

ผลกระทบของกลยุทธ์การให้บริการที่มีต่อผลการดำเนินงาน
ของธุรกิจจำหน่ายรถยนต์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
The Effects of Service Strategy on Performance of Car Dealing Business
in Northeast Thailand.

ธนันท์ บุตรวงศ์* กาญจนา สุคันธสิริกุล² และการุณย์ ประทุม³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทดสอบผลกระทบของกลยุทธ์การให้บริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจจำหน่ายรถยนต์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารธุรกิจจำหน่ายรถยนต์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 123 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ซึ่งกลยุทธ์การให้บริการได้ถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระ ที่มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ผลการวิจัย พบว่า 1) กลยุทธ์การให้บริการ ด้านการรับประกัน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา 2) กลยุทธ์การให้บริการด้านการเอาใจใส่ลูกค้าเป็นรายบุคคล มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวมและด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน ดังนั้น ผู้บริหารควรนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการจัดการเกี่ยวกับกลยุทธ์การให้บริการโดยเน้นความสำคัญกับกลยุทธ์การให้บริการในด้านการรับประกันและด้านการเอาใจใส่ลูกค้าเป็นรายบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจจำหน่ายรถยนต์มีศักยภาพในการบริหารจัดการทางด้านกระบวนการให้บริการที่ดีขึ้นและทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในอนาคต

คำสำคัญ : กลยุทธ์การให้บริการ ผลการดำเนินงาน ธุรกิจจำหน่ายรถยนต์

* นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

³ อาจารย์ ดร. คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Abstract

The purpose of this study was to verify the effect of service strategy on the performance of automotive dealing in north-eastern region of Thailand. A questionnaire was used as a research instrument to collect the data from 123 automotive dealers. The data were analyzed statically in terms of: multiple correlations, simple regressing, and multiple regressions. In this study, service strategy was identified as independent variable which correlated and had effects on performance. The result showed that :

1) service strategy in terms of assurance correlated and had positive effects on the overall performance to customers, internal process, and learning and development ; and 2) service strategy in terms of customer service correlated and had positive effects on the overall performance to customers, internal process, learning and development, and finance. The finding from the study should therefore be used by administrators as guidelines for organizing service strategy of the organization with the emphasis on assurance and customer service to enhance the potential of service administration in automotive dealers and create competitive advantages in the future.

Keyword : Service strategy, Performance, Automotive dealers

1. บทนำ

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีสภาวะการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ในแต่ละธุรกิจจะต้องแสวงหากลยุทธ์เข้ามาใช้ในการแข่งขัน วัตถุประสงค์ในการประกอบธุรกิจส่วนใหญ่นั้นมักขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ดำเนินการประกอบกิจการหรือธุรกิจนั้น ๆ แต่ในการประกอบธุรกิจใด ๆ ก็ตาม วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประกอบธุรกิจนั้นคือการแสวงหากำไรสูงสุด (Maximum Profit) เพื่อที่จะสามารถให้กิจการอยู่รอดและเจริญเติบโตก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ ทั้งนี้คงไม่สามารถที่จะปฏิเสธได้ว่า การประกอบธุรกิจนั้นคงไม่ได้มีการหวังผลเพียงในระยะสั้น แต่ในทุกธุรกิจต่างก็มีความต้องการที่จะให้ธุรกิจของตนเองนั้นอยู่รอดและก้าวสู่ความเจริญรุ่งเรืองต่อไปในอนาคต อีกทั้งการดำเนินธุรกิจยังจะต้องคำนึงถึงภาวะการแข่งขันทางการตลาดที่จัดเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ส่งผลกระทบอย่างมากต่อการดำเนินการของธุรกิจ โดยที่นับวันจะเพิ่มความเข้มข้นมากขึ้นไม่ไปจะเป็นการแข่งขันระหว่างธุรกิจ หรือแม้กระทั่งการแข่งขันระหว่างประเทศ จากภาวะเศรษฐกิจที่ผ่านมา จึงถือเป็นบทเรียนให้แต่ละธุรกิจจะต้องหันมาพิจารณาถึงขีดความสามารถที่แท้จริงของธุรกิจ กลยุทธ์ที่เลือกนำมาประยุกต์ใช้จะต้องสอดคล้องกับความสามารถของธุรกิจเพื่อที่จะแสวงหาโอกาสที่จะทำให้ธุรกิจเจริญรุ่งเรือง การพัฒนาการบริหารจัดการภายในโดยเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมก็สามารถ ที่จะทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จได้ การวางแผนกลยุทธ์ หากกิจการไม่สามารถที่จะดำเนินการสร้างความเจริญเติบโตให้มีความต่อเนื่องโดยอาศัยแผนกลยุทธ์แล้ว ก็เป็นที่แน่นอนว่าการดำเนินธุรกิจอาจจะต้องประสบกับปัญหาต่างๆ มากมาย และอาจจะต้องล้มสลายไปในที่สุด การรู้จักวางแผนกลยุทธ์ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ในแต่ละธุรกิจจะต้องนำมาพิจารณาให้รอบคอบและมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจสามารถเจริญเติบโตไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์การให้บริการ (Service Strategy) หมายถึง กิจกรรมของกระบวนการส่งมอบสินค้าที่ไม่มีตัวตนของธุรกิจให้กับผู้รับบริการ โดยให้สินค้าที่ไม่มีตัวตนนั้นจะต้องตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการจนนำไปสู่ความพึงพอใจได้ (ชัยสมพล ชาวประเสริฐ, 2550 : 18) การบริการจึงเป็นการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วยการให้ประโยชน์เพิ่มขึ้นในสายตาของผู้ซื้อ ทำให้เกิดความรู้สึกแตกต่างว่า หากสินค้าได้มีการให้บริการเข้ามาด้วยจะรู้สึกคุ้มค่ากว่าที่เสนอเฉพาะตัวสินค้า แม้ว่าความเป็นจริงแล้วราคาของการให้บริการจะบวกเพิ่มเข้าไปในราคาสินค้าแล้ว

