได้ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาประมาณ 2 ปี ผลจากการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพจึงจะช่วยให้องค์กรเหล่านั้นปรับปรุงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น งานวิจัยครั้งนี้จึงเลือกเฉพาะองค์กรที่นำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ในปี 2545 เท่านั้นในการนำมาทดสอบความสัมพันธ์ ใช้คำถามดังนี้ “องค์กรของท่านเริ่มนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ตั้งแต่ปี.....”

ประเภทอุตสาหกรรม (TYPE)

จากการทบทวนวรรณกรรมในอดีตของ Cagwin and Bouwman (2002) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ระบบต้นทุนตามฐานกิจกรรมกับการปรับปรุงผลการดำเนินงานทางการเงิน ได้มีการนำประเภทอุตสาหกรรมเข้ามาเป็นตัวแปรหนึ่งที่ใช้ในการควบคุมผลการศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำประเภทอุตสาหกรรมซึ่งเป็นตัวแปรควบคุมมาทดสอบความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรในตัวอย่างที่สองด้วยเช่นเดียวกัน จากการทบทวนวรรณกรรมในงานวิจัยต่างๆ สามารถจัดทำเป็นตารางสรุปวิธีการวัดประเภทอุตสาหกรรมได้ดังตาราง 3.3

ตาราง 3.3 สรุปวิธีการวัดประเภทอุตสาหกรรม

ผู้ทำการวิจัย	วิธีการวัดมูลค่าที่ใช้
Trotman and Bradley (1981)	ตัวแปรเทียม (0,1)
Cooke (1992)	ตัวแปรเทียม (0,1)
Zoysa and Wijewardena (2003)	ตัวแปรเทียม (0,1) โดยแบ่งเป็น 8 กลุ่มอุตสาหกรรม

ผู้ทำการวิจัยส่วนใหญ่จะใช้ตัวแปรเทียม (Dummy variable) ในการระบุประเภทอุตสาหกรรม ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้ตัวแปรเทียม (0,1) ในการวัดค่าตัวแปรเช่นเดียวกับงานวิจัยที่ผ่านมา ทั้งนี้การแบ่งประเภทอุตสาหกรรมนั้นได้อ้างอิงกับการจัดกลุ่มอุตสาหกรรมใหม่ของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ก.ล.ต.) ซึ่งมีการแบ่งเป็น 8 กลุ่มอุตสาหกรรม แต่เนื่องจากงานวิจัยนี้ได้มีการนำกลุ่มบริษัทที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ (REHABCO) กลุ่มธุรกิจขนาดกลาง (MAI) และกลุ่มกองทุนมารวมเป็นกลุ่มตัวอย่างด้วย ดังนั้นประเภทอุตสาหกรรมในงานวิจัยนี้จึงเท่ากับ 11 กลุ่มอุตสาหกรรม สามารถแสดงการแทนค่าได้ดังนี้

ประเภทอุตสาหกรรม	การแทนค่า
กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (TYPE 1)	1 บริษัทที่อยู่ในกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร 0 บริษัทที่ไม่อยู่ในกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร
กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค (TYPE 2)	1 บริษัทที่อยู่ในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค 0 บริษัทที่ไม่อยู่ในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค
กลุ่มธุรกิจการเงิน (TYPE 3)	1 บริษัทที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจการเงิน 0 บริษัทที่ไม่อยู่ในกลุ่มธุรกิจการเงิน
กลุ่มวัสดุดิบและสินค้าอุตสาหกรรม (TYPE 4)	1 บริษัทที่อยู่ในกลุ่มวัสดุดิบและสินค้าอุตสาหกรรม 0 บริษัทที่ไม่อยู่ในกลุ่มวัสดุดิบและสินค้าอุตสาหกรรม
กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (TYPE 5)	1 บริษัทที่อยู่ในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง 0 บริษัทที่ไม่อยู่ในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง
กลุ่มทรัพยากร (TYPE 6)	1 บริษัทที่อยู่ในกลุ่มทรัพยากร 0 บริษัทที่ไม่อยู่ในกลุ่มทรัพยากร
กลุ่มบริการ (TYPE 7)	1 บริษัทที่อยู่ในกลุ่มบริการ 0 บริษัทที่ไม่อยู่ในกลุ่มบริการ

ประเภทอุตสาหกรรม	การแทนค่า
กลุ่มเทคโนโลยี (TYPE 8)	1 บริษัทที่อยู่ในกลุ่มเทคโนโลยี 0 บริษัทที่ไม่อยู่ในกลุ่มเทคโนโลยี
กลุ่มบริษัทที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟู กิจการ (REHABCO) (TYPE 9)	1 บริษัทที่อยู่ในระหว่างการฟื้นฟูกิจการ (REHABCO) 0 บริษัทที่ไม่อยู่ในระหว่างการฟื้นฟูกิจการ (REHABCO)
กลุ่มธุรกิจขนาดกลาง (MAI) (TYPE 10)	1 บริษัทที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจขนาดกลาง (MAI) 0 บริษัทที่ไม่อยู่ในกลุ่มธุรกิจขนาดกลาง (MAI)

เนื่องจากตัวแปรที่เกี่ยวกับประเภทอุตสาหกรรมนี้เป็นตัวแปรอิสระเชิงกลุ่มหรือตัวแปรเชิงคุณภาพจึงต้องใช้ตัวแปรเทียมในการแทนค่า โดยแทนค่า 1 หากเป็นบริษัทที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ระบุไว้ และ 0 หากเป็นบริษัทที่ไม่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ระบุไว้ ดังนั้นหากตัวแปรเหล่านี้เท่ากับ 0 ทั้งหมด จึงหมายถึง กลุ่มกองทุน

อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี (M/B)

จากการทบทวนวรรณกรรมในอดีต พบว่าอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์ในอนาคต (Lie, 2001) ประเด็นนี้ผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องกันกับ Lie ดังนั้นจึงนำอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีซึ่งเป็นตัวแปรควบคุมมาทดสอบความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรในตัวเองที่สอดคล้องกัน อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีสามารถเก็บข้อมูลได้จากแหล่งข้อมูลทฤษฎี ซึ่งเป็นข้อมูลในงบการเงินของบริษัทในปี พ.ศ. 2545 วัดค่าโดยใช้สูตร:

$$\frac{\text{ราคาปิดของหุ้นสามัญ} \times [(\text{จำนวนหุ้นสามัญ} + \text{จำนวนหุ้นปริสิตธิ}) - \text{จำนวนหุ้นซื้อคืน}]}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัท (รวมมูลค่าหุ้นที่ถือโดยบริษัทย่อย)}}$$

ส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัท (รวมมูลค่าหุ้นที่ถือโดยบริษัทย่อย)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.3.2.3 ตัวแปรตาม³

ในส่วนของตัวแปรตามในแต่ละตัวแบบ สามารถอธิบายได้ดังตาราง 3.4

ตาราง 3.4 ตัวแปรตามในแต่ละตัวแบบ

ตัวแบบที่	ตัวแปรตาม
1	การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ (BSU)
2	การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร (COP)

การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ (BSU)

ตามที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้แล้วว่า ตัวแปรอิสระ (ตัวแปรที่สนใจศึกษา) อาจมีความสัมพันธ์กับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ดังนั้นการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพจึงเป็นตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษานี้ และเนื่องจากเป็นตัวแปรตามเชิงกลุ่มหรือตัวแปรเชิงคุณภาพจึงวัดค่าโดยใช้ตัวแปรเทียมในการวัดค่าตัวแปร โดยให้ 1 = องค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และ 0 = องค์กรที่ไม่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ การเก็บรวบรวมข้อมูลก็จะใช้ข้อมูลเดียวกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพที่เป็นตัวแปรที่สนใจศึกษาข้างต้น

การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร (COP)

ตามที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้แล้วว่า ตัวแปรอิสระ (ตัวแปรที่สนใจศึกษา และตัวแปรควบคุม) อาจมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรจึงเป็นตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษานี้ จะใช้ตัววัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลง (เพิ่มขึ้น/ลดลง) ของปี 2547 กับปี 2545 เนื่องจากการศึกษารายกรณีของ Rolph (1999), Kaplan and Norton (2001) และ Berkman (2002) พบว่าองค์กรต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้นั้น ได้ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาประมาณ 2 ปี จึงจะทำให้องค์กรเหล่านั้นปรับปรุงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการทดสอบว่าภายหลังจากการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้แล้วประมาณ 2 ปี การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพจะมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ จึงต้องนำผลการ

³ ตัวแปรตาม (Dependent variable) หมายถึง ตัวแปรที่ได้รับผลกระทบจากตัวแปรอิสระ

ดำเนินงานขององค์กร ปี 2547 เทียบกับปี 2545 ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมในงานวิจัยต่างๆ สามารถจัดทำเป็นตารางสรุปตัววัดผลการดำเนินงานได้ดังตาราง 3.5

ตาราง 3.5 สรุปตัววัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน

ผู้ทำวิจัย	ตัววัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน				
	กำไรสุทธิ	กำไรจากการดำเนินงาน	อัตรากำไรสุทธิ	ROI	ROS
Ittner and Larcker (1998)	✓	✓	✓		
Denton and White (2000)			✓		
Hoque and James (2000)		✓	✓	✓	
Hendricks et al. (1996)				✓	✓
Griffin and Mahon (1997)				✓	✓
Ittner, Larcker and Rajan (1998)				✓	✓
Golian and Mersereau (2000)				✓	
Douglass Cagwin and Marinus J. Bouwman (2002)				✓	

ผู้ทำการวิจัยส่วนใหญ่จะเลือกใช้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ในการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในการวัดค่าตัวแปรเช่นเดียวกับงานวิจัยที่ผ่านมา ซึ่งการเปลี่ยนแปลง (เพิ่มขึ้น/ลดลง) ของผลการดำเนินงานขององค์กรนั้น จะพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547 เทียบกับปี 2545 โดยอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนนี้คำนวณจากกำไรก่อนดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้หารด้วยสินทรัพย์รวมถัวเฉลี่ย (เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานจากสินทรัพย์ลงทุน) สามารถเก็บข้อมูลได้จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งเป็นข้อมูลในงบการเงินของบริษัทในปี พ.ศ. 2547 และ 2545 ตามลำดับ

ตาราง 3.6 สรุปรายละเอียดของตัวแปรแต่ละชนิดของตัวแบบแรก

ตัวแบบที่ 1

$$\text{Prob (BSU)} = 1 / 1 + e^{-y}$$

$$\text{โดยที่ } y = \beta_0 + \beta_1 [\text{SIZE}] + \beta_2 [\text{MP}] + \epsilon$$

บทบาทของตัวแปร	สัญลักษณ์	การวัดค่า	สัญลักษณ์ที่คาดหวัง
ตัวแปรที่สนใจศึกษา			
1. ขนาดขององค์กร	SIZE	วัดค่าโดยใช้ยอดขายได้รวม	+
2. ตำแหน่งทางการตลาด	MP	วัดค่าโดยแปลงข้อมูลจากมาตรวัดแบบไลเคิร์ตให้เป็นร้อยละ	+
ตัวแปรตาม			
โอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะใช้บริการเชิงคุณภาพ	Prob (BSU)	1 องค์กรที่ใช้การบริหารเชิงคุณภาพ 0 องค์กรที่ไม่ใช้บริการบริหารเชิงคุณภาพ	ไม่มี
อื่น ๆ	ϵ	ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแบบ	ไม่มี

ตาราง 3.7 สรุปรายละเอียดของตัวแปรแต่ละชนิดของตัวแบบที่สอง

ตัวแบบที่ 2

$$COP = \beta_0 + \beta_1 [BSU] + \beta_2 [SIZE] + \beta_3 [MP] + \beta_4 [TYPE] + \beta_5 [M/B] + \epsilon$$

บทบาทของตัวแปร	สัญลักษณ์	การวัดค่า	สัญลักษณ์ที่คาดหวัง
ตัวแปรที่สนใจศึกษา			
1. การใช้การบริหารเชิง คุณภาพ	BSU	1 องค์การที่ใช้การบริหารเชิง คุณภาพ 0 องค์การที่ไม่ใช้การบริหารเชิง คุณภาพ	+
ตัวแปรควบคุม			
1. ขนาดขององค์กร	SIZE	วัดค่าโดยใช้ยอดขายได้รวม	+
2. ตำแหน่งทางการ ตลาด	MP	วัดค่าโดยแปลงข้อมูลจาก มาตรวัดแบบโลเคิร์ตให้เป็น ร้อยละ	+
3. ประเภทอุตสาหกรรม	TYPE	1 บริษัทที่อยู่ในกลุ่ม อุตสาหกรรมที่ระบุไว้ 0 บริษัทที่ไม่อยู่ในกลุ่ม อุตสาหกรรมที่ระบุไว้	ไม่มี
4. อัตราส่วนราคาตลาด ต่อมูลค่าตามบัญชี	M/B	ราคาตลาดของหุ้นสามัญหาร ด้วยส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัท	+

ตาราง 3.7 สรุปรายละเอียดของตัวแปรแต่ละชนิดของตัวแบบที่สอง (ต่อ)

บทบาทของตัวแปร	สัญลักษณ์	การวัดค่า	สัญลักษณ์ที่คาดหวัง
ตัวแปรตาม			
การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร	COP	วัดค่าโดยใช้สูตร $\Delta ROI_t = ROI_t - ROI_{t-2}^*$ $ROI_t = \text{อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547}$ $ROI_{t-2} = \text{อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2545}$ โดยอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน คำนวณจาก กำไรก่อนดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้หารด้วยสินทรัพย์รวมถัวเฉลี่ย	ไม่มี
อื่น ๆ	ϵ	ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแบบ	ไม่มี

* การเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน คำนวณมาจากอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนปี t หักอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนปี t-2 นั้นได้นำวิธีการคำนวณมาจากงานวิจัยของ Piotroski (2000) และ Mohanram (2003) ซึ่งได้พิจารณาการเปลี่ยนแปลงของอัตราส่วนสภาพคล่อง (Δ LIQUID) โดยคำนวณจากอัตราส่วนทุนหมุนเวียน (สินทรัพย์หมุนเวียน/หนี้สินหมุนเวียน) ปี t หักอัตราส่วนทุนหมุนเวียนปี t-1

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.4.1 ประชากร คือบริษัทที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยประจำปี พ.ศ. 2545 โดยมีทั้งหมด 393 บริษัท (รวมบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ใหม่ (Market Alternative Investment: MAI) และกองทุนรวม) ทั้งนี้การแบ่งกลุ่มอุตสาหกรรมตามที่ได้นำเสนอในตาราง 3.8 นี้ได้อ้างอิงกับการจัดกลุ่มอุตสาหกรรมใหม่ของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ก.ล.ต.)

ตาราง 3.8 ประชากรในการศึกษา

กลุ่ม	กลุ่มอุตสาหกรรม	จำนวน (บริษัท)
1	เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	41
2	สินค้าอุปโภคบริโภค	36
3	ธุรกิจการเงิน	59
4	วัตถุดิบและสินค้าอุตสาหกรรม	40
5	อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	52
6	ทรัพยากร	12
7	บริการ	66
8	เทคโนโลยี	32
9	บริษัทที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ (REHABCO)	38
10	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	9
11	กองทุน	8
	รวม	393

3.4.2 กลุ่มตัวอย่าง คือบริษัทที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยประจำปี พ.ศ. 2545 กลุ่มตัวอย่างจะต้องเป็นบริษัทที่มีข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครบถ้วน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการส่งแบบสอบถามไปให้ประเมินประกอบด้วย 2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มแรกคือผู้จัดการฝ่ายบัญชีจำนวน 393 บริษัท ส่งแบบสอบถามทั้งสิ้น 393 บริษัท ผลคือได้แบบสอบถามตอบกลับมา 127 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 32.32 และกลุ่มที่สองคือ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินจำนวน 127 บริษัท ส่งแบบสอบถามทั้งสิ้น 127 บริษัท ผลคือได้แบบสอบถามตอบกลับมา 75 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 59.06 ตามที่ได้นำเสนอไว้ในตาราง 3.9

ตาราง 3.9 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

กลุ่มตัวอย่าง	ส่งแบบสอบถาม	แบบสอบถามที่ได้รับ	อัตราการตอบกลับ
1. ผู้จัดการฝ่ายบัญชี (393 บริษัท)	393	127	32.32 %
2. ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงิน (127 บริษัท)	127 ⁴	75	59.06 %

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.5.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม (ภาคผนวก ข.) มีขั้นตอนและวิธีการสร้างดังนี้

1. ทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวบรวมข้อมูลอ้างอิง ทั้งจากหนังสือ รายงานการวิจัย บทความต่างๆ ที่สามารถนำแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยต่างๆ มาพัฒนาเป็นแบบสอบถามที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย

2. วิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมากำหนดโครงสร้างหลักของแบบสอบถามให้สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้อย่างครบถ้วน

3. ร่างแบบสอบถามและนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของเนื้อหา

4. ทำการทดสอบแบบสอบถาม (Pretest) ก่อนใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริง เพื่อทดสอบดูความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยอาศัยดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รอบรู้เฉพาะเรื่อง ซึ่งในที่นี้คือ ผู้จัดการฝ่ายบัญชี เรียกการตรวจสอบวิธีนี้ว่า “Face Validity” ซึ่งเป็นวิธีการที่สามารถใช้ได้กับการวิจัยทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2531) โดยขอความร่วมมือจากบริษัทกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 บริษัท เพื่อให้ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบมาปรับแก้ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น แล้วจึงดำเนินการจัดพิมพ์และส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง

⁴ การส่งแบบสอบถามไปยังประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินจำนวน 127 บริษัท นั้นมาจากจำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับโดยผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในการส่งแบบสอบถามรอบแรก และสำหรับบางองค์กรที่ไม่มีตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงิน ผู้วิจัยก็จะทำการส่งแบบสอบถามไปยังประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer) แทนเพื่อให้ได้ข้อมูลในการจัดทำวิทยานิพนธ์

3.5.2 ส่วนประกอบของแบบสอบถาม

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการให้ระดับความสำคัญในการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งทางการตลาด

3.5.3 มาตรฐานที่ใช้ในแบบสอบถาม

แบบสอบถามในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายปิดแบบ Likert scale โดยให้กลุ่มตัวอย่างพิจารณาว่า องค์กรของท่านให้ระดับความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดแต่ละตัวมากน้อยเพียงใด โดยจะพิจารณาการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพทั้ง 4 มุมมอง มุมมองละ 5 ตัวชี้วัด รวมทั้งสิ้น 20 ตัวชี้วัด (แบบสอบถามส่วนที่ 2) และพิจารณาถึงส่วนแบ่งตลาด (รายได้) ขององค์กรปี 2545 ว่าเป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น (แบบสอบถามส่วนที่ 3) โดยผู้วิจัยแบ่งมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ออกเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังต่อไปนี้

แบบสอบถามส่วนที่ 2

- 5 = ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด
- 4 = ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก
- 3 = ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง
- 2 = ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้น้อย
- 1 = ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้น้อยที่สุด

แบบสอบถามส่วนที่ 3

- 5 = ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทมากที่สุด (ผู้นำทางการตลาด)
- 4 = ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทมาก
- 3 = ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทค่อนข้างมาก
- 2 = ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทน้อย
- 1 = ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทน้อยที่สุด (ตลาดส่วนน้อย)

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

3.6.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง โดยสอบถามข้อมูลทั่วไปขององค์กร ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ระดับความสำคัญในการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งทางการตลาด และนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลร่วมกับข้อมูลทางการเงินที่ผู้วิจัยจัดเก็บเตรียมไว้

การจัดส่งแบบสอบถามทั้ง 2 รอบนี้ใช้แบบสอบถามชุดเดียวกัน ใช้วิธีจัดส่งทางไปรษณีย์ โดยรอบแรกส่งไปยังผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทจดทะเบียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างบริษัทละ 1 ฉบับ ในการจัดส่งแบบสอบถามได้มีหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากภาควิชาการบัญชี และได้แนบซองเปล่าติดแสตมป์จำหน่ายถึงผู้วิจัย เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบกลับมาโดยสะดวก โดยแบบสอบถามทุกฉบับจะมีการให้เลขที่ของแบบสอบถามล่วงหน้า เพื่อความสะดวกในการติดตามแบบสอบถาม จำนวนแบบสอบถามที่ส่งมีทั้งหมด 393 ฉบับ เริ่มส่งตั้งแต่วันที่ 18 พฤษภาคม 2548 หลังจากนั้นในวันที่ 15 มิถุนายน 2548 บางส่วนได้ส่งจดหมายติดตามทางโทรสารอีกครั้ง บางส่วนก็ส่งแบบสอบถามเข้าไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ยังไม่ตอบกลับ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังใช้วิธีการติดตามแบบสอบถามทางโทรศัพท์ด้วย ผลคือได้แบบสอบถามมาทั้งสิ้น 127 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 32.32 เมื่อตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้กลับมา พบว่าทุกฉบับตอบได้สมบูรณ์ ส่วนรอบที่สองที่ส่งแบบสอบถามไปยังประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงิน หรือประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทจดทะเบียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 127 บริษัท ผู้วิจัยได้เริ่มส่งตั้งแต่วันที่ 31 ตุลาคม 2548 ในรอบนี้ได้รับความร่วมมืออย่างสูง ผลคือได้แบบสอบถามตอบกลับมาทั้งสิ้น 75 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 59.06 เมื่อตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้กลับมา พบว่าทุกฉบับตอบได้สมบูรณ์

3.6.2 ข้อมูลทุติยภูมิ

เก็บรวบรวมข้อมูลจากงบการเงินของบริษัท ข้อมูลที่ต้องจัดเก็บเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ประมวลผลมี 3 ตัว คือ

1. ยอดรายได้รวม
2. อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี
3. อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน

แหล่งข้อมูลทุติยภูมิที่สำคัญและจำเป็นต้องศึกษาส่วนมากได้มาจากฐานข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET-SMART) ส่วนข้อมูลทุติยภูมิอื่นๆ ได้มาจากวิทยานิพนธ์ บทความ วารสารต่างประเทศ และรายงานการวิจัย เป็นต้น