ในประเทศไทยเองธุรกิจบริการมีการพัฒนาเติบโตอย่างเห็นได้ชัดเจนธุรกิจบางอย่างเพิ่งเกิดขึ้นในระยะเวลาไม่ถึง 20 ปี แต่กลายเป็นธุรกิจที่ทำรายได้และกำไรมหาศาล เช่น ธุรกิจการสื่อสารไร้สาย ธุรกิจบนอินเทอร์เน็ต ธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลที่ไม่อยู่ในรูปแบบสถาบันการเงิน ดิสเคาน์ดริ์ ร้านสะดวกซื้อ การเติบโตของภาคธุรกิจบริการที่เกิดจากแรงผลักดันทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ทำให้ความรู้ความเข้าใจในการบริการกลายเป็นสิ่งที่จำเป็นและต้องได้รับความสำคัญนับจากนี้เป็นต้นไป การบริการที่เคยดำเนินไปบนความเชื่อเก่า ๆ ที่ว่าบริการเป็นเรื่องการทำให้พนักงานยิ้มแย้มแจ่มใสหรือหาพนักงานที่มีใจการบริการมาทำงานให้ก็เพียงพอแล้วเป็นความเชื่อที่ไม่ถูกต้อง และไม่เพียงพออีกต่อไป งานบริการควรจะต้องได้รับการศึกษาอย่างมีหลักวิชาการ ได้รับการปฏิบัติในฐานะวิชาชีพหนึ่งและมีวิธีการประเมินผลคุณภาพการบริการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์เพื่อให้ธุรกิจบริการของประเทศไทยเท่าทันต่อการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ (วิทยา ด้านอำรุงกุล, 2547 : 15 - 16) การบริการถือเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและการตอบสนองทางจิตใจของมนุษย์ แม้เพียงรอยยิ้มจากแม่ค้าในตลาดเท่านั้นก็อาจจะสามารถดึงดูดผู้ที่สนใจเดินผ่านไปมาให้เป็นลูกค้าได้ ดังนั้น การบริการด้วยไมตรีจึงเป็นเสมือนโชตรวมมัดใจลูกค้าไม่ให้หนีไปเป็นลูกค้าของคู่แข่ง ในปัจจุบันการบริการได้เข้ามาอยู่รอบตัวมนุษย์ทุกคนตั้งแต่เช้าจนถึงเข้านอน และการบริการได้เข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างมากกับทุกธุรกิจจนกล่าวได้ว่า การบริการเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้านั่นเอง การบริการที่ดีนอกจากจะเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าแล้วยังจะเพิ่มประโยชน์ให้กับลูกค้าด้วย ซึ่งธุรกิจในปัจจุบันไม่ได้มีการแข่งขันเฉพาะสินค้าเพียงอย่างเดียว การบริการก็เป็นอีกผลิตภัณฑ์หนึ่งที่ช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจ นอกจากนี้ การบริการอย่างเป็นเลิศยังช่วยมัดใจลูกค้าได้อีกช่องทางหนึ่ง (ชัยสมพล ชาวประเสริฐ, 2550 : 16 - 17)

การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) เป็นการวัดหรือประเมินผลที่จะสามารถช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นการนำเสนอข้อมูลแนวคิดที่ช่วยในการประเมินผลและรายงานให้ผู้บริหารและเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กระบวนการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพมีองค์ประกอบที่สำคัญประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) จะเห็นได้ว่ามุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้ถูกกำหนดขึ้นมาโดยอาศัยปรัชญาในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ไป และมุมมองทั้ง 4 ด้าน ยังมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (Cause and Effect) ในลักษณะที่องค์กรจะมีกำไรได้ต้องมาจากลูกค้า ซึ่งการจะหาลูกค้าต้องมีการดำเนินการภายในที่ดี ซึ่งการจะดำเนินการภายในให้ได้ดีพนักงานต้องมีทักษะ ความพร้อมในการทำงาน จากความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) ดังกล่าวทำให้การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพมีความแตกต่างจากเครื่องมือในการประเมินผลทั่วไป (พสุ เศรษฐินทร์, 2548 : 31)

การดำรงชีวิตของมนุษย์ในปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการ คือ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค จากสภาพเศรษฐกิจและสังคม ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้ธุรกิจเกิดการแข่งขันกันมากขึ้น การเดินทางจึงต้องการความรวดเร็ว เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบันรถยนต์ได้กลายเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินธุรกิจไปแล้ว ดังนั้น ธุรกิจรถยนต์จึงเติบโตเพิ่มขึ้นตามไปด้วย (ปัญญาพัฒน์ ฉ่ำสูงเนิน, 2547 : 1)

กรมการขนส่งทางบกได้ประกาศปรับลดอัตราภาษีประจำปีสำหรับรถยนต์ที่ใช้ก๊าซธรรมชาติอัดเป็นเชื้อเพลิง รถใช้พลังงานไฟฟ้า พลังงานทดแทน พลังงานอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมหรือพลังงานอย่างประหยัดอื่นๆ ซึ่งจะมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 29 มกราคม 2551 เป็นต้นไปซึ่งครอบคลุมทั้งรถที่จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติขนส่งและพระราชบัญญัติรถยนต์ซึ่งจะทำให้การแข่งขันด้านการจำหน่ายรถยนต์ในประเทศไทยมีความตื่นตัวและก่อให้เกิดการกระตุ้นเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น

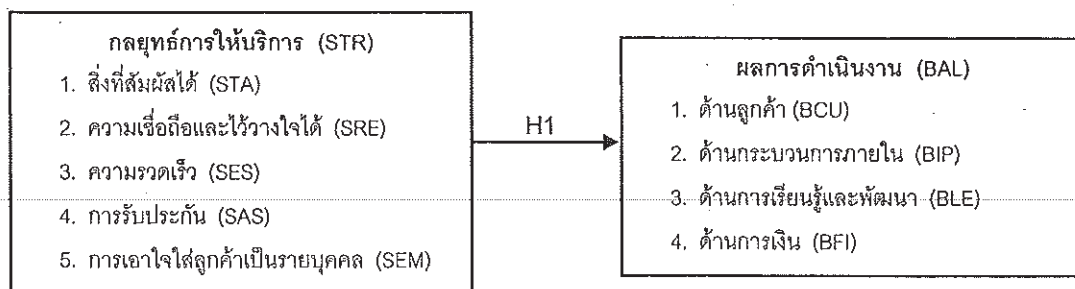
จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจวิจัยกลยุทธ์การให้บริการกับผลการดำเนินงานของธุรกิจจำหน่ายรถยนต์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่า กลยุทธ์การให้บริการมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจจำหน่ายรถยนต์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถเป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์การให้บริการให้สามารถแข่งขันได้ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน รวมถึงใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศของธุรกิจจำหน่ายรถยนต์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อพัฒนาธุรกิจให้สอดคล้องกับภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจในอนาคต

2. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมุติฐานของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ กลยุทธ์การให้บริการได้ถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระและมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน จากวัตถุประสงค์ข้างต้นสามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้