3.7 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อนำเสนอผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้เทคนิคทางสถิติในการอธิบายและวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการศึกษานี้จำแนกตามเทคนิคทางสถิติที่นำมาใช้ อันประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนาหรือค่าสถิติพื้นฐาน และสถิติเชิงอนุมาน เนื้อหาสาระของเทคนิคทางสถิติแต่ละชนิดสามารถสรุปพอสังเขปได้ดังนี้

3.7.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

นำเสนอข้อมูลในรูปแบบของตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) ด้วยร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าต่ำสุด (Min) และค่าสูงสุด (Max) เพื่ออธิบายข้อมูลดังต่อไปนี้

- 3.7.1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ ลักษณะขององค์กร จำนวนพนักงาน การใช้บริการเชิงคุณภาพ และระยะเวลาในการนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้
- 3.7.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการให้ระดับความสำคัญในการใช้บริการเชิงคุณภาพ
- 3.7.1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งทางการตลาด
- 3.7.1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทอุตสาหกรรม
- 3.7.1.5 ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานทางการเงิน

3.7.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

สถิติอนุมานในงานวิจัยฉบับนี้ประกอบด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติก⁵ และเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ⁶ สามารถจัดทำเป็นตารางสรุปเทคนิคในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์จำแนกตามตัวแปรตามได้ดังตาราง 3.10

ตาราง 3.10 สรุปเทคนิคในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์จำแนกตามตัวแปรตาม

ตัวแบบที่	ตัวแปรตาม	เทคนิคที่ใช้วิเคราะห์
1	การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ (BSU)	การวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติก
2	การเปลี่ยนแปลงผลดำเนินงานขององค์กร (COP)	การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ซึ่งรายละเอียดของแต่ละเทคนิค มีดังต่อไปนี้

3.7.2.1 การวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติก วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติก มีดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่มีต่อโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (ตัวแปรตาม) พร้อมทั้งศึกษาระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว
2. เพื่อพยากรณ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่สนใจ จากสมการที่เหมาะสม โดยการเลือกตัวแปรอิสระที่เหมาะสมเพื่อให้เปอร์เซ็นต์ของความถูกต้องในการพยากรณ์มีค่าสูงสุด

⁵ การวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติก (Logistic Regressions Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความถดถอยที่ไม่ได้อยู่ในรูปเชิงเส้น จะใช้การประมาณโอกาสที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ เพื่อนำสมการถดถอยที่ได้ไปประมาณหรือพยากรณ์ค่าตัวแปรตาม เมื่อทราบค่าตัวแปรอิสระ โดยที่ตัวแปรตามจะเป็นตัวแปรตามเชิงกลุ่ม ส่วนตัวแปรอิสระสามารถเป็นได้ทั้งตัวแปรเชิงปริมาณและตัวแปรเชิงกลุ่ม

⁶ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regressions Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความถดถอยที่อยู่ในรูปเชิงเส้น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป กับตัวแปรตาม เพื่อนำสมการถดถอยที่ได้ไปประมาณหรือพยากรณ์ค่าตัวแปรตาม เมื่อทราบค่าตัวแปรอิสระ โดยที่ตัวแปรตามจะเป็นตัวแปรตามเชิงปริมาณ ส่วนตัวแปรอิสระสามารถเป็นได้ทั้งตัวแปรเชิงปริมาณและตัวแปรเชิงกลุ่ม

ผู้วิจัยมุ่งที่จะตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ (ตัวแบบที่ 1) โดยใช้ตัวแบบการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติก เนื่องจากตัวแปรตามมีลักษณะเป็นตัวแปรตามเชิงกลุ่ม หรือตัวแปรเชิงคุณภาพ ไม่ได้มีการแจกแจงแบบปกติ ทำให้ตัวแปรตาม (y) มีค่าได้ 2 ค่า ซึ่งในกรณีนี้คือ (1) องค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และ (2) องค์กรที่ไม่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ดังนั้นจึงใช้ตัวแปรเทียมในการวัดค่า คือ 0 กับ 1 โดยกำหนดให้ 1 คือ สิ่งที่น่าสนใจ (กรณีนี้คือองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ) และ 0 แทนองค์กรที่ไม่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ดังนั้นตัวแปรตามจึงมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1

ตามที่ได้กล่าวไว้ในเบื้องต้นแล้วว่า การวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติกเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยที่นิยมมาก สำหรับตัวแบบที่มีตัวแปรตามเป็นตัวแปรตามเชิงกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อคำนวณหาความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้ก็คือ ความน่าจะเป็นที่องค์กรจะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ($Y = 1$) และใช้วิธีความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum likelihood procedures) ในการประมาณค่าพารามิเตอร์ของตัวแบบ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีที่ใช้สำหรับการประมาณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณของตัวแบบ

สำหรับการศึกษาค้างนี้นำเทคนิคนี้มาใช้เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม หรือเพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กับโอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในทิศทางใด ทั้งนี้พิจารณาจากทิศทางสัญลักษณ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณที่ได้จากการทดสอบ (อาจเป็นบวกหรือลบ) จะเห็นว่าเทคนิคดังกล่าวสามารถตอบวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัยนี้ได้ครบถ้วน

3.7.2.2 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ มีดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด ถ้าตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์กันมาก แสดงว่า ถ้าตัวแปรอิสระมีค่าเปลี่ยนแปลงไปจะมีผลกระทบต่อค่าของตัวแปรตามเป็นอย่างมาก
2. ใช้ความสัมพันธ์ที่วิเคราะห์ได้มาประมาณค่าหรือพยากรณ์ค่าตัวแปรตาม ในอนาคต เมื่อกำหนดค่าตัวแปรอิสระ

ผู้วิจัยมุ่งที่จะตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (ตัวแบบที่ 2) โดยใช้ตัวแบบการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ เนื่องจากตัวแปรตามมีลักษณะเป็นตัวแปรตามเชิงปริมาณ หรือตัวแปรตามต่อเนื่อง

สำหรับการศึกษาคั้งนี้นำเทคนิคนี้มาใช้เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม หรือเพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรในทิศทางใด ทั้งนี้พิจารณาจากทิศทางสัญลักษณ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณที่ได้จากการทดสอบ (อาจเป็นบวกหรือลบ) จะเห็นว่าเทคนิคดังกล่าวสามารถตอบวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัยนี้ได้อย่างครบถ้วน สำหรับผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษาจะนำเสนอไว้ในบทที่ 4 และบทที่ 5 เป็นลำดับถัดไป



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษารื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร” เป็นการวิจัยเชิงประจักษ์ และการวิจัยเชิงสำรวจ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบกับการเก็บข้อมูลทางการเงินของบริษัทร่วมด้วย กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามในงานวิจัยนี้ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายบัญชี และประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงิน การวิเคราะห์ข้อมูลจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผู้จัดการฝ่ายบัญชีเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ผลการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา และผลการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ผลการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา และผลการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผู้จัดการฝ่ายบัญชีเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

4.1.1 ผลการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา

4.1.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย

ตาราง 4.1 ผลการตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่าง	ส่งแบบสอบถาม	แบบสอบถามที่ได้รับ	อัตราการตอบกลับที่ใช้ข้อมูลได้จริง
ผู้จัดการฝ่ายบัญชี	393	127	32.32%
รวม	393	127	32.32%

จากตาราง 4.1 สรุปได้ว่า จำนวนแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์คิดเป็นร้อยละ 32.32 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งทั้งหมด

ตาราง 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม

กลุ่มอุตสาหกรรม	จำนวน	ร้อยละ
เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	17	13.4
สินค้าอุปโภคบริโภค	11	8.7
ธุรกิจการเงิน	26	20.5
วัตถุดิบและสินค้าอุตสาหกรรม	15	11.8
อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	13	10.2
ทรัพยากร	4	3.1
บริการ	19	15.0
เทคโนโลยี	12	9.4
บริษัทที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ (REHABCO)	9	7.1
ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	1	0.8
รวม	127	100.0

จากตาราง 4.2 สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำกรวิจัยส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มธุรกิจการเงิน คิดเป็นร้อยละ 20.5 รองลงมาอยู่ในกลุ่มบริการ และกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร คิดเป็นร้อยละ 15.0 และ 13.4 ตามลำดับ

ตาราง 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะขององค์กร

ลักษณะขององค์กร	จำนวน	ร้อยละ
ผลิต	55	43.3
ให้บริการ	43	33.9
ซื้อมาขายไป	8	6.3
อื่นๆ	21	16.5
รวม	127	100.0

จากตาราง 4.3 สรุปได้ว่า บริษัทส่วนใหญ่มีลักษณะขององค์กรเป็นแบบผลิต คิดเป็นร้อยละ 43.3 รองลงมาคือ ให้บริการ และอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 33.9 และ 16.5 ตามลำดับ สำหรับผู้ที่ตอบว่าอื่นๆ นั้นตอบว่ามีลักษณะขององค์กรที่นอกเหนือจากคำตอบที่ให้มา ได้แก่ อสังหาริมทรัพย์ สถาบันการเงิน ประกันภัย ประกันชีวิต ผลิตและจัดจำหน่าย ให้เช่าซื้อรถยนต์ ซื้อมาขายไปและผลิตเอง ผลิตและนำเข้ามาจำหน่าย ธนาคารพาณิชย์ Holding และทั้งผลิตและให้บริการ

ตาราง 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 50 คน	1	0.8
มากกว่า 50 คน แต่ไม่เกิน 100 คน	8	6.3
มากกว่า 100 คน	118	92.9
รวม	127	100.0

จากตาราง 4.4 สรุปได้ว่า บริษัทส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 100 คน คิดเป็นร้อยละ 92.9 รองลงมาคือ มีจำนวนพนักงานมากกว่า 50 คน แต่ไม่เกิน 100 คน และไม่เกิน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 และ 0.8 ตามลำดับ

ตาราง 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
องค์กรของท่านมีการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพหรือไม่		
ใช้	62	48.8
ไม่ใช้	65	51.2
รวม	127	100.0

จากตาราง 4.5 สรุปได้ว่า มีสัดส่วนระหว่างองค์กรที่ไม่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 51.2 และ 48.8 ตามลำดับ

ตาราง 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพจำแนกตามปีที่เริ่มใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

ปีที่เริ่มใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ระบุปี	11	17.7
2506	1	1.6
2519	1	1.6
2540	3	4.8
2543	4	6.5
2544	5	8.1
2545	25	40.3
2546	4	6.5
2547	6	9.7
2548	2	3.2
รวม	62	100.0

จากตาราง 4.6 สรุปได้ว่า บริษัทส่วนใหญ่เริ่มนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ในปี 2545 คิดเป็นร้อยละ 40.3 รองลงมาคือ ไม่สามารถระบุระยะเวลาในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ได้ และเริ่มนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ในปี 2547 คิดเป็นร้อยละ 17.7 และ 9.7 ตามลำดับ

ข้อสังเกต ในส่วนนี้อาจมีผู้ตอบที่เข้าใจผิดเกี่ยวกับปีที่เริ่มใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ เนื่องจากปี 2506 ถึงปี 2543 การบริหารเชิงดุลยภาพในประเทศไทยน่าจะยังไม่เกิดขึ้น

เนื่องจากการศึกษารายกรณีของ Rolph (1999), Kaplan and Norton (2001) และ Berkman (2002) พบว่าองค์กรต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้นั้น ได้ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาประมาณ 2 ปี ผลจากการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพจึงจะช่วยให้องค์กรเหล่านั้นปรับปรุงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น ดังนั้นงานวิจัยครั้งนี้จึงเลือกเฉพาะองค์กรที่นำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ในปี 2545 เท่านั้นในการนำมาทดสอบความสัมพันธ์ตามตัวแบบดังกล่าวในหัวข้อ 3.3 จึงสรุปได้ว่าตัวแปรการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพที่จะใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมานมีจำนวน 90 องค์กร ประกอบด้วยองค์กรที่ไม่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในปี 2545 จำนวน 65 องค์กร และองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในปี 2545 จำนวน 25 องค์กร

4.1.1.2 ข้อมูลความคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายบัญชีเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญในการใช้การบริหารเชิงคุณภาพ

ตาราง 4.7 แสดงระดับการให้ความสำคัญในการใช้การบริหารเชิงคุณภาพจำแนกแต่ละตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. กำไรจากการดำเนินงาน	1	1.6	-	-	4	6.6	33	54.1	23	37.7	61	100.0
2. อัตราการเติบโตของรายได้	-	-	1	1.6	7	11.5	36	59.0	17	27.9	61	100.0
3. อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน	-	-	1	1.6	21	34.5	29	47.5	10	16.4	61	100.0
4. อัตราผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์	2	3.3	5	8.2	23	37.7	24	39.3	7	11.5	61	100.0
5. กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน	1	1.6	2	3.3	13	21.3	25	41.0	20	32.8	61	100.0
6. รายได้จากลูกค้าใหม่/รายได้ทั้งหมด	-	-	2	3.3	14	22.9	37	60.7	8	13.1	61	100.0
7. อัตราการร้องเรียนหรือการต่อว่าจากลูกค้า	3	4.9	7	11.5	11	18.0	27	44.3	13	21.3	61	100.0
8. สสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า	-	-	2	3.2	11	17.8	33	53.2	16	25.8	62	100.0
9. ส่วนแบ่งตลาด	1	1.6	-	-	16	26.2	35	57.4	9	14.8	61	100.0

ตาราง 4.7 แสดงระดับการให้ความสำคัญในการใช้การบริหารเชิงคุณภาพจำแนกแต่ละตัวชี้วัด (ต่อ)

ตัวชี้วัด	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
10. จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	1	1.6	2	3.3	17	27.9	30	49.2	11	18.0	61	100.0
11. การส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการ ตรงเวลา	-	-	1	1.6	10	16.4	30	49.2	20	32.8	61	100.0
12. จำนวนของการแนะนำ ผลิตภัณฑ์/บริการใหม่	-	-	4	6.6	21	34.4	26	42.6	10	16.4	61	100.0
13. การลงทุนในเครื่องจักรหรือ อุปกรณ์ทางเทคโนโลยี (Technology machine)	1	1.7	4	6.7	21	35.0	29	48.3	5	8.3	60	100.0
14. ปริมาณการสั่งซื้อ/ใช้บริการใน ผลิตภัณฑ์/บริการใหม่	1	1.6	5	8.2	18	29.5	35	57.4	2	3.3	61	100.0
15. ระยะเวลาเฉลี่ยในการใช้ เครื่องจักรหรืออุปกรณ์	4	6.8	7	11.8	27	45.8	20	33.9	1	1.7	59	100.0
16. สำนวนความพึงพอใจของ พนักงาน	-	-	4	6.6	22	36.0	30	49.2	5	8.2	61	100.0

ตาราง 4.7 แสดงระดับการให้ความสำคัญในการใช้การบริหารเชิงคุณภาพจำแนกแต่ละตัวชี้วัด (ต่อ)

ตัวชี้วัด	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
17. ระยะเวลาการทำงานเฉลี่ยของพนักงาน	1	1.6	9	14.8	31	50.8	18	29.5	2	3.3	61	100.0
18. อัตราการเข้าออก	3	4.8	12	19.4	27	43.5	17	27.5	3	4.8	62	100.0
19. จำนวนวันในการอบรมของผู้บริหารในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ต่อปี เช่น ทักษะด้านบริหารหรือการจัดการองค์กร เป็นต้น	1	1.6	5	8.1	21	33.8	30	48.4	5	8.1	62	100.0
20. จำนวนวันในการอบรมของพนักงานในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ต่อปี เช่น ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ การบริการลูกค้า เป็นต้น	1	1.6	3	4.8	21	33.9	32	51.6	5	8.1	62	100.0

จากตาราง 4.7 สรุปได้ว่า

ตัวชี้วัดที่ 1 กำไรจากการดำเนินงาน ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 54.1 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 37.7 และ 6.6 ตามลำดับ ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพทั้งหมด 62 องค์กร มีผู้ที่ไม่ตอบข้อถามนี้จำนวน 1 องค์กร

ตัวชี้วัดที่ 2 อัตราการเติบโตของรายได้ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 59.0 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 27.9 และ 11.5 ตามลำดับ ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพทั้งหมด 62 องค์กร มีผู้ที่ไม่ตอบข้อถามนี้จำนวน 1 องค์กร

ตัวชี้วัดที่ 3 อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 47.5 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.5 และ 16.4 ตามลำดับ ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพทั้งหมด 62 องค์กร มีผู้ที่ไม่ตอบข้อถามนี้จำนวน 1 องค์กร

ตัวชี้วัดที่ 4 อัตราผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 39.3 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 37.7 และ 11.5 ตามลำดับ ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพทั้งหมด 62 องค์กร มีผู้ที่ไม่ตอบข้อถามนี้จำนวน 1 องค์กร

ตัวชี้วัดที่ 5 กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 41.0 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 32.8 และ 21.3 ตามลำดับ ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพทั้งหมด 62 องค์กร มีผู้ที่ไม่ตอบข้อถามนี้จำนวน 1 องค์กร

ตัวชี้วัดที่ 6 รายได้จากลูกค้าใหม่/รายได้ทั้งหมด ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 60.7 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 22.9 และ 13.1 ตามลำดับ ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพทั้งหมด 62 องค์กร มีผู้ที่ไม่ตอบข้อถามนี้จำนวน 1 องค์กร

ตัวชี้วัดที่ 7 อัตราการร้องเรียนหรือการต่อว่าจากลูกค้า ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 44.3 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 21.3 และ 18.0 ตามลำดับ ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพทั้งหมด 62 องค์กร มีผู้ที่ไม่ตอบข้อถามนี้จำนวน 1 องค์กร

ตัวชี้วัดที่ 8 สสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 53.2 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 25.8 และ 17.8 ตามลำดับ

ตัวชี้วัดที่ 9 ส่วนแบ่งตลาด ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 57.4 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 26.2 และ 14.8 ตามลำดับ ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพทั้งหมด 62 องค์กร มีผู้ที่ไม่ตอบข้อถามนี้จำนวน 1 องค์กร

ตัวชี้วัดที่ 10 จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 49.2 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 27.9 และ 18.0 ตามลำดับ ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพทั้งหมด 62 องค์กร มีผู้ที่ไม่ตอบข้อถามนี้จำนวน 1 องค์กร

ตัวชี้วัดที่ 11 การส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการตรงเวลา ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 49.2 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 32.8 และ 16.4 ตามลำดับ ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพทั้งหมด 62 องค์กร มีผู้ที่ไม่ตอบข้อถามนี้จำนวน 1 องค์กร

ตัวชี้วัดที่ 12 จำนวนของการแนะนำผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 42.6 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.4 และ 16.4 ตามลำดับ ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพทั้งหมด 62 องค์กร มีผู้ที่ไม่ตอบข้อถามนี้จำนวน 1 องค์กร

ตัวชี้วัดที่ 13 การลงทุนในเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ทางเทคโนโลยี (Technology machine) ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 48.3 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.0 และ 8.3 ตามลำดับ ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพทั้งหมด 62 องค์กร มีผู้ที่ไม่ตอบข้อถามนี้จำนวน 2 องค์กร

ตัวชี้วัดที่ 14 ปริมาณการสั่งซื้อ/ใช้บริการในผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 57.4 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้น้อย คิดเป็นร้อยละ 29.5 และ 8.2 ตามลำดับ ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพทั้งหมด 62 องค์กร มีผู้ที่ไม่ตอบข้อถามนี้จำนวน 1 องค์กร

ตัวชี้วัดที่ 15 ระยะเวลาเฉลี่ยในการใช้เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 45.8 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้น้อย คิดเป็นร้อยละ 33.9 และ 11.8 ตามลำดับ ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพทั้งหมด 62 องค์กร มีผู้ที่ไม่ตอบข้อถามนี้จำนวน 3 องค์กร

ตัวชี้วัดที่ 16 สํารวจความพึงพอใจของพนักงาน ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ องคํกรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 49.2 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.0 และ 8.2 ตามลำดับ ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างองคํกรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพทั้งหมด 62 องคํกร มีผู้ที่ไม่ตอบข้อถามนี้จํานวน 1 องคํกร

ตัวชี้วัดที่ 17 ระยะเวลาการทำงานเฉลี่ยของพนักงาน ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ องคํกรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 50.8 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้น้อย คิดเป็นร้อยละ 29.5 และ 14.8 ตามลำดับ ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างองคํกรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพทั้งหมด 62 องคํกร มีผู้ที่ไม่ตอบข้อถามนี้จํานวน 1 องคํกร

ตัวชี้วัดที่ 18 อัตราการเข้าออก ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ องคํกรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 43.5 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้น้อย คิดเป็นร้อยละ 27.5 และ 19.4 ตามลำดับ

ตัวชี้วัดที่ 19 จํานวนวันในการอบรมของผู้บริหารในการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ต่อปี เช่น ทักษะด้านบริหารหรือการจัดการองคํกร เป็นต้น ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ องคํกรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 48.4 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุดและน้อยเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 33.8 และ 8.1 ตามลำดับ

ตัวชี้วัดที่ 20 จํานวนวันในการอบรมของพนักงานในการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ต่อปี เช่น ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ การบริการลูกค้า เป็นต้น ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ องคํกรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 51.6 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.9 และ 8.1 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในภาพรวม จะพบว่า

ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ตัวชี้วัดที่องค์กรให้ระดับความสำคัญในการประเมินมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ตัวชี้วัดกำไรจากการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 37.7 (23 บริษัท) รองลงมาคือ ตัวชี้วัดกระแสเงินสดจากการดำเนินงานและตัวชี้วัดการส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการตรงเวลา มีผู้ตอบเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 32.8 (20 บริษัท) และลำดับสุดท้ายคือ ตัวชี้วัดอัตราการเติบโตของรายได้ คิดเป็นร้อยละ 27.9 (17 บริษัท)

และเมื่อพิจารณาในแต่ละมุมมอง จะพบว่า

มุมมองทางด้านการเงิน (ข้อ 1 – 5) ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ตัวชี้วัดที่องค์กรให้ระดับความสำคัญในการประเมินมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดกำไรจากการดำเนินงาน

มุมมองทางด้านลูกค้า (ข้อ 6 – 10) ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ตัวชี้วัดที่องค์กรให้ระดับความสำคัญในการประเมินมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

มุมมองทางด้านกระบวนการภายในองค์กร (ข้อ 11 – 15) ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ตัวชี้วัดที่องค์กรให้ระดับความสำคัญในการประเมินมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดการส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการตรงเวลา

มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (ข้อ 16 – 20) ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ตัวชี้วัดที่องค์กรให้ระดับความสำคัญในการประเมินมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน ตัวชี้วัดจำนวนวันในการอบรมของผู้บริหารในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ต่อปี เช่น ทักษะด้านบริหาร หรือการจัดการองค์กร เป็นต้น และตัวชี้วัดจำนวนวันในการอบรมของพนักงานในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ต่อปี เช่น ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ การบริการลูกค้า เป็นต้น พบว่ามีผู้ตอบจำนวนเท่ากัน

4.1.1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร

ตาราง 4.8 แสดงจำนวนและร้อยละของตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร

รายการ	น้อยที่สุด		น้อย		ค่อนข้างมาก		มาก		มากที่สุด		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ส่วนแบ่งตลาด	3	2.4	19	15.1	49	38.9	43	34.1	12	9.5	126	100.0

ตาราง 4.9 ค่าสถิติพื้นฐานของตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร

จำนวน 90 บริษัท*		
Min**	Max**	Mean
20.00	100.00	67.11

* จำนวน 90 บริษัทมาจาก องค์กรที่ไม่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในปี 2545 จำนวน 65 องค์กร และองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในปี 2545 จำนวน 25 องค์กร ซึ่งเป็นข้อมูลที่จะใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมานต่อไป

** แปลงข้อมูลจากมาตรวัดแบบไลเคิร์ตให้เป็นร้อยละ

จากตาราง 4.8 สรุปได้ว่า บริษัทส่วนใหญ่มีส่วนแบ่งตลาดอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 38.9 รองลงมาคือ มีส่วนแบ่งตลาดอยู่ในระดับมากและน้อย คิดเป็นร้อยละ 34.1 และ 15.1 ตามลำดับ หรืออาจจะเรียกได้ว่าบริษัทส่วนใหญ่มีตำแหน่งทางการตลาดเป็นผู้ตามทางการตลาด ส่วนผู้ที่ตบท้ายที่สุดคือ มีส่วนแบ่งตลาดน้อยที่สุดหรือเรียกว่ามีตำแหน่งทางการตลาดเป็นตลาดส่วนน้อยหรือธุรกิจรายย่อย มีเพียงร้อยละ 2.4 ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 127 องค์กร มีผู้ที่ไม่ตอบคำถามนี้จำนวน 1 องค์กร เนื่องจากมีลักษณะองค์กรเป็นแบบ Holding จึงไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับส่วนแบ่งตลาด

จากตาราง 4.9 สรุปได้ว่า โดยเฉลี่ยแล้วบริษัทมีส่วนแบ่งตลาดอยู่ที่ร้อยละ 67.11 (Mean) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า บางบริษัทมีส่วนแบ่งตลาดน้อยที่สุด คือ ร้อยละ 20.00 (Min) เรียกได้ว่าเป็นตลาดส่วนน้อย ในทางตรงกันข้าม บางบริษัทมีส่วนแบ่งตลาดมากที่สุด คือ ร้อยละ 100.00 (Max) เรียกได้ว่าเป็นผู้นำทางการตลาด

4.1.1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทอุตสาหกรรม

ตาราง 4.10 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง (90 บริษัท) จำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม

กลุ่มอุตสาหกรรม	ใช้	ไม่ใช้	รวมจำนวน	ร้อยละ
1. เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	3	12	15	16.7
2. สินค้าอุปโภคบริโภค	1	7	8	8.9
3. ธุรกิจการเงิน	7	10	17	18.9
4. วัสดุก่อสร้างและสินค้าอุตสาหกรรม	6	8	14	15.6
5. อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	-	8	8	8.9
6. ทรัพยากร	2	-	2	2.2
7. บริการ	2	7	9	10.0
8. เทคโนโลยี	4	5	9	10.0
9. บริษัทที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ (REHABCO)	-	8	8	8.8
รวม	25	65	90	100.0

จากตาราง 4.10 สรุปได้ว่า บริษัทส่วนใหญ่จะอยู่ในกลุ่มธุรกิจการเงิน คิดเป็นร้อยละ 18.9 รองลงมาอยู่ในกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร และกลุ่มวัสดุก่อสร้างและสินค้าอุตสาหกรรม คิดเป็นร้อยละ 16.7 และ 15.6 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณากลุ่มอุตสาหกรรมที่มีบริษัทนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้มากที่สุดคือ กลุ่มธุรกิจการเงิน (จำนวน 7 บริษัท) ส่วนกลุ่มอุตสาหกรรมที่ไม่มีบริษัทนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ประกอบด้วย กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง และกลุ่มบริษัทที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ ดังนั้นประเภทอุตสาหกรรมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมานจะเหลือเท่ากับ 9 กลุ่มอุตสาหกรรม โดยแทนค่า 1 หากเป็นบริษัทที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ระบุไว้ และ 0 หากเป็นบริษัทที่ไม่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ระบุไว้ ดังนั้นหากตัวแปรเหล่านี้เท่ากับ 0 ทั้งหมด จึงหมายถึง กลุ่มบริษัทที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ แทนกลุ่มกองทุนที่กล่าวไว้ในส่วนของบทที่ 3

4.1.1.5 ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานทางการเงิน

4.1.1.5.1 ขนาดขององค์กร

ตาราง 4.11 ค่าสถิติพื้นฐานของขนาดขององค์กร*

จำนวน 90 บริษัท		
Min	Max	Mean
83.95	409,334.63	10,593.74

* ขนาดขององค์กร วัดค่าโดยใช้ยอดขายได้รวม

จากตาราง 4.11 สรุปได้ว่า ยอดขายได้รวมของบริษัทโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 10,593.74 ล้านบาท (Mean) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า บางบริษัทมียอดขายได้รวมอยู่ที่ 83.95 ล้านบาท ซึ่งต่ำมาก (Min) ในทางตรงกันข้ามบางบริษัทมียอดขายได้รวมอยู่สูงถึง 409,334.63 ล้านบาท (Max)

4.1.1.5.2 อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี

ตาราง 4.12 ค่าสถิติพื้นฐานของอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี*

จำนวน 90 บริษัท		
Min	Max	Mean
-0.70	5.47	1.08

* อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี วัดค่าโดยใช้ราคาตลาดของหุ้นสามัญหารด้วยส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัท

จากตาราง 4.12 สรุปได้ว่า อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีของบริษัทโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 1.08 เท่า (Mean) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า บางบริษัทมีอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีอยู่ที่ -0.70 เท่า (Min) ในทางตรงกันข้ามบางบริษัทมีอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีสูงถึง 5.47 เท่า (Max)

4.1.1.5.3 การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

ตาราง 4.13 ค่าสถิติพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร*

จำนวน 90 บริษัท		
Min	Max	Mean
-83.27	29.82	-3.06

* การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร วัดค่าโดยใช้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ซึ่งพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลง (เพิ่มขึ้น/ลดลง) โดยนำอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนของปี 2547 เทียบกับปี 2545 (เป็นผลต่างระหว่างอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547 กับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2545) ซึ่งอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนคำนวณจาก:

กำไรก่อนดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้หารด้วยสินทรัพย์รวมถัวเฉลี่ย

จากตาราง 4.13 สรุปได้ว่า ผลต่างระหว่างอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547 กับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2545 โดยเฉลี่ยแล้วอยู่ที่ -3.06 (Mean) แสดงว่ารอบระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา บริษัทมีความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับต่ำลง (ประสิทธิภาพใน

การดำเนินงานจากสินทรัพย์ลงทุนได้ต่ำลงจากเดิม) หรืออาจกล่าวได้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโดยเฉลี่ยไปในทางที่ลดลง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่า บางบริษัทมีผลต่างระหว่างอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547 กับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2545 ตีลบอยู่ถึง 83.27 (Min) แสดงให้เห็นว่า ระยะเวลาผ่านไป 2 ปี บริษัทมีความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับต่ำลงมาก (แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ลดลง) ในทางตรงกันข้ามบางบริษัทมีผลต่างระหว่างอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547 กับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2545 อยู่สูงถึง 29.82 (Max) แสดงว่า 2 ปีที่ผ่านมา บริษัทมีความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับสูงขึ้นจากเดิม (แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เพิ่มขึ้น)

4.1.2 ผลการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน

เป็นการนำเสนอผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน งานวิจัยครั้งนี้จะใช้สถิติทดสอบ 2 เทคนิคด้วยกัน เนื่องจากมีตัวแปรที่สนใจศึกษา 2 ตัวแปร โดย**ตัวแปรแรก** เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติก⁹ ในการวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากตัวแปรตามเป็นตัวแปรตามเชิงกลุ่ม หรือเป็นตัวแปรเชิงคุณภาพ สำหรับตัวแปรแรกตัวแปรตามคือ การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ สิ่งที่สนใจศึกษาคือ องค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และ**ตัวแปรที่สอง** เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ¹⁰ ในการวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากตัวแปรตามมีลักษณะเป็นตัวแปรตามเชิงปริมาณ หรือตัวแปรตามต่อเนื่อง เนื้อหาของการนำเสนอจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ ดังนี้

⁹ ผู้วิจัยได้ทดสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติก และพบว่าสอดคล้องกับเงื่อนไขที่กำหนดไว้ทุกประการ ดังนี้ (1) ค่าเฉลี่ยของค่าตลาดเคลื่อน = 0 (เงื่อนไขข้อนี้เป็นจริงเสมอ) (2) การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงอิสระ (ค่าตลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระกัน) และ (3) ตัวแปรอิสระทุกตัวต้องเป็นอิสระกันหรือไม่เกิดปัญหา Multicollinearity

¹⁰ ผู้วิจัยได้ทดสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ และพบว่าสอดคล้องกับเงื่อนไขที่กำหนดไว้ทุกประการ เช่นเดียวกัน ดังนี้ (1) ค่าเฉลี่ยของค่าตลาดเคลื่อน = 0 (เงื่อนไขข้อนี้เป็นจริงเสมอ) (2) ค่าตลาดเคลื่อนต้องมีการแจกแจงแบบปกติ (3) การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงอิสระ (ค่าตลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระกัน) (4) ค่าแปรปรวนของค่าตลาดเคลื่อนต้องคงที่ทุกค่าของ X และ (5) ตัวแปรอิสระทุกตัวต้องเป็นอิสระกันหรือไม่เกิดปัญหา Multicollinearity

4.1.2.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่ง
ทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

4.1.2.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับ
การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร
ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาด
ต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม

4.1.2.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และ ตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

ในส่วนที่ 4.1.2.1 เป็นการนำเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับการทดสอบความสัมพันธ์
ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ โดยใช้
ตัวแบบที่ 1 ในการทดสอบดังนี้

$$\text{Prob (BSU)} = 1 / 1 + e^{-y}$$

$$\text{โดยที่ } y = \beta_0 + \beta_1 [\text{SIZE}] + \beta_2 [\text{MP}] + \varepsilon$$

ตาราง 4.14 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับ
การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

ตัวแปร	ทิศทาง ความสัมพันธ์ที่ คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาด เคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
INTERCEPT	None	-3.172	1.141	0.005***
SIZE	+	0.000	0.000	0.011***
MP	+	0.021	0.016	0.192

*** บ่งบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05,

p-value ของตัวแบบ = 0.000

จำนวนกลุ่มตัวอย่าง = 90 บริษัท,

Pseudo R Square¹¹ = 0.341

¹¹ Pseude R² เป็นค่าที่บอกสัดส่วน หรือเปอร์เซ็นต์ที่สามารถอธิบายความผันแปรใน Logistic Regression model

4.1.2.1.1 ความเหมาะสมของตัวแบบที่ 1

ตัวแบบโดยรวมมีค่า p-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.05) ค่าสถิติดังกล่าวจะใช้ตรวจสอบ สมมติฐานที่ว่าโอกาสที่องค์กรจะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากผลการทดสอบทำให้ยอมรับสมมติฐานดังกล่าว จึงสามารถสรุปได้ว่าโอกาสที่องค์กรจะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปร ในจำนวนตัวแปรอิสระ 2 ตัว เมื่อพิจารณาว่า Pseudo R Square = 34.10 % สามารถอธิบายได้ว่า 34.10 % ของโอกาสที่องค์กรจะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพสามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว ในตัวแบบที่ 1

4.1.2.1.2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1

จากตาราง 4.14 สามารถใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ที่ว่า:

H1 : ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับโอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

จากผลการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติกพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับโอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1

ผลการทดสอบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Burns and Stalker (1961), Chandler (1962) และ Pugh et al. (1969) ที่สะท้อนให้เห็นว่าขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจจากศูนย์กลางไปยังหน่วยย่อย และลักษณะของกิจกรรม และขนาดขององค์กรยังเป็นตัวกระตุ้นให้องค์กรต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ไหลเวียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในองค์กรขนาดใหญ่อาจต้องจัดให้มีการควบคุมลักษณะของการบริหารงานมากกว่าองค์กรขนาดเล็ก ในขณะเดียวกันจากการทบทวนงานวิจัยของ Hoque and James (2000) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด และการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับผลการดำเนินงานขององค์กร ยังพบอีกว่าองค์กรขนาดใหญ่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ผู้วิจัยจึงสันนิษฐานว่า องค์กรขนาดใหญ่อาจมีความสัมพันธ์กับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ กล่าวคือ องค์กรมีแนวโน้มสูงที่จะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และจากผลการ

ทดสอบก็พบว่า ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับโอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะ
ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพอย่างมีนัยสำคัญ

4.1.2.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2

จากตาราง 4.14 สามารถใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 ที่ว่า:

H2 : ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ
โอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

จากผลการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติกพบว่าไม่เป็นไปตาม
สมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับโอกาส
(ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพอย่างมีนัยสำคัญ ($p > 0.05$) ดังนั้นจึง
ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ 2

ผลการทดสอบนี้ขัดแย้งกับ Merchant (1984) ที่กล่าวว่า บริษัทที่มี
ตำแหน่งทางการตลาดเป็นตลาดส่วนน้อยจะมีความต้องการที่จะปรับตัวเองให้ดีขึ้น เพื่อให้มี
ความสามารถในการดำเนินงาน บริษัทเหล่านี้จะให้ความสำคัญมากกับเรื่องดังกล่าวมากกว่าที่จะ
คำนึงถึงเรื่องการติดต่อสื่อสารภายใน ในขณะที่บริษัทที่มีตำแหน่งทางการตลาดเป็นผู้นำทาง
การตลาด จะมีความต้องการในเรื่องของกระบวนการติดต่อสื่อสารภายในให้เกิดประสิทธิภาพ
มากกว่า เนื่องจากมีงบประมาณเพื่อควบคุมและบริหารงานภายในมากกว่าบริษัทที่มีตำแหน่งทาง
การตลาดเป็นตลาดส่วนน้อย ในขณะเดียวกัน Kaplan and Norton (1996) และ Atkinson et al.
(1997) ได้มีการแสดงให้เห็นถึงการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ สามารถตอบสนองความต้องการใน
เรื่องการติดต่อสื่อสารภายในขององค์กรได้เป็นอย่างดี โดยใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่
การปฏิบัติ เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยง
ระหว่างวิสัยทัศน์กับแผนปฏิบัติการขององค์กร ผู้วิจัยจึงคาดว่าองค์กรที่มีตำแหน่งทางการตลาด
เป็นผู้นำทางการตลาด มีแนวโน้มสูงที่จะให้ความสำคัญกับการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้
ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กรที่มีตำแหน่งทางการตลาดเป็นตลาดส่วนน้อย แต่จากการทดสอบพบว่า
ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพอย่างมี
นัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับตำแหน่งทางการตลาดจะไม่ใช่ไปตามที่คาดการณ์ไว้ แต่ผลการวิจัยนี้ก็สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hoque and James (2000) ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 ว่าองค์กรที่มีตำแหน่งทางการตลาดเป็นผู้นำทางการตลาดไม่มีความสัมพันธ์กับการใช้การบริหารเชิงคุณภาพ อาจเป็นไปได้ว่าแนวโน้มการใช้การบริหารเชิงคุณภาพไม่ได้สูงขึ้นหรือต่ำลงตามตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร แต่การใช้การบริหารเชิงคุณภาพอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร เช่น การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนและมีวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาองค์กรโดยใช้แนวคิดการบริหารเชิงคุณภาพ องค์กรมีเงินทุนที่สามารถเอื้อให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยี อุปกรณ์และการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ตลอดจนการที่องค์กรมุ่งให้เกิดแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกัน (อานันท์ นิ จันทรวรรณดี, 2543) ทำให้ผลการทดสอบตัวแปรนี้ไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรกับการใช้การบริหารเชิงคุณภาพได้

4.1.2.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงคุณภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม

ในส่วนที่ 4.1.2.2 เป็นการนำเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงคุณภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม โดยใช้ตัวแบบที่ 2 ในการทดสอบดังนี้

$$\text{COP} = \beta_0 + \beta_1 [\text{BSU}] + \beta_2 [\text{SIZE}] + \beta_3 [\text{MP}] + \beta_4 [\text{TYPE}] + \beta_5 [\text{M/B}] + \varepsilon$$

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง 4.15 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ Δ ROI ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2545)

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
INTERCEPT	None	-17.360	6.798	0.013***
BSU	+	7.063	3.581	0.052**
SIZE	+	1.490	0.000	0.725
MP	+	0.086	0.086	0.323
TYPE 1	None	5.233	6.262	0.406
TYPE 2	None	8.496	6.730	0.211
TYPE 3	None	9.956	6.121	0.108
TYPE 4	None	12.161	6.188	0.053**
TYPE 5	None	16.280	7.111	0.025***
TYPE 6	None	6.004	13.509	0.658
TYPE 7	None	1.043	6.734	0.877
TYPE 8	None	8.916	7.081	0.212
M/B	+	-1.386	1.744	0.429

*** บ่งบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05,
p-value ของตัวแบบ = 0.080,
จำนวนกลุ่มตัวอย่าง = 90 บริษัท

** บ่งบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.10
R Square¹² = 0.211

¹² R Square เป็นสัดส่วนหรือเปอร์เซ็นต์ที่ตัวแปรอิสระสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้

4.1.2.2.1 ความเหมาะสมของตัวแบบที่ 2

ตัวแบบโดยรวมมีค่า p-value เท่ากับ 0.08 ซึ่งน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.10) ค่าสถิติดังกล่าวจะใช้ตรวจสอบ สมมติฐานที่ว่า การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากผลการทดสอบทำให้ยอมรับสมมติฐานดังกล่าว จึงสามารถสรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปร ในจำนวนตัวแปรอิสระ 12 ตัว เมื่อพิจารณาค่า R Square = 21.10 % สามารถอธิบายได้ว่า 21.10 % ของการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรอิสระทั้ง 12 ตัว ในตัวแบบที่ 2

4.1.2.2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3

จากตาราง 4.15 สามารถใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3 ที่ว่า:

H3 : การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

จากผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณของการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเท่ากับ 7.063 นั่นคือ การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพประมาณ 2 ปี จะทำให้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนปี 2547 สูงกว่า อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนปี 2545 โดยเฉลี่ย 7.063 หน่วย หรืออาจกล่าวได้ว่าผลจากการที่องค์กรนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ประมาณ 2 ปี จะช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากพบว่าเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ กล่าวคือ การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.10$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3

ผลการทดสอบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hoque and James (2000) ที่พบว่าการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพส่วนมากมีความสัมพันธ์กับการทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้น และงานวิจัยของ Malina and Selto (2001) ซึ่งทำการสำรวจประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพในวัตถุประสงค์ที่ใช้เพื่อการสื่อสารกลยุทธ์ และใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมทางการจัดการ คณะผู้วิจัยก็พบหลักฐานว่ามีความสัมพันธ์ทางอ้อมเกิดขึ้นระหว่างลักษณะการควบคุมทางการจัดการของการบริหารเชิงดุลยภาพกับการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร

โดยช่วยทำให้อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรขององค์กรดีขึ้น และช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพทางด้านการบริหารจัดการดีขึ้นอีกด้วย รวมถึงสอดคล้องกับผลจากการศึกษารายกรณีของ Rolph (1999), Kaplan and Norton (2001) และ Berkman (2002) ที่พบว่าองค์กรต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้นั้น ได้ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาประมาณ 2 ปี ซึ่งผลจากการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ สามารถทำให้องค์กรเหล่านั้นปรับปรุงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น ขณะเดียวกัน ผลการทดสอบในงานวิจัยนี้ก็พบว่า การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าเมื่อองค์กรนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้อย่างต่อเนื่องเป็นเวลาประมาณ 2 ปี จะทำให้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนปี 2547 สูงกว่า อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนปี 2545 หรืออาจกล่าวได้ว่าผลจากการที่องค์กรนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ประมาณ 2 ปี จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นเช่นเดียวกับผลการศึกษาในอดีต

4.1.2.2.3 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 4

จากตาราง 4.15 สามารถใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 4 ที่ว่า:

H4 : ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

จากผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุพบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ขนาดขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ($p > 0.10$) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ 4

ผลการทดสอบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hoque and James (2000) ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 ว่าผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร และจากผลการทดสอบก็พบว่า ขนาดขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ อาจเป็นไปได้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ได้เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามขนาดขององค์กร แต่การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับขนาดขององค์กร เช่น ความสามารถหรือความมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ดีขึ้น เป็นต้น

ดังนั้นขนาดขององค์กรจึงไม่ใช่ตัวแปรที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรได้

4.1.2.2.4 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 5

จากตาราง 4.15 สามารถใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 5 ที่ว่า:

H5 : ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

จากผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุพบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ($p > 0.10$) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ 5

ผลการทดสอบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hoque and James (2000) ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 ว่าผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร และจากผลการทดสอบก็พบว่า ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ อาจเป็นไปได้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ได้เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร เช่นเดียวกับขนาดขององค์กร จึงอาจทำให้ตัวแปรนี้ไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรได้

4.1.2.2.5 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 6

จากตาราง 4.15 สามารถใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 6 ที่ว่า:

H6 : ประเภทอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

จากผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ประเภทอุตสาหกรรม (ได้แก่ กลุ่มวัตถุดิบและสินค้าอุตสาหกรรม และกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง) มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.10$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6

ผลการทดสอบนี้เป็นไปตามที่ผู้วิจัยได้คาดไว้ว่า ประเภทอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันย่อมมีลักษณะของธุรกิจ สภาพแวดล้อม แนวทางการปฏิบัติงาน ตลอดจนนโยบายทางการบัญชีที่แตกต่างกัน อาจส่งผลให้ผลการดำเนินงานที่ได้รับแตกต่างกันออกไปด้วย และผลจากการทดสอบก็พบว่า ประเภทอุตสาหกรรม (ได้แก่ กลุ่มวัตถุดิบและสินค้าอุตสาหกรรม และกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง) มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ อาจเป็นไปได้ว่ากลุ่มอุตสาหกรรมทั้งสองกลุ่มนั้นค่อนข้างที่จะมีการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรชัดเจนกว่ากลุ่มอุตสาหกรรมอื่น จึงอาจส่งผลให้มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรได้

4.1.2.2.6 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 7

จากตาราง 4.15 สามารถใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 7 ที่ว่า:

H7 : อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

จากผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุพบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ กล่าวคือ อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีไม่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ($p > 0.10$) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ 7

ผลการทดสอบนี้ขัดแย้งกับงานวิจัยของ Erik Lie (2001) ที่พบว่า อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์ในอนาคต (องค์กรที่มีอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีสูง จะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์ในอนาคตสูงกว่าองค์กรที่มีอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีต่ำ) จากการที่ผลการศึกษานี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้และไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยในอดีต กล่าวคือ อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีไม่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร อาจจะเป็นไปได้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ได้เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี และองค์กรส่วนใหญ่มีอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีที่ไม่แตกต่างกันมากนัก จึงอาจทำให้ตัวแปรนี้ไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรได้

ตาราง 4.16 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่	สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
H1	ขนาดขององค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับโอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะ ใช้ การบริหารเชิงดุลยภาพ	ยอมรับ H1 ($p < 0.05$)
H2	ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร ไม่มีความสัมพันธ์ กับโอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะ ใช้ การบริหารเชิงดุลยภาพ	ปฏิเสธ H2 ($p > 0.05$)
H3	การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร	ยอมรับ H3 ($p < 0.10$)
H4	ขนาดขององค์กร ไม่มีความสัมพันธ์ กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร	ปฏิเสธ H4 ($p > 0.10$)
H5	ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร ไม่มีความสัมพันธ์ กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร	ปฏิเสธ H5 ($p > 0.10$)
H6	ประเภทอุตสาหกรรม มีความสัมพันธ์ กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร	ยอมรับ H6 ($p < 0.10$)
H7	อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี ไม่มีความสัมพันธ์ กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร	ปฏิเสธ H7 ($p > 0.10$)

จากตาราง 4.16 สามารถตอบคำถามการวิจัยที่ 1 ได้ดังนี้ ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับโอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ แต่ไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพได้ และสามารถตอบคำถามการวิจัยที่ 2 ได้ดังนี้ การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร และประเภทอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร แต่ไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรได้

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา

4.2.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย

ตาราง 4.17 ผลการตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่าง	ส่ง แบบสอบถาม	แบบสอบถาม ที่ได้รับ	อัตราการตอบกลับ ที่ใช้ข้อมูลได้จริง
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงิน	127	75	59.06%
รวม	127	75	59.06%

จากตาราง 4.17 สรุปได้ว่า จำนวนแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์คิดเป็นร้อยละ 59.06 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งทั้งหมด

ตาราง 4.18 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม

กลุ่มอุตสาหกรรม	จำนวน	ร้อยละ
เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	8	10.7
สินค้าอุปโภคบริโภค	7	9.3
ธุรกิจการเงิน	18	24.0
วัตถุดิบและสินค้าอุตสาหกรรม	11	14.7
อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	9	12.0
ทรัพยากร	3	4.0
บริการ	7	9.3
เทคโนโลยี	6	8.0
บริษัทที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ (REHABCO)	5	6.7
ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	1	1.3
รวม	75	100.0

จากตาราง 4.18 สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำกรวิจัยส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มธุรกิจการเงิน คิดเป็นร้อยละ 24.0 รองลงมาอยู่ในกลุ่มวัสดุดิบและสินค้าอุตสาหกรรม และกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ และก่อสร้าง คิดเป็นร้อยละ 14.7 และ 12.0 ตามลำดับ

ตาราง 4.19 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะขององค์กร

ลักษณะขององค์กร	จำนวน	ร้อยละ
ผลิต	40	53.3
ให้บริการ	20	26.7
ซื้อมาขายไป	2	2.7
อื่นๆ	13	17.3
รวม	75	100.0

จากตาราง 4.19 สรุปได้ว่า บริษัทส่วนใหญ่มีลักษณะขององค์กรเป็นแบบผลิต คิดเป็นร้อยละ 53.3 รองลงมาคือ ให้บริการ และอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 26.7 และ 17.3 ตามลำดับ สำหรับผู้ที่ตอบว่าอื่นๆ นั้นตอบว่ามีลักษณะขององค์กรที่นอกเหนือจากคำตอบที่ให้มา ได้แก่ หมู่บ้านจัดสรร บริษัทประกันวินาศภัย พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ Hire Purchase & Leasing นายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ รับแปรรูปโครงสร้างเหล็ก ประกันภัย การเงิน Telecom Holding และธนาคาร

ตาราง 4.20 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 50 คน	1	1.3
มากกว่า 50 คน แต่ไม่เกิน 100 คน	7	9.4
มากกว่า 100 คน	67	89.3
รวม	75	100.0

จากตาราง 4.20 สรุปได้ว่า บริษัทส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 100 คน คิดเป็นร้อยละ 89.3 รองลงมาคือ มีจำนวนพนักงานมากกว่า 50 คน แต่ไม่เกิน 100 คน และไม่เกิน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 9.4 และ 1.3 ตามลำดับ

ตาราง 4.21 แสดงจำนวนและร้อยละของการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
องค์กรของท่านมีการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพหรือไม่		
ใช่	37	49.3
ไม่ใช่	38	50.7
รวม	75	100.0

จากตาราง 4.21 สรุปได้ว่า มีสัดส่วนระหว่างองค์กรที่ไม่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 50.7 และ 49.3 ตามลำดับ

ตาราง 4.22 แสดงจำนวนและร้อยละของการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพจำแนกตามปีที่เริ่มใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

ปีที่เริ่มใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ระบุปี	7	18.9
2540	2	5.4
2543	5	13.5
2544	3	8.1
2545	6	16.3
2546	9	24.3
2547	2	5.4
2548	3	8.1
รวม	37	100.0

จากตาราง 4.22 สรุปได้ว่า บริษัทส่วนใหญ่เริ่มนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ในปี 2546 คิดเป็นร้อยละ 24.3 รองลงมาคือ ไม่สามารถระบุระยะเวลาที่เริ่มใช้การบริหารเชิงดุลยภาพได้ และเริ่มนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ในปี 2545 คิดเป็นร้อยละ 18.9 และ 16.3 ตามลำดับ

ข้อสังเกต ในส่วนนี้อาจมีผู้ตอบที่เข้าใจผิดเกี่ยวกับปีที่เริ่มใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ เนื่องจากปี 2540 ถึงปี 2543 การบริหารเชิงดุลยภาพในประเทศไทยน่าจะยังไม่เกิดขึ้น

จึงสรุปได้ว่าตัวแปรการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพที่จะใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมานมีจำนวน 44 องค์กร ประกอบด้วยองค์กรที่ไม่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในปี 2545 จำนวน 38 องค์กร และองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในปี 2545 จำนวน 6 องค์กร

4.2.1.2 ข้อมูลความคิดเห็นของประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญในการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์

ตาราง 4.23 แสดงระดับการให้ความสำคัญในการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์จำแนกแต่ละตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. กำไรจากการดำเนินงาน	-	-	-	-	2	5.4	16	43.2	19	51.4	37	100.0
2. อัตราการเติบโตของรายได้	-	-	-	-	6	16.2	19	51.4	12	32.4	37	100.0
3. อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน	-	-	-	-	5	14.3	19	54.3	11	31.4	35	100.0
4. อัตราผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์	-	-	-	-	14	37.8	16	43.3	7	18.9	37	100.0
5. กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน	-	-	3	8.1	7	18.9	23	62.2	4	10.8	37	100.0
6. รายได้จากลูกค้าใหม่/รายได้ทั้งหมด	-	-	3	8.1	19	51.4	14	37.8	1	2.7	37	100.0
7. อัตราการร้องเรียนหรือการต่อว่าจากลูกค้า	-	-	5	13.5	11	29.7	18	48.7	3	8.1	37	100.0
8. สำนวนความพึงพอใจของลูกค้า	-	-	-	-	6	16.2	23	62.2	8	21.6	37	100.0
9. ส่วนแบ่งตลาด	-	-	2	5.4	11	29.7	22	59.5	2	5.4	37	100.0

ตาราง 4.23 แสดงระดับการให้ความสำคัญในการใช้การบริหารเชิงคุณภาพจำแนกแต่ละตัวชี้วัด (ต่อ)

ตัวชี้วัด	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
10. จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	-	-	3	8.1	11	29.7	21	56.8	2	5.4	37	100.0
11. การส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการตรงเวลา	-	-	2	5.4	5	13.5	23	62.2	7	18.9	37	100.0
12. จำนวนของการแนะนำผลิตภัณฑ์/บริการใหม่	-	-	5	13.5	20	54.1	10	27.0	2	5.4	37	100.0
13. การลงทุนในเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ทางเทคโนโลยี (Technology machine)	-	-	4	11.1	13	36.1	14	38.9	5	13.9	36	100.0
14. ปริมาณการสั่งซื้อ/ใช้บริการในผลิตภัณฑ์/บริการใหม่	-	-	6	17.1	20	57.2	7	20.0	2	5.7	35	100.0
15. ระยะเวลาเฉลี่ยในการใช้เครื่องจักรหรืออุปกรณ์	3	8.3	7	19.4	14	38.9	11	30.6	1	2.8	36	100.0
16. สำนวนความพึงพอใจของพนักงาน	1	2.8	7	19.4	15	41.7	12	33.3	1	2.8	36	100.0

ตาราง 4.23 แสดงระดับการให้ความสำคัญในการใช้การบริหารเชิงคุณภาพจำแนกแต่ละตัวชี้วัด (ต่อ)

ตัวชี้วัด	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
17. ระยะเวลาการทำงานเฉลี่ยของพนักงาน	2	5.6	7	19.4	17	47.2	10	27.8	-	-	36	100.0
18. อัตราการเข้าออก	2	5.4	3	8.1	21	56.8	10	27.0	1	2.7	37	100.0
19. จำนวนวันในการอบรมของผู้บริหารในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ต่อปี เช่น ทักษะด้านบริหารหรือการจัดการองค์กร เป็นต้น	-	-	5	13.5	19	51.4	11	29.7	2	5.4	37	100.0
20. จำนวนวันในการอบรมของพนักงานในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ต่อปี เช่น ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ การบริการลูกค้า เป็นต้น	-	-	5	13.5	16	43.3	13	35.1	3	8.1	37	100.0

จากตาราง 4.23 สรุปได้ว่า

ตัวชี้วัดที่ 1 กำไรจากการดำเนินงาน ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.4 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 43.2 และ 5.4 ตามลำดับ

ตัวชี้วัดที่ 2 อัตราการเติบโตของรายได้ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 51.4 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 32.4 และ 16.2 ตามลำดับ

ตัวชี้วัดที่ 3 อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 54.3 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 31.4 และ 14.3 ตามลำดับ ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพทั้งหมด 37 องค์กร มีผู้ที่ไม่ตอบข้อถามนี้จำนวน 2 องค์กร

ตัวชี้วัดที่ 4 อัตราผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 43.3 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 37.8 และ 18.9 ตามลำดับ

ตัวชี้วัดที่ 5 กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 62.2 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 18.9 และ 10.8 ตามลำดับ

ตัวชี้วัดที่ 6 รายได้จากลูกค้าใหม่/รายได้ทั้งหมด ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 51.4 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้น้อย คิดเป็นร้อยละ 37.8 และ 8.1 ตามลำดับ

ตัวชี้วัดที่ 7 อัตราการร้องเรียนหรือการต่อว่าจากลูกค้า ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 48.7 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้น้อย คิดเป็นร้อยละ 29.7 และ 13.5 ตามลำดับ

ตัวชี้วัดที่ 8 สำนวนความพึงพอใจของลูกค้า ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 62.2 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 21.6 และ 16.2 ตามลำดับ

ตัวชี้วัดที่ 9 ส่วนแบ่งตลาด ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 59.5 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุดและน้อยเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 29.7 และ 5.4 ตามลำดับ

ตัวชี้วัดที่ 10 จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 56.8 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้น้อย คิดเป็นร้อยละ 29.7 และ 8.1 ตามลำดับ

ตัวชี้วัดที่ 11 การส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการตรงเวลา ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 62.2 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 18.9 และ 13.5 ตามลำดับ

ตัวชี้วัดที่ 12 จำนวนของการแนะนำผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 54.1 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้น้อย คิดเป็นร้อยละ 27.0 และ 13.5 ตามลำดับ

ตัวชี้วัดที่ 13 การลงทุนในเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ทางเทคโนโลยี (Technology machine) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก คิดเป็นร้อยละ 38.9 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.1 และ 13.9 ตามลำดับ ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพทั้งหมด 37 องค์กร มีผู้ที่ไม่ตอบข้อถามนี้จำนวน 1 องค์กร

ตัวชี้วัดที่ 14 ปริมาณการสั่งซื้อ/ใช้บริการในผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 57.2 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้น้อย คิดเป็นร้อยละ 20.0 และ 17.1 ตามลำดับ ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพทั้งหมด 37 องค์กร มีผู้ที่ไม่ตอบข้อถามนี้จำนวน 2 องค์กร

ตัวชี้วัดที่ 15 ระยะเวลาเฉลี่ยในการใช้เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 38.9 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้น้อย คิดเป็นร้อยละ 30.6 และ 19.4 ตามลำดับ ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพทั้งหมด 37 องค์กร มีผู้ที่ไม่ตอบข้อถามนี้จำนวน 1 องค์กร

ตัวชี้วัดที่ 16 สสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 41.7 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้น้อย คิดเป็นร้อยละ 33.3 และ 19.4 ตามลำดับ ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพทั้งหมด 37 องค์กร มีผู้ที่ไม่ตอบข้อถามนี้จำนวน 1 องค์กร

ตัวชี้วัดที่ 17 ระยะเวลาการทำงานเฉลี่ยของพนักงาน ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 47.2 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้น้อย คิดเป็นร้อยละ 27.8 และ 19.4 ตามลำดับ ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพทั้งหมด 37 องค์กร มีผู้ที่ไม่ตอบข้อถามนี้จำนวน 1 องค์กร

ตัวชี้วัดที่ 18 อัตราการเข้าออก ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 56.8 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้น้อย คิดเป็นร้อยละ 27.0 และ 8.1 ตามลำดับ

ตัวชี้วัดที่ 19 จำนวนวันในการอบรมของผู้บริหารในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ต่อปี เช่น ทักษะด้านบริหารหรือการจัดการองค์กร เป็นต้น ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 51.4 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้น้อย คิดเป็นร้อยละ 29.7 และ 13.5 ตามลำดับ

ตัวชี้วัดที่ 20 จำนวนวันในการอบรมของพนักงานในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ต่อปี เช่น ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ การบริการลูกค้า เป็นต้น ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 43.3 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก และให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้น้อย คิดเป็นร้อยละ 35.1 และ 13.5 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในภาพรวม จะพบว่า

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ตัวชี้วัดที่องค์กรให้ระดับความสำคัญในการประเมินมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ตัวชี้วัดกำไรจากการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 51.4 (19 บริษัท) รองลงมาคือ ตัวชี้วัดอัตรากำไรเติบโตของรายได้ คิดเป็นร้อยละ 32.4 (12 บริษัท) และลำดับสุดท้ายคือ ตัวชี้วัดอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน คิดเป็นร้อยละ 31.4 (11 บริษัท)

และเมื่อพิจารณาในแต่ละมุมมอง จะพบว่า

มุมมองทางด้านการเงิน (ข้อ 1 – 5) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ตัวชี้วัดที่องค์กรให้ระดับความสำคัญในการประเมินมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดกำไรจากการดำเนินงาน

มุมมองทางด้านลูกค้า (ข้อ 6 – 10) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ตัวชี้วัดที่องค์กรให้ระดับความสำคัญในการประเมินมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

มุมมองทางด้านกระบวนการภายในองค์กร (ข้อ 11 – 15) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ตัวชี้วัดที่องค์กรให้ระดับความสำคัญในการประเมินมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดการส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการตรงเวลา

มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (ข้อ 16 – 20) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ตัวชี้วัดที่องค์กรให้ระดับความสำคัญในการประเมินมากที่สุดคือ ตัวชี้วัดจำนวนวันในการอบรมของพนักงานในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ต่อปี เช่น ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ การบริการลูกค้า เป็นต้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.2.1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร

ตาราง 4.24 แสดงจำนวนและร้อยละของตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร

รายการ	น้อยที่สุด		น้อย		ค่อนข้างมาก		มาก		มากที่สุด		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ส่วนแบ่งตลาด	1	1.3	11	14.7	30	40.0	22	29.3	11	14.7	75	100.0

ตาราง 4.25 ค่าสถิติพื้นฐานของตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร

จำนวน 44 บริษัท*		
Min**	Max**	Mean
20.00	100.00	65.00

* จำนวน 44 บริษัทมาจาก องค์กรที่ไม่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในปี 2545 จำนวน 38 องค์กร และองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในปี 2545 จำนวน 6 องค์กร ซึ่งเป็นข้อมูลที่จะใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมานต่อไป

** แปลงข้อมูลจากมาตรวัดแบบไลเคิร์ตให้เป็นร้อยละ

จากตาราง 4.24 สรุปได้ว่า บริษัทส่วนใหญ่มีส่วนแบ่งตลาดอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 40.0 รองลงมาคือ มีส่วนแบ่งตลาดอยู่ในระดับมาก และมีส่วนแบ่งตลาดอยู่ในระดับมากที่สุดและน้อยเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 29.3 และ 14.7 ตามลำดับ หรืออาจจะเรียกได้ว่า บริษัทส่วนใหญ่มีตำแหน่งทางการตลาดเป็นผู้ตามทางการตลาด ส่วนผู้ที่ตบท้ายที่สุดคือ มีส่วนแบ่งตลาดน้อยที่สุดหรือเรียกว่ามีตำแหน่งทางการตลาดเป็นตลาดส่วนน้อย หรือธุรกิจรายย่อย มีเพียงร้อยละ 1.3

จากตาราง 4.25 สรุปได้ว่า โดยเฉลี่ยแล้วบริษัทมีส่วนแบ่งตลาดอยู่ที่ร้อยละ 65.00 (Mean) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า บางบริษัทมีส่วนแบ่งตลาดน้อยที่สุด คือ ร้อยละ 20.00 (Min) เรียกได้ว่าเป็นตลาดส่วนน้อย ในทางตรงกันข้าม บางบริษัทมีส่วนแบ่งตลาดมากที่สุดคือ ร้อยละ 100.00 (Max) เรียกได้ว่าเป็นผู้นำทางการตลาด

4.2.1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทอุตสาหกรรม

ตาราง 4.26 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง (44 บริษัท) จำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม

กลุ่มอุตสาหกรรม	ใช่	ไม่ใช่	รวมจำนวน	ร้อยละ
1. เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	-	2	2	4.5
2. สินค้าอุปโภคบริโภค	-	6	6	13.6
3. ธุรกิจการเงิน	1	9	10	22.7
4. วัสดุก่อสร้างและสินค้าอุตสาหกรรม	1	5	6	13.6
5. อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	-	6	6	13.6
6. ทรัพยากร	-	1	1	2.3
7. บริการ	-	3	3	6.9
8. เทคโนโลยี	3	3	6	13.6
9. บริษัทที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟู กิจการ (REHABCO)	1	2	3	6.9
10. ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	-	1	1	2.3
รวม	6	38	44	100.0

จากตาราง 4.26 สรุปได้ว่า บริษัทส่วนใหญ่จะอยู่ในกลุ่มธุรกิจการเงิน คิดเป็นร้อยละ 22.7 รองลงมาอยู่ในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค กลุ่มวัสดุก่อสร้างและสินค้าอุตสาหกรรม กลุ่มอสังหาริมทรัพย์ และก่อสร้าง และกลุ่มเทคโนโลยีพบว่ามีจำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 13.6 และเมื่อพิจารณา กลุ่มอุตสาหกรรมที่มีบริษัทนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้มากที่สุดคือ กลุ่มเทคโนโลยี (จำนวน 3 บริษัท) ส่วนกลุ่มอุตสาหกรรมที่ไม่มีบริษัทนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้ประกอบด้วย กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง กลุ่มทรัพยากร กลุ่มบริการ และกลุ่มธุรกิจขนาดกลาง ดังนั้นประเภทอุตสาหกรรมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมานจะเหลือเท่ากับ 10 กลุ่มอุตสาหกรรม โดยแทนค่า 1 หากเป็นบริษัทที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ระบุไว้ และ 0 หากเป็นบริษัทที่ไม่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ระบุไว้ ดังนั้นหากตัวแปรเหล่านี้เท่ากับ 0 ทั้งหมด จึงหมายถึง กลุ่มธุรกิจขนาดกลาง แทนกลุ่มกองทุนที่กล่าวไว้ในส่วนของบทที่ 3

4.2.1.5 ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานทางการเงิน

4.2.1.5.1 ขนาดขององค์กร

ตาราง 4.27 ค่าสถิติพื้นฐานของขนาดขององค์กร*

จำนวน 44 บริษัท		
Min	Max	Mean
83.95	81,366.36	4,904.52

* ขนาดขององค์กร วัดค่าโดยใช้ยอดขายได้รวม

จากตาราง 4.27 สรุปได้ว่า ยอดขายได้รวมของบริษัทโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 4,904.52 ล้านบาท (Mean) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า บางบริษัทมียอดขายได้รวมอยู่ที่ 83.95 ล้านบาท ซึ่งต่ำมาก (Min) ในทางตรงกันข้ามบางบริษัทมียอดขายได้รวมอยู่สูงถึง 81,366.36 ล้านบาท (Max)

4.2.1.5.2 อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี

ตาราง 4.28 ค่าสถิติพื้นฐานของอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี*

จำนวน 44 บริษัท		
Min	Max	Mean
-0.70	2.84	1.01

* อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี วัดค่าโดยใช้ราคาตลาดของหุ้นสามัญหารด้วยส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัท

จากตาราง 4.28 สรุปได้ว่า อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีของบริษัทโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 1.01 เท่า (Mean) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า บางบริษัทมีอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีอยู่ที่ -0.70 เท่า (Min) ในทางตรงกันข้ามบางบริษัทมีอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีสูงถึง 2.84 เท่า (Max)

4.2.1.5.3 การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

ตาราง 4.29 ค่าสถิติพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร*

จำนวน 44 บริษัท		
Min	Max	Mean
-40.18	29.82	-2.65

* การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร วัดค่าโดยใช้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ซึ่งพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลง (เพิ่มขึ้น/ลดลง) โดยนำอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนของปี 2547 เทียบกับปี 2545 (เป็นผลต่างระหว่างอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547 กับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2545) ซึ่งอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนคำนวณจาก:

กำไรก่อนดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้หารด้วยสินทรัพย์รวมถัวเฉลี่ย

จากตาราง 4.29 สรุปได้ว่า ผลต่างระหว่างอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547 กับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2545 โดยเฉลี่ยแล้วอยู่ที่ -2.65 (Mean) แสดงว่ารอบระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา บริษัทมีความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับต่ำลง (ประสิทธิภาพใน

การดำเนินงานจากสินทรัพย์ลงทุนได้ต่ำลงจากเดิม) หรืออาจกล่าวได้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโดยเฉลี่ยไปในทางที่ลดลง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่า บางบริษัทมีผลต่างระหว่างอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547 กับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2545 ตีลบอยู่ถึง 40.18 (Min) แสดงให้เห็นว่า ระยะเวลาผ่านไป 2 ปี บริษัทมีความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับต่ำลงมาก (แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ลดลง) ในทางตรงกันข้ามบางบริษัทมีผลต่างระหว่างอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547 กับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2545 อยู่สูงถึง 29.82 (Max) แสดงว่า 2 ปีที่ผ่านมา บริษัทมีความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับสูงขึ้นจากเดิม (แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เพิ่มขึ้น)

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมานที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจะใช้สถิติทดสอบ 2 เทคนิคด้วยกัน เนื่องจากมีตัวแบบที่สนใจศึกษา 2 ตัวแบบ โดย**ตัวแบบแรก** เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติก ในการวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากตัวแปรตามเป็นตัวแปรตามเชิงกลุ่ม หรือเป็นตัวแปรเชิงคุณภาพ สำหรับตัวแบบแรกตัวแปรตามคือ การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ สิ่งที่สนใจศึกษาคือ องค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และ**ตัวแบบที่สอง** เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ในการวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากตัวแปรตามมีลักษณะเป็นตัวแปรตามเชิงปริมาณ หรือตัวแปรตามต่อเนื่อง เนื้อหาของการนำเสนอจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ ดังนี้

4.2.2.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

4.2.2.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม

4.2.2.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

ในส่วนที่ 4.2.2.1 เป็นการนำเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ โดยใช้ตัวแบบที่ 1 ในการทดสอบดังนี้

$$\text{Prob (BSU)} = 1 / 1 + e^{-y}$$

$$\text{โดยที่ } y = \beta_0 + \beta_1 [\text{SIZE}] + \beta_2 [\text{MP}] + \varepsilon$$

ตาราง 4.30 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
INTERCEPT	None	-5.136	2.523	0.042***
SIZE	+	0.000	0.000	0.048***
MP	+	0.032	0.033	0.332

*** บ่งบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05,

p-value ของตัวแบบ = 0.004

จำนวนกลุ่มตัวอย่าง = 44 บริษัท,

Pseudo R² = 0.399

4.2.2.1.1 ความเหมาะสมของตัวแบบที่ 1

ตัวแบบโดยรวมมีค่า p-value เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.05) ค่าสถิติดังกล่าวจะใช้ตรวจสอบ สมมติฐานที่ว่าโอกาสที่องค์กรจะจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากผลการทดสอบทำให้ยอมรับสมมติฐานดังกล่าว จึงสามารถสรุปได้ว่าโอกาสที่องค์กรจะจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปร ในจำนวนตัวแปรอิสระ 2 ตัว เมื่อพิจารณาค่า Pseudo $R^2 = 39.90\%$ สามารถอธิบายได้ว่า 39.90% ของโอกาสที่องค์กรจะจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว ในตัวแบบที่ 1

4.2.2.1.2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1

จากตาราง 4.30 สามารถใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ที่ว่า:

H1 : ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับโอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากผลการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติกพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับโอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1

ผลการทดสอบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Burns and Stalker (1961), Chandler (1962) และ Pugh et al. (1969) ที่สะท้อนให้เห็นว่าขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจจากศูนย์กลางไปยังหน่วยย่อย และลักษณะของกิจกรรม และขนาดขององค์กรยังเป็นตัวกระตุ้นให้องค์กรต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ไหลเวียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในองค์กรขนาดใหญ่อาจต้องจัดให้มีการควบคุมลักษณะของการบริหารงานมากกว่าองค์กรขนาดเล็ก ในขณะที่เดียวกันจากการทบทวนงานวิจัยของ Hoque and James (2000) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด และการจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร ยังพบอีกว่าองค์กรขนาดใหญ่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงสันนิษฐานว่า องค์กรขนาดใหญ่อาจมีความสัมพันธ์กับการจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ องค์กรมีแนวโน้มสูงที่จะจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ และจากผลการ

ทดสอบก็พบว่า ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับโอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะ
ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพอย่างมีนัยสำคัญ

4.2.2.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2

จากตาราง 4.30 สามารถใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 ที่ว่า:

H2 : ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ
โอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

จากผลการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติกพบว่าไม่เป็นไปตาม
สมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับโอกาส
(ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพอย่างมีนัยสำคัญ ($p > 0.05$) ดังนั้นจึง
ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ 2

ผลการทดสอบนี้ขัดแย้งกับ Merchant (1984) ที่กล่าวว่า บริษัทที่มี
ตำแหน่งทางการตลาดเป็นตลาดส่วนน้อยจะมีความต้องการที่จะปรับตัวเองให้ดีขึ้น เพื่อให้มี
ความสามารถในการดำเนินงาน บริษัทเหล่านี้จะให้ความสำคัญมากกับเรื่องดังกล่าวมากกว่าที่จะ
คำนึงถึงเรื่องการติดต่อสื่อสารภายใน ในขณะที่บริษัทที่มีตำแหน่งทางการตลาดเป็นผู้นำทาง
การตลาด จะมีความต้องการในเรื่องของกระบวนการติดต่อสื่อสารภายในให้เกิดประสิทธิภาพ
มากกว่า เนื่องจากมีงบประมาณเพื่อควบคุมและบริหารงานภายในมากกว่าบริษัทที่มีตำแหน่งทาง
การตลาดเป็นตลาดส่วนน้อย ในขณะเดียวกัน Kaplan and Norton (1996) และ Atkinson et al.
(1997) ได้มีการแสดงให้เห็นถึงการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ สามารถตอบสนองความต้องการใน
เรื่องการติดต่อสื่อสารภายในขององค์กรได้เป็นอย่างดี โดยใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่
การปฏิบัติ เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยง
ระหว่างวิสัยทัศน์กับแผนปฏิบัติการขององค์กร ผู้วิจัยจึงคาดว่าองค์กรที่มีตำแหน่งทางการตลาด
เป็นผู้นำทางการตลาด มีแนวโน้มสูงที่จะให้ความสำคัญกับการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้
ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กรที่มีตำแหน่งทางการตลาดเป็นตลาดส่วนน้อย แต่จากการทดสอบพบว่า
ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพอย่างมี
นัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับตำแหน่งทางการตลาดจะไม่ใช่ไปตามที่คาดการณ์ไว้ แต่ผลการวิจัยนี้ก็สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hoque and James (2000) ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 ว่าองค์กรที่มีตำแหน่งทางการตลาดเป็นผู้นำทางการตลาดไม่มีความสัมพันธ์กับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ อาจเป็นไปได้ว่าแนวโน้มการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพไม่ได้สูงขึ้นหรือต่ำลงตามตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร แต่การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร เช่น การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนและมีวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาองค์กรโดยใช้แนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ องค์กรมีเงินทุนที่สามารถเอื้อให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยี อุปกรณ์และการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ตลอดจนการที่องค์กรมุ่งให้เกิดแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกัน (อานันท์นิ จันทวรรณดี, 2543) ทำให้ผลการทดสอบตัวแปรนี้ไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพได้

4.2.2.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม

ในส่วนที่ 4.2.2.2 เป็นการนำเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม โดยใช้ตัวแบบที่ 2 ในการทดสอบดังนี้

$$COP = \beta_0 + \beta_1 [BSU] + \beta_2 [SIZE] + \beta_3 [MP] + \beta_4 [TYPE] + \beta_5 [M/B] + \epsilon$$

ตาราง 4.31 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ Δ ROI ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2545)

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
INTERCEPT	None	-5.310	7.760	0.499
BSU	+	15.110	4.082	0.001***
SIZE	+	1.73E-005	0.000	0.877
MP	+	-0.102	0.088	0.257
TYPE 1	None	16.748	8.994	0.072**
TYPE 2	None	5.864	8.220	0.481
TYPE 3	None	5.034	7.484	0.506
TYPE 4	None	10.566	7.849	0.188
TYPE 5	None	8.574	7.897	0.286
TYPE 6	None	14.177	10.624	0.192
TYPE 7	None	4.936	8.863	0.582
TYPE 8	None	4.459	8.368	0.598
TYPE 9	None	-18.838	8.740	0.039***

ตาราง 4.31 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ Δ ROI ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2545) (ต่อ)

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
M/B	+	1.835	2.393	0.449

*** บ่งบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05,

** บ่งบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.10

p-value ของตัวแบบ = 0.000,

$R^2 = 0.676$

จำนวนกลุ่มตัวอย่าง = 44 บริษัท

4.2.2.2.1 ความเหมาะสมของตัวแบบที่ 2

ตัวแบบโดยรวมมีค่า p-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.05) ค่าสถิติดังกล่าวจะใช้ตรวจสอบ สมมติฐานที่ว่า การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากผลการทดสอบทำให้ยอมรับสมมติฐานดังกล่าว จึงสามารถสรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปร ในจำนวนตัวแปรอิสระ 13 ตัว เมื่อพิจารณาว่า R Square = 67.60 % สามารถอธิบายได้ว่า 67.60 % ของการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรอิสระทั้ง 13 ตัว ในตัวแบบที่ 2

4.2.2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3

จากตาราง 4.31 สามารถใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3 ที่ว่า:

H3 : การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

จากผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณของการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเท่ากับ 15.110 นั่นคือ การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพประมาณ 2 ปี จะทำให้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนปี 2547 สูงกว่า อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนปี 2545 โดยเฉลี่ย 15.110 หน่วย หรืออาจกล่าวได้ว่าผลจากการที่องค์กรนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ประมาณ 2 ปี จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากพบว่าเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ กล่าวคือ การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3

ผลการทดสอบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hoque and James (2000) ที่พบว่าการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพส่วนมากมีความสัมพันธ์กับการทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้น และงานวิจัยของ Malina and Selto (2001) ซึ่งทำการสำรวจประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพในวัตถุประสงค์ที่ใช้เพื่อการสื่อสารกลยุทธ์ และใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมทางการจัดการ คณะผู้วิจัยก็พบหลักฐานว่ามีความสัมพันธ์ทางอ้อมเกิดขึ้นระหว่างลักษณะการควบคุมทางการจัดการของการบริหารเชิงดุลยภาพกับการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยช่วยทำให้อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรขององค์กรดีขึ้น และช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพทางการบริหารจัดการดีขึ้นอีกด้วย รวมถึงสอดคล้องกับผลจากการศึกษารายกรณีของ Rolph (1999), Kaplan and Norton (2001) และ Berkman (2002) ที่พบว่าองค์กรต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้นั้น ได้ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาประมาณ 2 ปี ซึ่งผลจากการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ สามารถทำให้องค์กรเหล่านั้นปรับปรุงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น ขณะเดียวกันผลการทดสอบในงานวิจัยนี้ก็พบว่า การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าเมื่อองค์กรนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้อย่างต่อเนื่องเป็นเวลาประมาณ 2 ปี จะทำให้อัตราผลตอบแทนจากการ

ลงทุนปี 2547 สูงกว่า อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนปี 2545 หรืออาจกล่าวได้ว่าผลจากการที่องค์กรนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ประมาณ 2 ปี จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นเช่นเดียวกับผลการศึกษาในอดีต

4.2.2.2.3 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 4

จากตาราง 4.31 สามารถใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 4 ที่ว่า:

H4 : ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

จากผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุพบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ขนาดขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ($p > 0.10$) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ 4

ผลการทดสอบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hoque and James (2000) ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 ว่าผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร และจากผลการทดสอบก็พบว่า ขนาดขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ อาจเป็นไปได้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ได้เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามขนาดขององค์กร แต่การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับขนาดขององค์กร เช่น ความสามารถทางการแข่งขัน กลยุทธ์ขององค์กร ประสิทธิภาพในการบริหารงาน การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ดีขึ้น เป็นต้น ดังนั้นขนาดขององค์กรจึงไม่ใช่ตัวแปรที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรได้

4.2.2.2.4 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 5

จากตาราง 4.31 สามารถใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 5 ที่ว่า:

H5 : ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

จากผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุพบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ($p > 0.10$) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ 5

ผลการทดสอบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hoque and James (2000) ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 ว่าผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร และจากผลการทดสอบก็พบว่า ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ อาจเป็นไปได้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ได้เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร เช่นเดียวกับขนาดขององค์กร จึงอาจทำให้ตัวแปรนี้ไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรได้

4.2.2.2.5 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 6

จากตาราง 4.31 สามารถใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 6 ที่ว่า:

H6 : ประเภทอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

จากผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ประเภทอุตสาหกรรม (ได้แก่ กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร และกลุ่มบริษัทที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ) มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.10$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6

ผลการทดสอบนี้เป็นไปตามที่ผู้วิจัยได้คาดไว้ว่า ประเภทอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันย่อมมีลักษณะของธุรกิจ สภาพแวดล้อม แนวทางการปฏิบัติงาน ตลอดจนนโยบายทางการบัญชีที่แตกต่างกัน อาจส่งผลให้ผลการดำเนินงานที่ได้รับแตกต่างกันออกไปด้วย และผลจากการทดสอบก็พบว่า ประเภทอุตสาหกรรม (ได้แก่ กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร และกลุ่มบริษัทที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ) มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ อาจเป็นไปได้ว่ากลุ่มอุตสาหกรรมทั้งสองกลุ่มนั้นค่อนข้างที่จะมีการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรชัดเจนกว่ากลุ่มอุตสาหกรรมอื่น จึงอาจส่งผลให้มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรได้

4.2.2.2.6 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 7

จากตาราง 4.31 สามารถใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 7 ที่ว่า:

H7 : อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

จากผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุพบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ กล่าวคือ อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีไม่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ($p > 0.10$) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ 7

ผลการทดสอบนี้ขัดแย้งกับงานวิจัยของ Erik Lie (2001) ที่พบว่า อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์ในอนาคต (องค์กรที่มีอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีสูง จะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์ในอนาคตสูงกว่าองค์กรที่มีอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีต่ำ) จากการที่ผลการศึกษาในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้และไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยในอดีต กล่าวคือ อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีไม่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร อาจจะเป็นไปได้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ได้เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี และองค์กรส่วนใหญ่มีอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีที่ไม่แตกต่างกันมากนัก จึงอาจทำให้ตัวแปรนี้ไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรได้

ตาราง 4.32 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่	สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
H1	ขนาดขององค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับโอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะ ใช้ การบริหารเชิงดุลยภาพ	ยอมรับ H1 ($p < 0.05$)
H2	ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร ไม่มีความสัมพันธ์ กับโอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะ ใช้ การบริหารเชิงดุลยภาพ	ปฏิเสธ H2 ($p > 0.05$)
H3	การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร	ยอมรับ H3 ($p < 0.05$)
H4	ขนาดขององค์กร ไม่มีความสัมพันธ์ กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร	ปฏิเสธ H4 ($p > 0.10$)
H5	ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร ไม่มีความสัมพันธ์ กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร	ปฏิเสธ H5 ($p > 0.10$)
H6	ประเภทอุตสาหกรรม มีความสัมพันธ์ กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร	ยอมรับ H6 ($p < 0.10$)
H7	อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี ไม่มีความสัมพันธ์ กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร	ปฏิเสธ H7 ($p > 0.10$)

จากตาราง 4.32 สามารถตอบคำถามการวิจัยที่ 1 ได้ดังนี้ ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับโอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ แต่ไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพได้ และสามารถตอบคำถามการวิจัยที่ 2 ได้ดังนี้ การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร และประเภทอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร แต่ไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรได้

บทที่ 5

บทสรุป อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 2 ประการ คือ (1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอาจจะได้รับผลกระทบจากตัวแปรอื่น ผู้วิจัยจึงนำขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี เข้ามาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการควบคุมผลการศึกษาคั้งนี้

สำหรับรูปแบบการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยรูปแบบการวิจัย 2 ลักษณะคือ การวิจัยเชิงประจักษ์ และการวิจัยเชิงสำรวจ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลตำแหน่งทางการตลาด และการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ประกอบกับการเก็บข้อมูลทางการเงินของบริษัทร่วมด้วย ได้แก่ ยอดขายได้รวม อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ บริษัทที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประจำปี พ.ศ. 2545 กลุ่มตัวอย่างจะต้องเป็นบริษัทที่มีข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาคืบถ้วน เมื่อพิจารณาแล้วพบว่ามีจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 บริษัท โดยรอบแรกผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทั้งหมด ผลปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 127 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 32.32 เมื่อตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้กลับมา พบว่าทุกฉบับตอบได้สมบูรณ์ จึงสรุปได้ว่าจำนวนแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์คิดเป็นร้อยละ 32.32 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งทั้งหมด ส่วนรอบที่สองนั้นผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 127 บริษัท ผลปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 75 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 59.06 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งทั้งหมด เนื่องจากงานวิจัยนี้มีตัวแบบที่สนใจศึกษา 2 ตัวแบบ โดยตัวแบบแรก เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และตัวแบบที่สอง เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับ

การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม จึงขออธิบายตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้แยกเป็นแต่ละตัวแบบ

ตัวแบบแรก กลุ่มของตัวแปรที่สนใจศึกษาหรือตัวแปรอธิบายประกอบด้วย (1) ขนาดขององค์กร (วัดค่าโดยใช้ยอดขายได้รวม) และ (2) ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร (วัดค่าโดยแปลงข้อมูลจากมาตรวัดแบบไลเคิร์ตให้เป็นร้อยละ) ส่วนตัวแปรตามคือ การจัดการบริหารเชิงคุณภาพ สิ่งที่น่าสนใจศึกษาคือ องค์กรที่ใช้การบริหารเชิงคุณภาพ

ตัวแบบที่สอง กลุ่มของตัวแปรอิสระจะประกอบด้วย ตัวแปรที่สนใจศึกษาหรือตัวแปรอธิบาย คือ การจัดการบริหารเชิงคุณภาพ (โดยให้ 1 = องค์กรที่ใช้การบริหารเชิงคุณภาพ และ 0 = องค์กรที่ไม่ใช่การบริหารเชิงคุณภาพ) และกลุ่มของตัวแปรควบคุม ประกอบด้วย (1) ขนาดขององค์กร (วัดค่าโดยใช้ยอดขายได้รวม) (2) ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร (วัดค่าโดยแปลงข้อมูลจากมาตรวัดแบบไลเคิร์ตให้เป็นร้อยละ) (3) ประเภทอุตสาหกรรม (โดยให้ 1 = บริษัทที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ระบุไว้ และ 0 = บริษัทที่ไม่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ระบุไว้) และ (4) อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชี (วัดค่าโดยใช้ราคาตลาดของหุ้นสามัญหารด้วยส่วนของหุ้นของบริษัท) ส่วนตัวแปรตามคือ การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร (วัดค่าโดยใช้การเปลี่ยนแปลง (เพิ่มขึ้น/ลดลง) ของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547 เทียบกับ ปี 2545 โดยอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน **คำนวณจาก**กำไรก่อนดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้หารด้วยสินทรัพย์รวมถัวเฉลี่ย)

ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้โปรแกรม Statistical Package for the Social Science (SPSS for Windows) เนื่องจากเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนเทคนิคทางสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณานำเสนอข้อมูลในรูปของตารางแจกแจงความถี่ ด้วยร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าต่ำสุด และค่าสูงสุด ทั้งนี้เพื่อใช้อธิบายผลการวิจัยในเบื้องต้นเกี่ยวกับข้อมูลของกลุ่มตัวแปรที่เก็บรวบรวมได้ ส่วนสถิติเชิงอนุมานที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ประกอบด้วย เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติก และเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