รูปภาพประกอบ 1

โมเดลของกลยุทธ์การให้บริการ และผลการดำเนินงาน



2.1 กลยุทธ์การให้บริการ (Service Strategy)

กลยุทธ์การให้บริการที่วัดจากคุณภาพการให้บริการประกอบด้วย 5 ข้อ (ชัยสมพล ชาวประเสริฐ, 2550 : 106 - 107) ได้แก่

2.1.1 สิ่งสัมผัสได้ (Tangible)

สิ่งที่สัมผัสได้ ได้แก่ อาคารของธุรกิจบริการ เครื่องมือและอุปกรณ์ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องเอทีเอ็ม เคาน์เตอร์ให้บริการ ที่จอดรถ สวน ห้องน้ำ การตกแต่ง ป้ายประชาสัมพันธ์ แบบฟอร์มต่าง ๆ รวมทั้งการแต่งกายของพนักงาน สิ่งสัมผัสได้เหล่านี้จะเหมือนกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของส่วนประสมทางการตลาดตัวที่ 7

2.1.2 ความเชื่อถือและไว้วางใจได้ (Reliability)

ความเชื่อถือและไว้วางใจได้ เป็นความสามารถในการมอบการบริการเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าตามที่ได้สัญญาหรือที่ควรจะเป็นได้อย่างถูกต้องและได้ตรงวัตถุประสงค์ของการบริการนั้นภายในเวลาที่เหมาะสม เช่น การรักษาคณโฑของโรงพยาบาล ต้องรักษาให้หายป่วย การฝากเงินกับธนาคารต้องมีการรักษารักษาเงินในสมุดบัญชีให้อยู่ครบทุกบาททุกสตางค์ จำนวนดอกเบี้ยไม่มีผิดพลาด

2.1.3 ความรวดเร็ว (Responsiveness)

ความรวดเร็วเป็นความตั้งใจที่จะช่วยเหลือลูกค้า โดยให้บริการอย่างรวดเร็ว ไม่ให้รอคิวนาน รวมทั้งต้องถูกต้อง เห็นลูกค้าแล้วต้องรีบต้อนรับให้การช่วยเหลือ สอบถามถึงการมาใช้บริการอย่างไม่ละเลย ความรวดเร็วจะต้องมาจากพนักงานและกระบวนการในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ

2.1.4 การรับประกัน (Assurance)

เป็นการรับประกันว่าพนักงานที่ให้บริการมีความรู้ความสามารถ และมีความสุภาพจริยธรรม ในการให้บริการเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าว่าจะได้รับการบริการที่เป็นไปตามมาตรฐานและปลอดภัยไร้กังวล นอกจากนี้ถ้าจะต้องรับประกันถึงมาตรฐานขององค์กรด้วย

2.1.5 การเอาใจใส่ลูกค้าเป็นรายบุคคล (Empathy)

องค์ประกอบข้อนี้ เป็นการดูแลและเอาใจใส่ให้บริการอย่างตั้งใจ เนื่องจากเข้าใจปัญหา หรือความต้องการของลูกค้าที่ต้องได้รับการตอบสนอง เน้นการบริการและการแก้ปัญหาให้ลูกค้าอย่างเป็นรายบุคคล ตามวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน มีการสื่อสารทำความเข้าใจกับลูกค้าอย่างต้องแท้

2.2 ผลการดำเนินงาน (Performance)

การบริหารจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลการดำเนินงานที่บรรลุตามวัตถุประสงค์องค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งจากในอดีตและปัจจุบัน แต่ปัจจัยที่จะส่งผลให้การดำเนินงานสำเร็จก็จะมีการพัฒนาเรื่อยมา องค์กรก็ต้องมีการนำเอาเทคนิค แนวคิดที่ได้จากการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานก็คือปัจจัยทางบุคลากรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรจึงเป็นปัจจัยที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญ การจัดการความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นศูนย์กลางแห่งความรู้ โดยอาศัยประสบการณ์ที่มีคุณค่า และมีลักษณะเฉพาะขององค์กร ซึ่งไม่มีใครสามารถลอกเลียนแบบ (พสุ เดชะรินทร์, 2546 : 3)

การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ จากประสบการณ์ขององค์กรที่ได้เริ่มนำเอาการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพไปดำเนินการแล้วนั้น แสดงให้เห็นว่าสามารถนำไปใช้ได้ผลดีสุดกับการเป็นเครื่องมือสำหรับกระตุ้น จูงใจ ให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายแบบดุลยภาพมีความสำคัญคือ การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ เป็นภาพสะท้อนจากบนลงล่างของพันธกิจและกลยุทธ์บริษัท ซึ่งตรงกันข้ามกับตัววัดต่างๆ ที่ติดตามการดำเนินงานซึ่งส่วนใหญ่เป็นแบบล่างขึ้นบน ซึ่งได้มาจากกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่ในแต่ละหน่วยงานหรือกระบวนการเฉพาะกิจต่างๆ ตามความจำเป็นซึ่งไม่ค่อยสอดคล้องและสัมพันธ์กับกลยุทธ์โดยรวมทั้งหมดของบริษัท

การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานเท่านั้น แต่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยง ระหว่างวิสัยทัศน์กับแผนการปฏิบัติงาน ขององค์กร โดยจำแนกออกเป็นข้อๆ ดังนี้ (พสุ เศรษฐินทร์, 2544 : 40)

1. เพื่อให้เกิดความสมดุลในการบริหารจัดการและวัดผลการดำเนินงาน Kaplan และ Norton เสนอให้มาวัดผลการดำเนินงานโดยใช้มุมมอง 4 ด้าน ดังรูปภาพประกอบ 1

1.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มีวัตถุประสงค์หลัก ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือ การเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการอื่นๆ

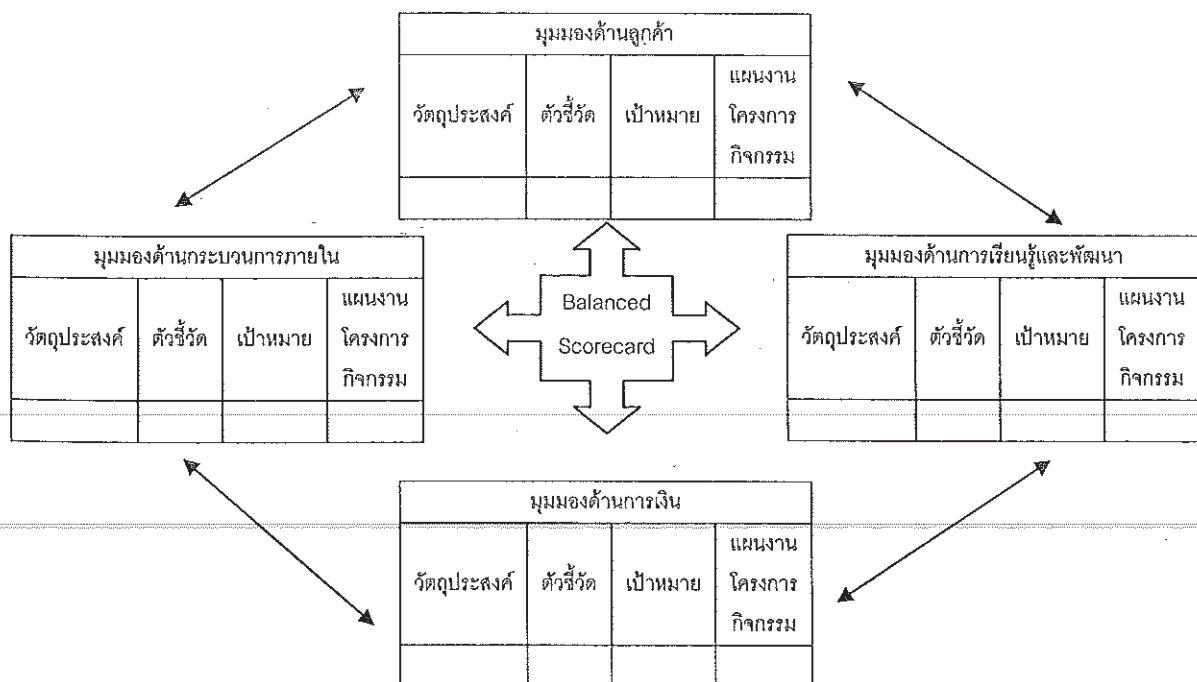
1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือ ชื่อเสียงของกิจการที่ดี

1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดการส่งที่รวดเร็วตรงเวลาหรือ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี

รูปภาพประกอบ 2

มุมมอง 4 ด้าน ของการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ



2. เพื่อให้บริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรมีประสิทธิภาพ Kaplan และ Norton ได้ออกแบบวิธีการในการถ่ายทอดทิศทางองค์กรจากพันธกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์ ลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้ (สิทธิศักดิ์ พฤษชัยปิติ, 2546 : 12)