5.1 บทสรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ในส่วนของบทสรุปและอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยจะนำเสนอบทสรุปและอภิปรายผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วนคือ (1) บทสรุปและอภิปรายผลการวิจัยที่ผู้จัดการฝ่ายบัญชีเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และ (2) บทสรุปและอภิปรายผลการวิจัยที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจะแบ่งประเด็นการนำเสนอเกี่ยวกับบทสรุปและอภิปรายผลการวิจัยออกเป็น 3 ประเด็นหลักๆ คือ (1) ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน (2) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และ (3) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม บทสรุปและอภิปรายผลการวิจัยในแต่ละส่วนมีสาระโดยสังเขปดังนี้

5.1.1 บทสรุปและอภิปรายผลการวิจัยที่ผู้จัดการฝ่ายบัญชีเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

5.1.1.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

1. ขนาดขององค์กร ซึ่งพิจารณาจากยอดขายได้รวมพบว่า ยอดขายได้รวมของบริษัทโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 10,593.74 ล้านบาท เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า บางบริษัทมียอดขายได้รวมอยู่ที่ 83.95 ล้านบาท ซึ่งต่ำมาก ในทางตรงกันข้ามบางบริษัทมียอดขายได้รวมอยู่สูงถึง 409,334.63 ล้านบาท

2. ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรพบว่า โดยเฉลี่ยแล้วบริษัทมีส่วนแบ่งตลาดอยู่ที่ร้อยละ 67.11 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า บางบริษัทมีส่วนแบ่งตลาดน้อยที่สุด คือ ร้อยละ 20.00 เรียกได้ว่าเป็นตลาดส่วนน้อย ในทางตรงกันข้าม บางบริษัทมีส่วนแบ่งตลาดมากที่สุด คือ ร้อยละ 100.00 เรียกได้ว่าเป็นผู้นำทางการตลาด

3. การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพพบว่า มีองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพอยู่จำนวน 62 องค์กร และมีองค์กรที่ไม่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพอยู่จำนวน 65 องค์กร แสดงให้เห็นว่า สัดส่วนระหว่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับองค์กรที่ไม่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ มีไม่แตกต่างกันมาก คิดเป็นร้อยละ 48.8 และ 51.2 ตามลำดับ

สำหรับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเมื่อจำแนกตามปีที่เริ่มใช้การบริหารเชิงดุลยภาพพบว่า บริษัทส่วนใหญ่เริ่มนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ในปี 2545 คิดเป็นร้อยละ 40.3 รองลงมาคือ ไม่สามารถระบุระยะเวลาในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ได้ และเริ่มนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ในปี 2547 คิดเป็นร้อยละ 17.7 และ 9.7 ตามลำดับ จึงสรุปได้ว่าตัวแปรการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ซึ่งใช้ตัวแปรเทียมในการวัดค่าตัวแปร โดยให้ 1 = องค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และ 0 = องค์กรที่ไม่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ มีจำนวนทั้งสิ้น 90 องค์กร แบ่งเป็นองค์กรที่ไม่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในปี 2545 จำนวน 65 องค์กร และองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในปี 2545 จำนวน 25 องค์กร ซึ่งเป็นข้อมูลที่จะใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมานต่อไป

4. ประเภทอุตสาหกรรมพบว่า บริษัทส่วนใหญ่จะอยู่ในกลุ่มธุรกิจการเงิน คิดเป็นร้อยละ 18.9 รองลงมาอยู่ในกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร และกลุ่มวัสดุก่อสร้างและสินค้าอุตสาหกรรม คิดเป็นร้อยละ 16.7 และ 15.6 ตามลำดับ

5. อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีพบว่า อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีของบริษัทโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 1.08 เท่า เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า บางบริษัทมีอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีอยู่ที่ -0.70 เท่า ในทางตรงกันข้ามบางบริษัทมีอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีสูงถึง 5.47 เท่า

6. การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรพบว่า ผลต่างระหว่างอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547 กับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2545 โดยเฉลี่ยแล้วอยู่ที่ -3.06 แสดงว่าระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา บริษัทมีความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับต่ำลง (ประสิทธิภาพในการดำเนินงานจากสินทรัพย์ลงทุนได้ต่ำลงจากเดิม) หรืออาจกล่าวได้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโดยเฉลี่ยไปในทางที่ลดลง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่า บางบริษัทมีผลต่างระหว่างอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547 กับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2545 ติดลบอยู่ถึง 83.27 แสดงให้เห็นว่า ระยะเวลาผ่านไป 2 ปี บริษัทมีความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับต่ำลงมาก (แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ลดลง) ในทางตรงกันข้ามบางบริษัทมีผลต่างระหว่างอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547 กับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2545 อยู่สูงถึง 29.82 แสดงว่า 2 ปีที่ผ่านมา บริษัทมีความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับสูงขึ้นจากเดิม (แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เพิ่มขึ้น)

จากที่กล่าวมาคือ ผลสรุปการวิจัยเบื้องต้นจากการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ลำดับต่อไปจะเป็นการนำเสนอบทสรุปและอภิปรายผลการวิจัยเกี่ยวกับ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม โดยมีเนื้อหาสาระดังนี้

5.1.1.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ (ตัวแบบที่ 1)

ผลการวิจัยของตัวแบบที่ 1 พบว่า ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับโอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพอย่างมีนัยสำคัญ แต่ไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพได้

5.1.1.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (ตัวแบบที่ 2)

สำหรับผลการวิจัยของตัวแบบที่ 2 พบว่า การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร และประเภทอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร แต่ไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรได้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5.1.2 บทสรุปและอภิปรายผลการวิจัยที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

5.1.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

1. ขนาดขององค์กร ซึ่งพิจารณาจากยอดขายได้รวมพบว่า ยอดขายได้รวมของบริษัทโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 4,904.52 ล้านบาท เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า บางบริษัทมียอดขายได้รวมอยู่ที่ 83.95 ล้านบาท ซึ่งต่ำมาก ในทางตรงกันข้ามบางบริษัทมียอดขายได้รวมอยู่สูงถึง 81,366.36 ล้านบาท

2. ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรพบว่า โดยเฉลี่ยแล้วบริษัทมีส่วนแบ่งตลาดอยู่ที่ร้อยละ 65.00 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า บางบริษัทมีส่วนแบ่งตลาดน้อยที่สุด คือ ร้อยละ 20.00 เรียกได้ว่าเป็นตลาดส่วนน้อย ในทางตรงกันข้าม บางบริษัทมีส่วนแบ่งตลาดมากที่สุด คือ ร้อยละ 100.00 เรียกได้ว่าเป็นผู้นำทางการตลาด

3. การใช้บริการบริหารเชิงกลยุทธ์พบว่า มีองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่จำนวน 37 องค์กร และมีองค์กรที่ไม่ใช้บริการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่จำนวน 38 องค์กร แสดงให้เห็นว่า สัดส่วนระหว่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรที่ไม่ใช้บริการบริหารเชิงกลยุทธ์มีไม่แตกต่างกันมาก คิดเป็นร้อยละ 49.3 และ 50.7 ตามลำดับ

สำหรับการใช้บริการบริหารเชิงกลยุทธ์เมื่อจำแนกตามปีที่เริ่มใช้บริการบริหารเชิงกลยุทธ์พบว่า บริษัทส่วนใหญ่เริ่มนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในปี 2546 คิดเป็นร้อยละ 24.3 รองลงมาคือ ไม่สามารถระบุระยะเวลาในการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ได้ และเริ่มนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในปี 2545 คิดเป็นร้อยละ 18.9 และ 16.3 ตามลำดับ จึงสรุปได้ว่าตัวแปรการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งใช้ตัวแปรเทียมในการวัดค่าตัวแปร โดยให้ 1 = องค์กรที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ และ 0 = องค์กรที่ไม่ใช้บริการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีจำนวนทั้งสิ้น 44 องค์กร แบ่งเป็นองค์กรที่ไม่ใช้บริการบริหารเชิงกลยุทธ์ในปี 2545 จำนวน 38 องค์กร และองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ในปี 2545 จำนวน 6 องค์กร ซึ่งเป็นข้อมูลที่จะใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมานต่อไป

4. ประเภทอุตสาหกรรมพบว่า บริษัทส่วนใหญ่จะอยู่ในกลุ่มธุรกิจการเงิน คิดเป็นร้อยละ 22.7 รองลงมาอยู่ในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค กลุ่มวัสดุก่อสร้างและสินค้าอุตสาหกรรม กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง และกลุ่มเทคโนโลยีพบว่ามีจำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 13.6

5. อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีพบว่า อัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีของบริษัทโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 1.01 เท่า เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า บางบริษัทมีอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีอยู่ที่ -0.70 เท่า ในทางตรงกันข้ามบางบริษัทมีอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีสูงถึง 2.84 เท่า

6. การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรพบว่า ผลต่างระหว่างอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547 กับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2545 โดยเฉลี่ยแล้วอยู่ที่ -2.65 แสดงว่ารอบระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา บริษัทมีความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับต่ำลง (ประสิทธิภาพในการดำเนินงานจากสินทรัพย์ลงทุนได้ต่ำลงจากเดิม) หรืออาจกล่าวได้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโดยเฉลี่ยไปในทางที่ลดลง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่า บางบริษัทมีผลต่างระหว่างอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547 กับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2545 ติดลบอยู่ถึง 40.18 แสดงให้เห็นว่า ระยะเวลาผ่านไป 2 ปี บริษัทมีความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับต่ำลงมาก (แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ลดลง) ในทางตรงกันข้ามบางบริษัทมีผลต่างระหว่างอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547 กับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2545 อยู่สูงถึง 29.82 แสดงว่า 2 ปีที่ผ่านมา บริษัทมีความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับสูงขึ้นจากเดิม (แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เพิ่มขึ้น)

จากที่กล่าวมาคือ ผลสรุปการวิจัยเบื้องต้นจากการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ลำดับต่อไปจะเป็นการนำเสนอบทสรุปและอภิปรายผลการวิจัยเกี่ยวกับ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม โดยมีเนื้อหาสาระดังนี้

5.1.2.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ (ตัวแบบที่ 1)

ผลการวิจัยในตัวแบบที่ 1 พบว่า ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับโอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพอย่างมีนัยสำคัญ แต่ไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพได้

5.1.2.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (ตัวแบบที่ 2)

สำหรับผลการวิจัยในตัวแบบที่ 2 พบว่า การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร และประเภทอุตสาหกรรม มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร แต่ไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรได้

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้สามารถสรุปได้ว่า ผลการวิจัยที่ผู้จัดการฝ่ายบัญชีเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงินเป็นผู้ตอบแบบสอบถามนั้นให้ผลการวิจัยที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือตัวแบบแรก พบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กรกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในเชิงบวก และตัวแบบที่สอง พบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรในเชิงบวก และประเภทอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผลการวิจัยที่ได้นี้ก็จะเป็นที่ประจักษ์ต่อกรณีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเช่นเดียวกับผลการวิจัยในต่างประเทศของ Hoque and James รวมถึงผลจากการศึกษารายกรณีของ Rolph, Kaplan and Norton และ Berkman โดยเฉพาะในประเด็นของความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรในเชิงบวกที่เกิดขึ้นสามารถเป็นข้อพิสูจน์ที่ยืนยันได้ว่า องค์กรที่นำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้อย่างต่อเนื่องประมาณ 2 ปี ผลจากการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพสามารถทำให้องค์กรเหล่านั้นปรับปรุงฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้นได้ ดังนั้นสำหรับองค์กรที่ในขณะนี้มีความสนใจที่จะนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ควรจะให้ความสำคัญกับแนวคิดนี้ เพราะการบริหารเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือ

ทางการจัดการที่สามารถเป็นได้ทั้งเครื่องมือในการควบคุมทางการจัดการโดยการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์สู่พนักงานทุกระดับในองค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งบทบาทเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการ

5.2 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยจะขอเสนอแนะประเด็นหรือข้อคิดที่ได้จากการวิจัยโดยอิงกับผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษานี้เท่านั้น โดยแบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

5.2.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับโอกาส (ความน่าจะเป็น) ที่องค์กรจะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ กล่าวคือ องค์กรขนาดใหญ่มีแนวโน้มสูงที่จะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ กรณีนี้ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การที่องค์กรขนาดใหญ่มีแนวโน้มสูงที่จะนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ขึ้นนั้นอาจจะมาจากหลายๆ ปัจจัย เช่น ความพร้อมในการเตรียมการ งบประมาณขององค์กร ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น ทำให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะนำเทคนิคนี้มาใช้เพิ่มเสริมในองค์กร เพื่อให้การจัดการองค์กรเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น ในขณะที่องค์กรขนาดเล็กอาจจะขาดปัจจัยดังกล่าวสนับสนุน ส่งผลให้ไม่สามารถนำเทคนิคการบริหารเชิงดุลยภาพนี้มาใช้ได้ ทั้งนี้สำหรับองค์กรที่ในอนาคตจะนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ขึ้น ผู้วิจัยมีประเด็นที่จะเสนอแนะคือ จากการทบทวนวรรณกรรมในอดีตพบว่า การบริหารเชิงดุลยภาพสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจขนาดเล็ก ธุรกิจในรูปแบบใหม่ๆ หรือธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ ไม่ได้ใช้แต่องค์กรขนาดใหญ่เท่านั้น แต่ที่เทคนิคนี้เริ่มต้นจากองค์กรขนาดใหญ่ขึ้น เนื่องจากองค์กรเหล่านั้นกำลังเผชิญกับปัญหาต่างๆ มากมาย บริษัทหลายแห่งมีผลการดำเนินงานที่ย่ำแย่มาก และส่วนใหญ่แสดงอาการชัดเจนว่ากำลังต้องการกลยุทธ์ใหม่และรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ แต่ขนาดขององค์กรและความเฉื่อยอันเป็นผลจากความใหญ่โตขององค์กรทำให้การนำกลยุทธ์ใหม่ใดๆ ก็ตามมาถือปฏิบัติเป็นเรื่องยากยิ่ง ทั้งนี้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องช่วยเร่งการปรับตัวขององค์กรตามแนวทางกลยุทธ์ใหม่ให้เกิดได้รวดเร็วยิ่งขึ้น นับจากนั้นเป็นต้นมา เราจะได้เห็นความสำเร็จของการแปลงการบริหารเชิงดุลยภาพไปสู่การปฏิบัติในระดับฝ่ายงานที่อยู่ภายใต้องค์กรขนาดใหญ่หลายแห่ง

ประเด็นสำคัญสำหรับองค์กรทุกแห่งไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็ก คือ ความสามารถในการเชื่อมโยงแต่ละบุคคลและกระบวนการทำงานเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร องค์กรทั้งขนาดเล็กและใหญ่ต่างได้รับประโยชน์จากการที่บุคลากรทุกคนเข้าใจกลยุทธ์ได้ดี และนำไปถือปฏิบัติในการทำงานประจำวันของตนเองได้

สำหรับธุรกิจแนวใหม่ การพัฒนาการบริหารเชิงคุณภาพเพื่อใช้ชี้นำการปฏิบัติงานขององค์กร ประโยชน์จะเกิดขึ้นเมื่อผู้ก่อตั้งกิจการและแผนกลยุทธ์ขององค์กรมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันเป็นอย่างดี อีกทั้งผู้บริหารจะได้ใช้การบริหารเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและให้ความรู้แก่พนักงานใหม่เกี่ยวกับรูปแบบของธุรกิจ และวิธีการที่แต่ละคนจะมีส่วนสร้างความเติบโตอย่างรวดเร็วให้แก่องค์กรได้ ส่วนธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้นก็สามารุใช้การบริหารเชิงคุณภาพ เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ และเพื่อสร้างความสัมพันธ์รูปแบบใหม่กับลูกค้า โดยที่การบริหารเชิงคุณภาพได้กลายเป็นเครื่องมือที่ทรงอำนาจ สำหรับใช้ในระหว่างช่วงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้ (Kaplan and Norton, 2000)

ในขณะเดียวกันผลจากการศึกษาในครั้งนี้อย่างพบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงคุณภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรในเชิงบวก ซึ่งผลที่ได้เป็นข้อพิสูจน์ที่ยืนยันได้ว่า การใช้การบริหารเชิงคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้วิจัยจึงขอเสนอว่า สำหรับองค์กรที่ในขณะนี้มีความพร้อมหรือมีความคิดริเริ่มที่จะนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้ควรจะให้ความสำคัญกับแนวคิดนี้ เพราะข้อดีจากการใช้ไม่ได้มีเฉพาะช่วยทำให้ฐานะการเงินหรือผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้น แต่ยังมีข้อดีหลายๆ อย่างด้วยกัน เช่น ช่วยให้องค์กรมีรูปแบบการวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากการบริหารเชิงคุณภาพเป็นระบบวัดผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนผลการดำเนินงานถึง 4 มุมมองด้วยกัน ไม่ใช่มองเฉพาะด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ทำให้องค์กรสามารถทราบถึงความมีศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงานของตนเองได้ เช่น ต้องการทราบว่าบุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือไม่ ก็จะสามารถใช้ตัวชี้วัดในระดับบุคคล เป็นตัวบ่งบอกถึงความมีประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าการบริหารเชิงดุลยภาพสามารถนำมาใช้ได้กับองค์กรทุกขนาด ทุกรูปแบบ ตามคำกล่าวของ Kaplan and Norton การที่จะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพแล้วประสบความสำเร็จ นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านขนาดเพียงอย่างเดียว แต่อาจจะขึ้นอยู่กับหลายๆ ปัจจัยด้วยกัน ทั้งนี้ เพื่อให้การนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้แล้วประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าก่อนที่ องค์กรจะพัฒนานำแนวคิดนี้มาใช้ ควรจะทำการศึกษาถึงรายละเอียด ผลดี ผลเสียของการบริหาร เชิงดุลยภาพให้รอบคอบเสียก่อน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาใหม่เพิ่มขึ้น จากการศึกษาแนวคิดนี้มาใช้ใน องค์กร

5.2.2 ข้อเสนอแนะของการศึกษาต่อไปในอนาคต

1. ผู้ศึกษาท่านอื่นอาจจะขยายขอบเขตของประชากรเป้าหมาย และกลุ่มตัวอย่างให้ กว้างขวางมากขึ้น โดยศึกษาบริษัทที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเพิ่มเติม ด้วย เพื่อที่จะทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพของบริษัทในประเทศไทย โดยรวม
2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการ ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ผู้วิจัยสนใจศึกษาเฉพาะตัวแปรที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ใน อนาคตผู้ศึกษาท่านอื่น อาจทำการวิเคราะห์ปัจจัยอื่นๆ เพิ่มเติมไม่ว่าจะเป็นการศึกษาจากการ ทบทวนวรรณกรรม หรือสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ใน องค์กร ทั้งนี้เพื่อค้นหาตัวแปรใหม่ๆ ที่อาจจะมีความสัมพันธ์กับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ
3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลง ผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุมนั้น ผู้วิจัยสนใจศึกษาเฉพาะการ ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และตัวแปรที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ในอนาคตผู้ศึกษาท่านอื่น อาจทำการวิเคราะห์ปัจจัยอื่นๆ เพิ่มเติมหรือนำเครื่องมือทางการจัดการอื่น เช่น ระบบการ วางแผนทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning systems) เพื่อค้นหาตัวแปรใหม่ๆ ที่อาจจะมีความสัมพันธ์การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

4. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เกิดขึ้นในช่วงที่การบริหารเชิงกลยุทธ์เพิ่งเริ่มที่จะได้รับความนิยมในประเทศไทย ดังนั้นจึงมีข้อจำกัดในด้านระยะเวลา ในอนาคตผู้ศึกษาท่านอื่นอาจทำการวิจัยใหม่ เพื่อดูว่าเมื่อใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ในระยะเวลาที่นานขึ้น จะยังคงทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้นอยู่หรือไม่ อย่างไร

5. การวิจัยครั้งต่อไปควรจะคำนึงถึงเรื่องความแตกต่างเกี่ยวกับระดับของการจัดทำการบริหารเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์กรด้วย เพื่อให้ผลการวิจัยมีความละเอียด และมีความน่าสนใจขึ้น อันจะทำให้เกิดประโยชน์กับการศึกษามากขึ้น



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545. การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546. การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546. การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- แคปแลน, โรเบิร์ต เอส; และนอร์ตัน, เดวิด พี. 2546. องค์กรยอดกลยุทธ์ = The strategy – focused organization : [how balanced scorecard companies thrive in the new business environment]. แปลโดย ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์ และหทัยชนก เตชะรัตนะวิโรจน์. กรุงเทพมหานคร: เอ. อาร์. บีซิเนส เพรส.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2544. ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- ธีระวุฒิ เอกะกุล. 2544. ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. อุบลราชธานี: วิทยาการพิมพ์.
- พสุ เดชะรินทร์. 2544. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced scorecard และ Key Performance indicators. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. 2546. Balanced Scorecard รู้ลึกในทางปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. 2546. การนำ Balanced Scorecard ไปใช้กับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วารสารจุฬาลงกรณ์ 16: 17-37.
- เพชร ชุมทรัพย์. 2541. หลักการบริหารการเงิน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรศักดิ์ ทูมมานนท์. 2537. ถึงเวลาแล้วหรือยังที่ผู้บริหารจะหันมาให้ความสำคัญกับ Balanced Scorecard. วารสารจุฬาลงกรณ์ปริทัศน์ 16: 39-53.
- วรศักดิ์ ทูมมานนท์ และธีระยุส วัฒนาศุภโชค. 2545. ระบบการบริหารต้นทุนกิจกรรมและระบบการวัดผลดุลยภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: ธรรมนิติเพลส.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ศุภร เสรีรัตน์, ปริญ ลักษิตานนท์ และองอาจ ปทะวานิช. 2541. การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

- สมยศ นาวิการ. 2543. กลยุทธ์การแข่งขัน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ฟ้าใหม่.
- สราญ ประมวลวรชาติ. 2544. ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ Balanced scorecard มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษาบริษัท Talacom Asia Public Company Limited (TA) และ Advance Info Service Public Company Limited (AIS). สารนิพนธ์มหาบัณฑิต. สาขาการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สิทธิศักดิ์ พฤษชาติกุล. 2546. การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced Scorecard. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2544. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: เพ็ญฟ้าพรินติ้ง.
- สุวิต ศรีใหม่. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงคุณภาพ การควบคุมทางการจัดการ และการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทุมพร จามรมาน. 2532. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดลักษณะผู้เรียน. กรุงเทพมหานคร: พันนี้พับลิชชิง.
- อานันท์นิ จันทวรรณดี. 2544. ปัจจัยด้านเป้าหมายที่มีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิด Balanced scorecard มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษาฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ บริษัทพทยาฟูด อินดัสตรี จำกัด. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต. สาขาการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

- Abernethy, M. A., and A. M. Lillis. 1995. The impact of manufacturing flexibility on management control system design. Accounting, Organizations and Society 20: 241-258.
- Atkinson, A. A., R. Balakrishnan, P. Booth, J. M. Cote, T. Grout, T. Mali, H. Roberts, E. Ulan, and A. Wu. 1997. New directions in management accounting research. Journal of Management Accounting Research 9: 80-108.
- Berkman, Eric. 2002. How to Use Balanced Scorecard. CIQ (May).
- Bruns. W. J., Jr., and J. H. Waterhouse. 1975. Budgetary control and organization structure. Journal of Accounting Research (Autumn): 177-203.