- 2.1 มีการกำหนดทิศทางองค์กรในรูปแบบของพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมและกลยุทธ์
- 2.2 มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- 2.3 มีการกำหนดคะแนนและถ่ายทอดลงสู่ระบบปฏิบัติเป็นระดับชั้น
- 2.4 มีการวัดและรายงาน
- 2.5 มีการนำผลมาใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. เพื่อให้การถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จากระดับองค์กรลงสู่ระดับปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ จะมีการถ่ายทอดวัตถุประสงค์ลงเป็นลำดับขั้น ด้วยวิธีการนี้จะทำให้หน่วยงานทุกระดับตั้งแต่ระดับองค์กรสูงสุด ระดับฝ่าย ระดับหน่วยงาน หรือแม้แต่ว่าระดับบุคคลจะมีบัตรลงคะแนนเป็นของตนเอง ต้องรับผิดชอบผลงานของตนเอง ซึ่งเป็นการสื่อสารเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมลงสู่ทุกระดับ โดยภายใต้แต่ละมุมมองจะประกอบไปด้วย 4 ช่อง (พสุ เดชะรินทร์, 2544 : 21) ได้แก่

3.1 วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง หมายถึง สิ่งสำคัญที่องค์กรต่างก็มุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ เช่น วัตถุประสงค์ด้านการเงิน (Financial Perspective) มีวัตถุประสงค์หลักได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือ การเพิ่มขึ้นของรายได้ ด้วยวิธีการอื่นๆ วัตถุประสงค์ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือ ชื่อเสียงของกิจการที่ดี วัตถุประสงค์ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดการส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี

3.2 ตัวชี้วัด (Measures หรือ Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นเครื่องมือในการบอกว่าการบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เช่น ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น ภายใต้วัตถุประสงค์การเพิ่มขึ้นของรายได้มุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา

3.3 เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องระบุตัวชี้วัดแต่ละประเภท เช่น ตัวดัชนีการเพิ่มขึ้นของรายได้ในมุมมองด้านการเงินอาจตั้งเป้าหมาย คือ การเพิ่มขึ้นของรายได้ร้อยละเท่าไรต่อปี ตัวดัชนีจำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปในมุมมองด้านลูกค้าอาจตั้งเป้าหมาย คือ จำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปต้องไม่เกินร้อยละเท่าไรต่อปี ตัวดัชนีจำนวนของเสียในมุมมองด้านกระบวนการภายในอาจตั้งเป้าหมาย คือ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละเท่าไรต่อปี ตัวดัชนีจำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตอาจตั้งเป้าหมาย คือ จำนวนชั่วโมงในการอบรม เท่ากับเท่าไร ต่อวัน ต่อคน ต่อปี

3.4 แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นตอนนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการแต่เป็นเพียงแผนงานหรือโครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Target) ที่ต้องการในมุมมองต่างๆ

การกำหนดกลยุทธ์การให้บริการของผู้บริหารธุรกิจจำหน่ายรถยนต์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้อย่างเหมาะสมอันจะนำไปสู่กระบวนการดำเนินงาน และส่งผลให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจจำหน่ายรถยนต์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีศักยภาพในการบริหารจัดการ การบริการที่ดีขึ้น ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในอนาคต ที่ทำให้ธุรกิจมีความเป็นมืออาชีพและมีมาตรฐานในด้านการบริการ รวมทั้งเป็นข้อมูลในการพัฒนากลยุทธ์การให้บริการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดกับธุรกิจ ดังนั้น ในการวิจัยจึงได้มีสมมุติฐานการวิจัยดังนี้

สมมุติฐานการวิจัย : กลยุทธ์การให้บริการมีผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน

3. วิธีการดำเนินงานวิจัย

3.1 กระบวนการและวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ในกระบวนการเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยนั้น ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจจำหน่ายรถยนต์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 179 คน กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจจำหน่ายรถยนต์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 123 คน โดยเปิดตาราง Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 43) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยดำเนินการ 1) จำแนกผู้บริหารธุรกิจจำหน่ายรถยนต์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามแต่ละยี่ห้อ 2) กำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารธุรกิจจำหน่ายรถยนต์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามสัดส่วน 3) ทำการสุ่มตัวอย่างตามข้อ 2 โดยวิธีการจับสลาก ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามจำนวน 123 ชุด เมื่อครบกำหนดในการเก็บแบบสอบถาม ได้รับทั้งสิ้น 116 ชุด ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ทั้งสิ้น 116 ชุด โดยมีอัตราผลตอบแทนร้อยละ 94.30 ซึ่งสอดคล้องกับ (Aaker, Kumar and Say, 2001) ได้นำเสนอว่าการส่งแบบสอบถามอย่างน้อยอัตราร้อยละ 20 จึงเป็นที่ยอมรับได้

3.2 การวัดคุณลักษณะของตัวแปร

กลยุทธ์การให้บริการเป็นตัวแปรอิสระซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านสิ่งที่สัมผัสได้ ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับสิ่งที่สัมผัสได้ในธุรกิจ 2) ด้านความเชื่อถือและวางใจได้ ประกอบด้วย 4 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือและวางใจได้ในการประกอบธุรกิจ 3) ด้านความรวดเร็ว ประกอบด้วย 4 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับความรวดเร็วในการให้บริการของธุรกิจ 4) ด้านการรับประกัน ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับเนื้อหาการรับประกันการให้บริการแก่ลูกค้า 5) ด้านการเอาใจใส่ลูกค้าเป็นรายบุคคล ประกอบด้วย 4 คำถาม โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการเอาใจใส่และดูแลลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ

ผลการดำเนินงานเป็นตัวแปรตาม ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านลูกค้า ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า 2) ด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการ วิธีการดำเนินการภายในของธุรกิจ 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับขั้นตอนวิธีการพัฒนาบุคลากร กระบวนการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร 4) ด้านการเงิน โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านการเงิน การเพิ่มขึ้นของกำไร และการลดลงของต้นทุนค่าใช้จ่าย

3.3 ความเชื่อมั่นและเที่ยงตรง

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรง โดยการหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Discrimination Power) โดยใช้เทคนิค Item-total Correlation ซึ่งกลยุทธ์การให้บริการ ได้ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.4864 - 0.6882 และผลการดำเนินงาน (r) อยู่ระหว่าง 0.7250 - 0.8099 และใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งกลยุทธ์การให้บริการ ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.7570 - 0.8870 และผลการดำเนินงาน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.9133 - 0.9456

3.4 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณทดสอบผลกระทบของกลยุทธ์การให้บริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจจำหน่ายรถยนต์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเขียนเป็นสมการดังนี้

$$\text{สมการ Performance} = \beta_0 + \beta_1 \text{Customer} + \beta_2 \text{Internal Process} + \beta_3 \text{Learning and Growth} + \beta_4 \text{Finance}$$

4. ผลลัพธ์การวิจัยและการอภิปรายผล

ตาราง 1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลยุทธ์การให้บริการและผลการดำเนินงานโดยรวมของธุรกิจจำหน่ายรถยนต์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวแปร	BAL	STA	SRE	SES	SAS	SEM	VIF
$\bar{X}$	4.21	4.17	4.73	4.60	4.37	4.03	
S.D.	0.51	0.52	0.36	0.45	0.55	0.70	
BAL		0.555*	0.566*	0.598*	0.692*	0.672*	
STA			0.368*	0.513*	0.582*	0.480*	1.725
SRE				0.719*	0.630*	0.350*	2.256
SES					0.693*	0.436*	2.745
SAS						0.438*	2.437
SEM							1.403

จากตาราง 1 พบว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม โดยมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 0.555 - 0.692 มีนัยสำคัญทางสถิติที่รับ 0.05 ในลำดับต่อมาผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ Multicollinearity ปรากฏว่า ค่า VIF อยู่ระหว่าง 1.403 - 2.745 แสดงว่าความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระไม่ถึงขั้นก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity สอดคล้องกับ Lee และคนอื่น ๆ (2000 : 74) ได้เสนอว่า ค่า VIF น้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตาราง 2 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรกลยุทธ์การให้บริการที่มีต่อผลการดำเนินงานโดยรวม

กลยุทธ์การให้บริการ	ผลการดำเนินงาน		t	p-value
	โดยรวม			
	สัมประสิทธิ์ การถดถอย	ความคลาด เคลื่อน มาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	0.065	0.387	0.167	0.868
1. ด้านสิ่งที่สัมผัสได้	0.083	0.071	1.169	0.245
2. ด้านความน่าเชื่อถือและวางใจได้	0.218	0.116	1.874	0.064