- Burns, T., and G. M. Stalker. 1961. *The Management of Innovation*. London, U.K.: Lavistock.
- Cagwin, D., and Bouwman, M. J. 2002. The association between activity-based costing and improvement in financial performance. Management Accounting Research 13: 1-39.
- Chandler, A. D., Jr. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chapman, C. S. 1997. Reflections on a contingent view of accounting. Accounting, Organizations and Society 22(2): 189-205.
- Claudine Umashev. 2002. Design and implementation criteria for the effectiveness of the balanced scorecard in a public sector organization, PhD. Thesis, School of business Queensland university of technology.
- Davis, S., and Albright, T. 2004. An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. Management Accounting Research 15: 135-153.
- Earl Babbie. 2001. *The practical of social research*. CA: Wadsworth.
- Ezzamel, M. 1990. The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics. Management Accounting Research 1: 181-197.
- Galbraith, J. R. 1977. *Organization Design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hoque, Z., L. Mia, and M. Alam. 1997. Competition, new manufacturing practices, changes in MAS and managerial choice of the "balanced scorecard" approach to performance measures: An empirical investigation. Paper presented at the 1997 European Accounting Association Annual Congress in Graz, April.
- Hoque, Z., James, W. 2000. Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. Journal of Management Accounting Research 12: 1-16.
- Jeltje van der Meer-Kooistra and Ed G. J. Vosselman. 2004. THE BALANCED SCORECARD: ADOPTION AND APPLICATION. Advances in Management Accounting 12: 287-310.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. 1992. The balanced scorecard-Measures that drive performance. Harvard Business Review (Jan-Feb): 71-79

- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. 1996. Linking the balanced scorecard to strategy. California management review (October).
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. 1996. Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard business review (Jan-Feb).
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. 1996. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, Mass: Harvard business school press.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. 2001. Strategy – focus organization: how balanced scorecard company thrive in the new business environment. Boston, Mass: Harvard Business School press.
- Lawrence, P. R., and J. Lorsch. 1967. Organization and Environment. Boston, MA: Harvard Business School, Division of Research.
- Libby, T., and J. H. Waterhouse. 1996. Predicting change in management accounting system. Journal of Management Accounting Research 8: 137-150.
- Lynch, R. L., and K.F. Cross. 1991. Measure Up! London, U.K.: Blackwell Publishers.
- Malina, A. M., and Selto, H. F. 2001. Communicating and Controlling strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. Journal of Management Accounting Research 13: 47-89.
- McCnn, P. 1998. The Balanced scorecard – The Eleven commandment. Management Accounting. (December).
- Merchant, K. A. 1981. The design of the corporate budgeting system: Influences on Managerial behavior and performance. The Accounting Review 56: 813-829.
- Merchant, K. A. 1984. Influences on departmental budgeting: An empirical examination of a contingency model. Accounting, Organizations and Society 9 (3/4): 291-307.
- Niven, Paul R. Balanced Scorecards step-by step: maximizing performance and maintaining result. New York: John Wiley & son, 2002.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, and C. R. Hinnings. 1969. An empirical taxonomy of structures of work organizations. Administrative Science Quarterly (March): 115-126.
- Rolph, Paul. 1999. The Balanced Scorecard: Get Smart and Get Control. Chief Executive (Jul-Aug).

Woodward, J. 1965. Industrial Organization- Theory and Practice. London, U.K.: Oxford University Press.

Watson Wyatt. 1999. Linking Communications with Strategy to Achieve Business Goals. (n.p.): Watson Wyatt Co.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก. กรณีตัวอย่างการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถาบันการเงินประเภทธนาคาร

ตาราง ก.1 แสดงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ

Strategy Map	Objectives	KPI	Baseline	Target	Initiatives
	ผลกำไรที่เพิ่มขึ้น	ROA	10%	12%	การกำจัดสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ต่อกิจการ (Non-productive assets)
	รายได้จากการขายที่เพิ่มขึ้น	รายได้จากการขายทั้งหมดต่อปี	1,000 ล้านบาท	1,250 ล้านบาท	การขายขยายตลาดไปยังต่างประเทศ
	การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า	ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า	3.5	4.5	การสร้าง Customer Relationship Program และโครงสร้างธนาคารเพื่อชาวไทย
	เพิ่มความถูกต้องในการบริการ	% ความผิดพลาดของรายการ	5%	ไม่เกิน 3%	การนำระบบ IT มาให้บริการ
	เพิ่มบริการทางการเงินที่หลากหลาย	จำนวนของประเภทบริการ	10	15	การคิดค้นบริการใหม่โดยทีม Cross Functional
	เพิ่มประสิทธิภาพระบบ IT	% การใช้ IT ในงาน	30%	50%	การนำ IT เข้ามามผสมผสานในการให้บริการ
	เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการค้นหาบริการใหม่	อัตราการคิดค้นบริการใหม่	5 ต่อปี	10 ต่อปี	การผูกบริการใหม่กับผลตอบแทน
	การพัฒนาทักษะของพนักงาน	จำนวนชั่วโมงอบรมต่อคนต่อปี	30 ชั่วโมง	40 ชั่วโมง	การจัดทำแผนการอบรมกับทุกตำแหน่ง
	การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	งบด้าน IT ต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด	10%	12%	การพัฒนาระบบ IT ในการนำมาใช้งาน

ที่มา : วรศักดิ์ ทูมมานนท์ และ ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค, ระบบการบริหารต้นทุนกิจกรรมและระบบการวัดผลกลยุทธ์ภาพ (กรุงเทพฯ : ธรรมนิติ เพรส, 2545), หน้า 296

ภาคผนวก ข.

แบบสอบถาม

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ
กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

การวิจัยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และตำแหน่งทางการตลาดกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอาจจะได้รับผลกระทบจากตัวแปรอื่น ผู้วิจัยจึงนำขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเข้ามาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการควบคุมผลการศึกษาคั้งนี้

ข้อแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

- แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 หน้า แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ใช้เวลาทำประมาณ 5 นาที
- กรุณาเติมคำตอบหลังคำถาม และ / หรือ ทำเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่องคำตอบที่ท่านเลือก
- ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ตามความเป็นจริง
- ถ้าคำถามข้อใดที่ไม่ทราบตัวเลขหรือคำตอบที่แน่นอน ขอความกรุณาใช้วิธีการกะ ประมาณ โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงมากที่สุด
- เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จ สมบูรณ์แล้ว กรุณานำส่งที่ _____
- ถ้ามีข้อสงสัยหรือคำแนะนำใดๆ เกี่ยวกับแบบสอบถาม กรุณาติดต่อที่ผู้วิจัย (นริศรา ถิ่นวิสัย) โทร 0-6538-5362

ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการสละเวลาอันมีค่าเพื่อตอบคำถาม และกรุณานำส่งทางไปรษณีย์ตามซองที่ส่งมาพร้อมกันนี้ ภายในวันที่.....

ขอรับรองว่าข้อมูลทุกอย่างของท่านที่อยู่ในแบบสอบถามนี้จะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ไม่มีการเปิดเผยเด็ดขาด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร

- องค์กรของท่านมีลักษณะแบบใด

<input type="checkbox"/> ผลิต	<input type="checkbox"/> ซื้อมาขายไป
<input type="checkbox"/> ให้บริการ	<input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ.....
- องค์กรของท่านมีจำนวนพนักงาน อยู่ในช่วงใด

<input type="checkbox"/> ไม่เกิน 50 คน	<input type="checkbox"/> มากกว่า 50 คน แต่ไม่เกิน 100 คน	<input type="checkbox"/> มากกว่า 100 คน
--	--	---
- องค์กรของท่านมีการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) หรือไม่

<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่ (ข้ามไปตอบส่วนที่ 3)
------------------------------	--
- องค์กรของท่านเริ่มนำการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้ตั้งแต่ปี _____

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการให้ระดับความสำคัญในการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ (ตอบเฉพาะบริษัทที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเท่านั้น)

- องค์กรของท่านให้ระดับความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดแต่ละตัวมากน้อยเพียงใด

ระดับความสำคัญ การจัดระดับ : 1 = ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้น้อยที่สุด 2 = ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้น้อย 3 = ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้ปานกลาง 4 = ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มาก 5 = ให้ความสำคัญกับการประเมินตัวชี้วัดนี้มากที่สุด

ตัวชี้วัด	ระดับความสำคัญ				
	1 น้อยที่สุด	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มากที่สุด
1. กำไรจากการดำเนินงาน					
2. อัตราการเติบโตของรายได้					
3. อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน					
4. อัตราผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์					
5. กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน					
6. รายได้จากลูกค้าใหม่/รายได้ทั้งหมด					

ตัวชี้วัด	ระดับความสำคัญ				
	1 น้อยที่สุด	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มากที่สุด
7. อัตราการร้องเรียนหรือการต่อว่าจากลูกค้า					
8. สำนวนความพึงพอใจของลูกค้า					
9. ส่วนแบ่งตลาด					
10. จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น					
11. การส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการตรงเวลา					
12. จำนวนของการแนะนำผลิตภัณฑ์/บริการใหม่					
13. การลงทุนในเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ทางเทคโนโลยี (Technology machine)					
14. ปริมาณการสั่งซื้อ/ใช้บริการในผลิตภัณฑ์/บริการใหม่					
15. ระยะเวลาเฉลี่ยในการใช้เครื่องจักรหรืออุปกรณ์					
16. สำนวนความพึงพอใจของพนักงาน					
17. ระยะเวลาการทำงานเฉลี่ยของพนักงาน					
18. อัตราการเข้าออก					
19. จำนวนวันในการอบรมของผู้บริหารในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ต่อปี เช่น ทักษะด้านบริหารหรือการจัดการองค์กร เป็นต้น					
20. จำนวนวันในการอบรมของพนักงานในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ต่อปี เช่น ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ การบริการลูกค้า เป็นต้น					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งทางการตลาด

1. ปี 2545 องค์กรของท่านมีส่วนแบ่งตลาด (รายได้) อย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น

การจัดระดับ : 1 = ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทน้อยที่สุด (ตลาดส่วนน้อย) 2 = ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทน้อย 3 = ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทค่อนข้างมาก 4 = ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทมาก 5 = ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทมากที่สุด (ผู้นำทางการตลาด)

ส่วนแบ่งตลาด	1 น้อยที่สุด	2 น้อย	3 ค่อนข้างมาก	4 มาก	5 มากที่สุด
1. องค์กรของท่านมีส่วนแบ่งตลาด (รายได้) เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น					

จบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือของท่าน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ค.

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนของตัวแบบที่ 2 ที่ผู้จัดการฝ่ายบัญชีเป็นผู้ตอบ แบบสอบถาม

ส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนของตัวแบบที่ 2 (เป็นความคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายบัญชี) โดยการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งเป็นตัวแปรตามจะพิจารณาในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปกล่าวคือ กรณีที่ 1 และกรณีที่ 2 ใช้วิธีการวัดมูลค่าเดิม (Δ ROI) แต่จะทำการวิเคราะห์ให้เห็นในแต่ละช่วงเวลา และกรณีที่ 3 – 5 นั้นจะทำการเปลี่ยนวิธีการวัดค่าจากวิธี Δ ROI เป็นการวัดค่าโดยใช้วิธีอัตราร้อยละของการเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ($\% \Delta$ ROI)¹³ พร้อมกันนั้นก็ทำการวิเคราะห์ให้เห็นในแต่ละช่วงเวลาด้วยเช่นกัน ดังต่อไปนี้

กรณีที่ 1 กำหนดให้การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรใช้วิธีการวัดมูลค่าเดิม (Δ ROI) แต่พิจารณาการเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2546 เปรียบเทียบกับปี 2545

กรณีที่ 2 กำหนดให้การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรใช้วิธีการวัดมูลค่าเดิม (Δ ROI) แต่พิจารณาการเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2546

กรณีที่ 3 กำหนดให้การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรใช้วิธีการวัดมูลค่าเป็นวิธี $\% \Delta$ ROI โดยพิจารณาอัตราร้อยละของการเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2545

กรณีที่ 4 กำหนดให้การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรใช้วิธีการวัดมูลค่าเป็นวิธี $\% \Delta$ ROI แต่พิจารณาอัตราร้อยละของการเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2546 เปรียบเทียบกับปี 2545

กรณีที่ 5 กำหนดให้การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรใช้วิธีการวัดมูลค่าเป็นวิธี $\% \Delta$ ROI แต่พิจารณาอัตราร้อยละของการเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2546

¹³ เป็นการวิเคราะห์อัตราร้อยละ (Percentage Analysis) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์แนวนอน (Horizontal Analysis) เพื่อศึกษาแนวโน้มหรือทิศทางของรายการต่างๆ ในงบการเงินว่ามีแนวโน้มสูงขึ้น ลงลง หรือไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้ผู้วิเคราะห์สามารถสรุปแนวโน้มฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของกิจการตลอดช่วงเวลาที่เลือกมาทำการวิเคราะห์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

$$\text{ตัวแบบที่ 2 COP} = \beta_0 + \beta_1 [\text{BSU}] + \beta_2 [\text{SIZE}] + \beta_3 [\text{MP}] + \beta_4 [\text{TYPE}] + \beta_5 [\text{M/B}] + \varepsilon$$

กรณีที่ 1 การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร (COP) วัดค่าโดยใช้สูตร

$$\Delta \text{ROI}_t = \text{ROI}_t - \text{ROI}_{t-1}$$

โดยกำหนดให้ ROI_t = อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2546

ROI_{t-1} = อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2545

ตาราง ค.1 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ ΔROI ปี 2546 เปรียบเทียบกับปี 2545)

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
INTERCEPT	None	-2.794	3.726	0.456
BSU	+	3.350	1.963	0.092
SIZE	+	7.623	0.000	0.743
MP	+	0.056	0.047	0.238
TYPE 1	None	-0.047	3.433	0.989
TYPE 2	None	-2.636	3.689	0.477
TYPE 3	None	-0.179	3.355	0.958
TYPE 4	None	-0.513	3.392	0.880
TYPE 5	None	3.237	3.898	0.409

ตาราง ค.1 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ Δ ROI ปี 2546 เปรียบเทียบกับปี 2545) (ต่อ)

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
TYPE 6	None	-0.820	7.405	0.912
TYPE 7	None	-6.282	3.691	0.093
TYPE 8	None	-4.665	3.882	0.233
M/B	+	-1.137	0.956	0.238

*** บ่งบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05,

** บ่งบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.10

p-value ของตัวแบบ = 0.131,

$R^2 = 0.193$

จำนวนกลุ่มตัวอย่าง = 90 บริษัท

เนื่องจากตัวแบบโดยรวมมีค่า p-value เท่ากับ 0.131 ซึ่งมากกว่า ระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.10) ซึ่งค่าสถิติดังกล่าวจะใช้ตรวจสอบ สมมติฐานที่ว่า การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากผลการทดสอบทำให้ปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว แสดงว่าการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระทั้ง 12 ตัว ดังนั้นจึงไม่มีการทดสอบสมมติฐานการวิจัย และทดสอบทิศทางความสัมพันธ์ต่อไป

กรณีที่ 2 การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร (COP) วัดค่าโดยใช้สูตร

$$\Delta ROI_t = ROI_t - ROI_{t-1}$$

โดยกำหนดให้ ROI_t = อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547

ROI_{t-1} = อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2546

ตาราง ค.2 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ ΔROI ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2546)

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
INTERCEPT	None	-14.567	5.579	0.011
BSU	+	3.713	2.939	0.210
SIZE	+	7.273	0.000	0.834
MP	+	0.029	0.071	0.678
TYPE 1	None	5.280	5.139	0.307
TYPE 2	None	11.132	5.524	0.047
TYPE 3	None	10.136	5.024	0.047
TYPE 4	None	12.674	5.079	0.015
TYPE 5	None	13.043	5.836	0.028
TYPE 6	None	6.824	11.087	0.540
TYPE 7	None	7.325	5.526	0.189

ตาราง ค.2 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ Δ ROI ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2546) (ต่อ)

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
TYPE 8	None	13.581	5.812	0.022
M/B	+	-0.249	1.431	0.862

*** บ่งบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05,

** บ่งบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.10

p-value ของตัวแบบ = 0.165,

$R^2 = 0.184$

จำนวนกลุ่มตัวอย่าง = 90 บริษัท

เนื่องจากตัวแบบโดยรวมมีค่า p-value เท่ากับ 0.165 ซึ่งมากกว่า ระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.10) ซึ่งค่าสถิติดังกล่าวจะใช้ตรวจสอบ สมมติฐานที่ว่า การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากผลการทดสอบทำให้ปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว แสดงว่าการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระทั้ง 12 ตัว ดังนั้นจึงไม่มีการทดสอบสมมติฐานการวิจัย และทดสอบทิศทางความสัมพันธ์ต่อไป

สรุปว่าเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลกรณีที่ 1 กับกรณีที่ 2 นั้นจะเห็นว่าทั้ง 2 กรณีให้ผลการวิจัยที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระทั้ง 12 ตัว แต่จะเห็นว่าทั้ง 2 กรณีนั้นให้ผลการวิจัยที่แตกต่างไปจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ปี 2547 เทียบกับปี 2545 (ตาราง 4.15) ซึ่งผลการทดสอบเมื่อการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ปี 2547 เทียบกับปี 2545 นั้นพบว่า การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และประเภทอุตสาหกรรมมี

ความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร เมื่อพิจารณาปี 2546 เทียบกับปี 2545 และ ปี 2547 เทียบกับปี 2546 กลับไม่พบถึงความสัมพันธ์ดังกล่าว อาจจะเป็นไปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละช่วงเวลาดังกล่าว มีความแตกต่างกัน จึงอาจทำให้ผลการวิจัยที่ได้รับแตกต่างกันออกไปด้วย

กรณีที่ 3 การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร (COP) วัดค่าโดยใช้สูตร

$$\% \Delta ROI_t = \frac{ROI_t - ROI_{t-2}}{ROI_{t-2}} \times 100$$

โดยกำหนดให้ ROI_t = อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547

ROI_{t-2} = อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2545

ตาราง ค.3 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ $\% \Delta ROI$ ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2545)

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
INTERCEPT	None	-774.247	642.827	0.232
BSU	+	300.540	338.617	0.378
SIZE	+	0.001	0.004	0.863
MP	+	7.692	8.134	0.347
TYPE 1	None	383.118	592.183	0.520
TYPE 2	None	395.310	636.467	0.536
TYPE 3	None	343.654	578.843	0.554

ตาราง ค.3 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ % Δ ROI ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2545) (ต่อ)

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
TYPE 4	None	599.685	585.209	0.309
TYPE 5	None	1799.331	672.422	0.009
TYPE 6	None	-89.224	1277.459	0.944
TYPE 7	None	-114.632	636.782	0.858
TYPE 8	None	437.896	669.659	0.515
M/B	+	-187.931	164.900	0.258

*** ปังบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05,

** ปังบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.10

p-value ของตัวแบบ = 0.314,

$R^2 = 0.155$

จำนวนกลุ่มตัวอย่าง = 90 บริษัท

เนื่องจากตัวแบบโดยรวมมีค่า p-value เท่ากับ 0.314 ซึ่งมากกว่า ระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.10) ซึ่งค่าสถิติดังกล่าวจะใช้ตรวจสอบ สมมติฐานที่ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากผลการทดสอบทำให้ปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว แสดงว่าการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระทั้ง 12 ตัว ดังนั้นจึงไม่มีการทดสอบสมมติฐานการวิจัย และทดสอบทิศทางความสัมพันธ์ต่อไป

กรณีที่ 4 การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร (COP) วัดค่าโดยใช้สูตร

$$\% \Delta ROI_t = \frac{ROI_t - ROI_{t-1}}{ROI_{t-1}} \times 100$$

โดยกำหนดให้ ROI_t = อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2546

ROI_{t-1} = อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2545

ตาราง ค.4 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ $\% \Delta ROI$ ปี 2546 เปรียบเทียบกับปี 2545)

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
INTERCEPT	None	-146.907	242.201	0.546
BSU	+	79.260	127.583	0.536
SIZE	+	0.000	0.002	0.814
MP	+	3.132	3.065	0.310
TYPE 1	None	63.251	223.120	0.778
TYPE 2	None	12.447	239.805	0.959
TYPE 3	None	26.506	218.094	0.904
TYPE 4	None	121.636	220.492	0.583
TYPE 5	None	507.199	253.352	0.049
TYPE 6	None	-145.646	481.315	0.763
TYPE 7	None	-150.384	239.924	0.533

ตาราง ค.4 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ % Δ ROI ปี 2546 เปรียบเทียบกับปี 2545) (ต่อ)

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
TYPE 8	None	13.580	252.311	0.957
M/B	+	-82.423	62.130	0.189

*** ปังบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05,

** ปังบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.10

p-value ของตัวแบบ = 0.477,

$R^2 = 0.132$

จำนวนกลุ่มตัวอย่าง = 90 บริษัท

เนื่องจากตัวแบบโดยรวมมีค่า p-value เท่ากับ 0.477 ซึ่งมากกว่า ระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.10) ซึ่งค่าสถิติดังกล่าวจะใช้ตรวจสอบ สมมติฐานที่ว่า การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากผลการทดสอบทำให้ปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว แสดงว่าการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระทั้ง 12 ตัว ดังนั้นจึงไม่มีการทดสอบสมมติฐานการวิจัย และทดสอบทิศทางความสัมพันธ์ต่อไป

กรณีที่ 5 การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร (COP) วัดค่าโดยใช้สูตร

$$\% \Delta ROI_t = \frac{ROI_t - ROI_{t-1}}{ROI_{t-1}} \times 100$$

โดยกำหนดให้ ROI_t = อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547

ROI_{t-1} = อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2546

ตาราง ค.5 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ $\% \Delta ROI$ ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2546)

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
INTERCEPT	None	-204.205	160.925	0.208
BSU	+	152.577	84.769	0.076
SIZE	+	0.000	0.001	0.839
MP	+	0.599	2.036	0.769
TYPE 1	None	110.849	148.247	0.457
TYPE 2	None	122.846	159.333	0.443
TYPE 3	None	85.437	144.908	0.557
TYPE 4	None	156.747	146.501	0.288
TYPE 5	None	211.395	168.334	0.213
TYPE 6	None	44.639	319.799	0.889
TYPE 7	None	98.301	159.412	0.539

ตาราง ค.5 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ % Δ ROI ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2546) (ต่อ)

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
TYPE 8	None	168.146	167.642	0.319
M/B	+	-5.112	41.281	0.902

*** ปังบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05,

** ปังบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.10

p-value ของตัวแบบ = 0.822,

$R^2 = 0.088$

จำนวนกลุ่มตัวอย่าง = 90 บริษัท

เนื่องจากตัวแบบโดยรวมมีค่า p-value เท่ากับ 0.822 ซึ่งมากกว่า ระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.10) ซึ่งค่าสถิติดังกล่าวจะใช้ตรวจสอบ สมมติฐานที่ว่า การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากผลการทดสอบทำให้ปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว แสดงว่าการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระทั้ง 12 ตัว ดังนั้นจึงไม่มีการทดสอบสมมติฐานการวิจัย และทดสอบทิศทางความสัมพันธ์ต่อไป

จากผลการทดสอบเมื่อกำหนดให้การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรวัดค่าโดยใช้วิธี $\% \Delta ROI$ จะพบว่ากรณีที่ 3 – 5 ให้ผลการวิจัยที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระทั้ง 12 ตัว แสดงว่าไม่ว่าจะพิจารณาการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรในช่วงเวลาใดก็ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

แต่เมื่อเปรียบเทียบวิธีการวัดค่าที่ใช้วิธี ΔROI กับวิธี $\% \Delta ROI$ จะเห็นว่าทั้ง 2 วิธีให้ผลการวิจัยที่แตกต่างกัน สำหรับช่วงเวลาที่พบความแตกต่างในผลการวิจัยได้แก่ การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ปี 2547 เทียบกับปี 2545 กล่าวคือ วิธี ΔROI (ตาราง 4.15) นั้นพบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และประเภทอุตสาหกรรมกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ในขณะที่วิธี $\% \Delta ROI$ (ตารางค. 3) ในช่วงเวลาเดียวกันนั้นกลับไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าว อาจจะเป็นไปได้ว่าวิธีการวัดค่าการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นแตกต่างกัน จึงอาจทำให้ผลการวิจัยที่ได้รับแตกต่างกันออกไปด้วย แต่สำหรับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ปี 2546 เทียบกับปี 2545 (กรณีที่ 1 กับกรณีที่ 4) และปี 2547 เทียบกับปี 2546 (กรณีที่ 2 กับกรณีที่ 5) วิธีการวัดค่าทั้ง 2 วิธีให้ผลการวิจัยที่ไม่แตกต่างกันคือ การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระทั้ง 12 ตัว เช่นเดียวกัน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ง.

**ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนของตัวแบบที่ 2 ที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
สายการเงินเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม**

ส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนของตัวแบบที่ 2 (เป็นความคิดเห็นของประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการเงิน) โดยการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งเป็นตัวแปรตามจะพิจารณาในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปกล่าวคือ กรณีที่ 1 และกรณีที่ 2 ใช้วิธีการวัดมูลค่าเดิม (Δ ROI) แต่จะทำการวิเคราะห์ให้เห็นในแต่ละช่วงเวลา และกรณีที่ 3 – 5 นั้นจะทำการเปลี่ยนวิธีการวัดค่าจากวิธี Δ ROI เป็นการวัดค่าโดยใช้วิธีอัตราร้อยละของการเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ($\% \Delta$ ROI) พร้อมกันนั้นก็ทำการวิเคราะห์ให้เห็นในแต่ละช่วงเวลาดังต่อไปนี้

กรณีที่ 1 กำหนดให้การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรใช้วิธีการวัดมูลค่าเดิม (Δ ROI) แต่พิจารณาการเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2546 เปรียบเทียบกับปี 2545

กรณีที่ 2 กำหนดให้การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรใช้วิธีการวัดมูลค่าเดิม (Δ ROI) แต่พิจารณาการเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2546

กรณีที่ 3 กำหนดให้การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรใช้วิธีการวัดมูลค่าเป็นวิธี $\% \Delta$ ROI โดยพิจารณาอัตราร้อยละของการเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2545

กรณีที่ 4 กำหนดให้การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรใช้วิธีการวัดมูลค่าเป็นวิธี $\% \Delta$ ROI แต่พิจารณาอัตราร้อยละของการเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2546 เปรียบเทียบกับปี 2545

กรณีที่ 5 กำหนดให้การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรใช้วิธีการวัดมูลค่าเป็นวิธี $\% \Delta$ ROI แต่พิจารณาอัตราร้อยละของการเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2546

$$\text{ตัวแบบที่ 2 COP} = \beta_0 + \beta_1 [\text{BSU}] + \beta_2 [\text{SIZE}] + \beta_3 [\text{MP}] + \beta_4 [\text{TYPE}] + \beta_5 [\text{M/B}] + \varepsilon$$

กรณีที่ 1 การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร (COP) วัดค่าโดยใช้สูตร

$$\Delta \text{ROI}_t = \text{ROI}_t - \text{ROI}_{t-1}$$

โดยกำหนดให้ ROI_t = อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2546

ROI_{t-1} = อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2545

ตาราง ง.1 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ ΔROI ปี 2546 เปรียบเทียบกับปี 2545)

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
INTERCEPT	None	-6.161	5.250	0.250
BSU	+	2.867	2.762	0.308
SIZE	+	7.55E-005	0.000	0.321
MP	+	0.007	0.060	0.905
TYPE 1	None	11.063	6.085	0.079
TYPE 2	None	1.590	5.561	0.777
TYPE 3	None	6.572	5.063	0.204
TYPE 4	None	6.718	5.310	0.216
TYPE 5	None	8.515	5.343	0.122

ตาราง ง.1 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ Δ ROI ปี 2546 เปรียบเทียบกับปี 2545) (ต่อ)

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
TYPE 6	None	10.537	7.188	0.153
TYPE 7	None	3.274	5.996	0.589
TYPE 8	None	5.722	5.662	0.320
TYPE 9	None	4.178	5.913	0.485
M/B	+	-0.730	1.619	0.655

*** บ่งบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05,

** บ่งบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.10

p-value ของตัวแบบ = 0.243,

$R^2 = 0.368$

จำนวนกลุ่มตัวอย่าง = 44 บริษัท

เนื่องจากตัวแบบโดยรวมมีค่า p-value เท่ากับ 0.243 ซึ่งมากกว่า ระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.10) ซึ่งค่าสถิติดังกล่าวจะใช้ตรวจสอบ สมมติฐานที่ว่า การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากผลการทดสอบทำให้ปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว แสดงว่าการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระทั้ง 13 ตัว ดังนั้นจึงไม่มีการทดสอบสมมติฐานการวิจัย และทดสอบทิศทางความสัมพันธ์ต่อไป

กรณีที่ 2 การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร (COP) วัดค่าโดยใช้สูตร

$$\Delta ROI_t = ROI_t - ROI_{t-1}$$

โดยกำหนดให้ ROI_t = อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547

ROI_{t-1} = อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2546

ตาราง ง.2 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ ΔROI ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2546)

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
INTERCEPT	None	0.850	7.207	0.907
BSU	+	12.243	3.791	0.003***
SIZE	+	-5.82E-005	0.000	0.575
MP	+	-0.109	0.082	0.193
TYPE 1	None	5.684	8.354	0.501
TYPE 2	None	4.274	7.635	0.580
TYPE 3	None	-1.538	6.951	0.826
TYPE 4	None	3.848	7.290	0.601
TYPE 5	None	0.059	7.335	0.994
TYPE 6	None	3.640	9.868	0.715
TYPE 7	None	1.661	8.231	0.841

ตาราง ง.2 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ Δ ROI ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2546) (ต่อ)

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
TYPE 8	None	-1.262	7.772	0.872
TYPE 9	None	-23.016	8.118	0.008***
M/B	+	2.565	2.223	0.258

*** บ่งบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05,

** บ่งบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.10

p-value ของตัวแบบ = 0.001,

$R^2 = 0.636$

จำนวนกลุ่มตัวอย่าง = 44 บริษัท

ตัวแบบโดยรวมมีค่า p-value เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.05) ซึ่งค่าสถิติดังกล่าวจะใช้ตรวจสอบ สมมติฐานที่ว่า การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากผลการทดสอบทำให้ยอมรับสมมติฐานดังกล่าว จึงสามารถสรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปร ในจำนวนตัวแปรอิสระ 13 ตัว เมื่อพิจารณาค่า R Square = 63.60 % สามารถอธิบายได้ว่า 63.60 % ของการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรอิสระทั้ง 13 ตัว ในตัวแบบที่ 2

จากตาราง ง.2 จะพบว่าการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$) และประเภทอุตสาหกรรม (ได้แก่ กลุ่มบริษัทที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ) มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$) ส่วนตัวแปรอิสระอื่นๆ นั้นไม่พบว่ามี ความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

สรุปว่าเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลกรณีที่ 1 กับกรณีที่ 2 นั้นจะเห็นว่าทั้ง 2 กรณี ให้ผลการวิจัยที่แตกต่างกัน กล่าวคือ กรณีที่ 1 การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ ขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระทั้ง 13 ตัว แต่กรณีที่ 2 นั้นพบความสัมพันธ์ระหว่างการการบริหารเชิง ดุลยภาพ และประเภทอุตสาหกรรมกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร อาจจะเป็นไปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละช่วงเวลากันนั้นมีความแตกต่างกัน จึงอาจทำให้ผลการวิจัยที่ได้รับแตกต่างกันออกไปด้วย

และจะเห็นว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลของกรณีที่ 1 (ปี 2546 เทียบกับปี 2545) นั้นให้ ผลการวิจัยที่แตกต่างไปจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงผลการ ดำเนินงานขององค์กร ปี 2547 เทียบกับปี 2545 (ตาราง 4.31) ซึ่งผลการทดสอบเมื่อการ เปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ปี 2547 เทียบกับปี 2545 นั้นพบว่า การใช้ การบริหารเชิงดุลยภาพ และประเภทอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการ ดำเนินงานขององค์กร ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร เมื่อพิจารณาปี 2546 เทียบกับปี 2545 กลับไม่พบถึงความสัมพันธ์ดังกล่าว อาจจะเป็นไปได้ว่าการเปลี่ยนแปลง ผลการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละช่วงเวลากันนั้นมีความแตกต่างกัน จึงอาจทำให้ผลการวิจัยที่ ได้รับแตกต่างกันออกไปด้วย แต่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในกรณีที่ 2 (ปี 2547 เทียบกับปี 2546) นั้น สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ปี 2547 เทียบกับปี 2545

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรณีที่ 3 การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร (COP) วัดค่าโดยใช้สูตร

$$\% \Delta ROI_t = \frac{ROI_t - ROI_{t-2}}{ROI_{t-2}} \times 100$$

โดยกำหนดให้ ROI_t = อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547

ROI_{t-2} = อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2545

ตาราง ง.3 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ $\% \Delta ROI$ ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2545)

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
INTERCEPT	None	214.777	971.030	0.826
BSU	+	1223.054	510.826	0.023
SIZE	+	0.000	0.014	0.978
MP	+	-9.947	11.044	0.375
TYPE 1	None	471.339	1125.502	0.678
TYPE 2	None	395.807	1028.631	0.703
TYPE 3	None	-84.907	936.488	0.928
TYPE 4	None	850.998	982.189	0.393
TYPE 5	None	182.536	988.271	0.855
TYPE 6	None	463.117	1329.492	0.730
TYPE 7	None	-912.964	1109.044	0.417

ตาราง ง.3 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ % Δ ROI ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2545) (ต่อ)

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
TYPE 8	None	-205.546	1047.201	0.846
TYPE 9	None	-804.971	1093.730	0.467
M/B	+	140.265	299.513	0.643

*** บ่งบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05,

** บ่งบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.10

p-value ของตัวแบบ = 0.121,

$R^2 = 0.420$

จำนวนกลุ่มตัวอย่าง = 44 บริษัท

เนื่องจากตัวแบบโดยรวมมีค่า p-value เท่ากับ 0.121 ซึ่งมากกว่า ระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.10) ซึ่งค่าสถิติดังกล่าวจะใช้ตรวจสอบ สมมติฐานที่ว่า การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากผลการทดสอบทำให้ปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว แสดงว่าการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระทั้ง 13 ตัว ดังนั้นจึงไม่มีการทดสอบสมมติฐานการวิจัย และทดสอบทิศทางความสัมพันธ์ต่อไป

กรณีศึกษาที่ 4 การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร (COP) วัดค่าโดยใช้สูตร

$$\% \Delta ROI_t = \frac{ROI_t - ROI_{t-1}}{ROI_{t-1}} \times 100$$

โดยกำหนดให้ ROI_t = อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2546

ROI_{t-1} = อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2545

ตาราง ง.4 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ $\% \Delta ROI$ ปี 2546 เปรียบเทียบกับปี 2545)

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
INTERCEPT	None	-39.194	427.785	0.928
BSU	+	441.981	225.043	0.059
SIZE	+	0.002	0.006	0.756
MP	+	-1.362	4.865	0.781
TYPE 1	None	166.273	495.837	0.740
TYPE 2	None	78.217	453.161	0.864
TYPE 3	None	-2.867	412.568	0.995
TYPE 4	None	392.914	432.701	0.371
TYPE 5	None	58.863	435.381	0.893
TYPE 6	None	135.674	585.705	0.818
TYPE 7	None	-272.774	488.587	0.581

ตาราง ง.4 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ % Δ ROI ปี 2546 เปรียบเทียบกับปี 2545) (ต่อ)

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
TYPE 8	None	-136.947	461.342	0.769
TYPE 9	None	-48.009	481.840	0.921
M/B	+	36.217	131.950	0.786

*** บ่งบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05,

** บ่งบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.10

p-value ของตัวแบบ = 0.370,

$R^2 = 0.330$

จำนวนกลุ่มตัวอย่าง = 44 บริษัท

เนื่องจากตัวแบบโดยรวมมีค่า p-value เท่ากับ 0.370 ซึ่งมากกว่า ระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.10) ซึ่งค่าสถิติดังกล่าวจะใช้ตรวจสอบ สมมติฐานที่ว่า การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากผลการทดสอบทำให้ปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว แสดงว่าการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระทั้ง 13 ตัว ดังนั้นจึงไม่มีการทดสอบสมมติฐานการวิจัย และทดสอบทิศทางความสัมพันธ์ต่อไป

กรณีที่ 5 การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร (COP) วัดค่าโดยใช้สูตร

$$\% \Delta ROI_t = \frac{ROI_t - ROI_{t-1}}{ROI_{t-1}} \times 100$$

โดยกำหนดให้ ROI_t = อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2547

ROI_{t-1} = อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ปี 2546

ตาราง ง.5 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ $\% \Delta ROI$ ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2546)

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
INTERCEPT	None	37.794	156.614	0.811
BSU	+	207.896	82.389	0.017***
SIZE	+	-0.001	0.002	0.510
MP	+	-2.396	1.781	0.189
TYPE 1	None	244.424	181.528	0.188
TYPE 2	None	184.535	165.904	0.275
TYPE 3	None	9.900	151.043	0.948
TYPE 4	None	98.619	158.413	0.538
TYPE 5	None	121.263	159.394	0.453
TYPE 6	None	154.327	214.429	0.477
TYPE 7	None	70.384	178.874	0.697

ตาราง ง.5 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีขนาดขององค์กร ตำแหน่งทางการตลาด ประเภทอุตสาหกรรม และอัตราส่วนราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีเป็นตัวแปรควบคุม (วัดค่าโดยใช้ % Δ ROI ปี 2547 เปรียบเทียบกับปี 2546) (ต่อ)

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์ที่คาดหวัง (Predicted relation)	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยประมาณ (β)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors)	p-value
TYPE 8	None	63.645	168.899	0.709
TYPE 9	None	-422.730	176.404	0.023***
M/B	+	2.784	48.307	0.954

*** บ่งบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05,

** บ่งบอกถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.10

p-value ของตัวแบบ = 0.005,

$R^2 = 0.575$

จำนวนกลุ่มตัวอย่าง = 44 บริษัท

ตัวแบบโดยรวมมีค่า p-value เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญที่กำหนด (0.05) ซึ่งค่าสถิติดังกล่าวจะใช้ตรวจสอบ สมมติฐานที่ว่า การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากผลการทดสอบทำให้ยอมรับสมมติฐานดังกล่าว จึงสามารถสรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปร ในจำนวนตัวแปรอิสระ 13 ตัว เมื่อพิจารณาค่า R Square = 57.50 % สามารถอธิบายได้ว่า 57.50 % ของการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรอิสระทั้ง 13 ตัว ในตัวแบบที่ 2

จากตาราง ง.5 จะพบว่าการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$) และประเภทอุตสาหกรรม (ได้แก่ กลุ่มบริษัทที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ) มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$) ส่วนตัวแปรอิสระอื่นๆ นั้นไม่พบว่ามี ความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

จากผลการทดสอบเมื่อกำหนดให้การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรวัดค่าโดยใช้วิธี % Δ ROI จะพบว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลของกรณีที่ 5 (ปี 2547 เทียบกับปี 2546) นั้นให้ ผลการวิจัยที่แตกต่างไปจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ปี 2547 เทียบกับปี 2545 (กรณีที่ 3) และปี 2546 เทียบกับปี 2545 (กรณี ที่ 4) เพราะผลการทดสอบเมื่อการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรพิจารณาปี 2547 เทียบ กับปี 2546 พบถึงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และประเภทอุตสาหกรรม กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงาน ขององค์กรเมื่อพิจารณาปี 2547 เทียบกับปี 2545 และปี 2546 เทียบกับปี 2545 กลับไม่พบถึง ความสัมพันธ์ดังกล่าว อาจจะเป็นไปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละ ช่วงเวลาทั้งนั้นมีความแตกต่างกัน จึงอาจทำให้ผลการวิจัยที่ได้รับแตกต่างกันออกไปด้วย

เมื่อเปรียบเทียบวิธีการวัดค่าโดยใช้วิธี Δ ROI กับวิธี % Δ ROI จะเห็นว่าทั้ง 2 วิธีให้ ผลการวิจัยที่แตกต่างกัน สำหรับช่วงเวลาที่พบความแตกต่างในผลการวิจัยได้แก่ การเปลี่ยนแปลง ผลการดำเนินงานขององค์กร ปี 2547 เทียบกับปี 2545 กล่าวคือ วิธี Δ ROI (ตาราง 4.31) นั้นพบ ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และประเภทอุตสาหกรรมกับการเปลี่ยนแปลง ผลการดำเนินงานขององค์กร ในขณะที่วิธี % Δ ROI (ตาราง ง.3) ในช่วงเวลาเดียวกันนั้นกลับไม่ พบความสัมพันธ์ดังกล่าว อาจจะเป็นไปได้ว่าวิธีการวัดค่าการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานของ องค์กรนั้นแตกต่างกัน จึงอาจทำให้ผลการวิจัยที่ได้รับแตกต่างกันออกไปด้วย แต่สำหรับการ เปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร เมื่อพิจารณาปี 2546 เทียบกับปี 2545 (กรณีที่ 1 กับ กรณีที่ 4) วิธีการวัดค่าทั้ง 2 วิธีให้ผลการวิจัยที่ไม่แตกต่างกันคือ การเปลี่ยนแปลงผลการ ดำเนินงานขององค์กรไม่ขึ้นอยู่กับตัวแปรอิสระทั้ง 13 ตัว และการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงาน ขององค์กร เมื่อพิจารณาปี 2547 เทียบกับปี 2546 (กรณีที่ 2 กับกรณีที่ 5) วิธีการวัดค่าทั้ง 2 วิธีก็ ให้ผลการวิจัยที่ไม่แตกต่างกันคือ พบว่า การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และประเภทอุตสาหกรรมมี ความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวนริศรา ถิ่นวิสัย เกิดวันที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2524 ที่จังหวัดนครปฐม สำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการบัญชี กลุ่มบัญชีต้นทุน เกียรตินิยม อันดับ 2 คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตพณิชยการพระนคร ในปี การศึกษา 2545 และเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโท บัญชีมหาบัณฑิต สาขาการบัญชีการเงิน คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2546 ในขณะที่ ศึกษาในระดับปริญญาโท ได้รับทุนในตำแหน่งผู้ช่วยสอน ภาควิชาการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย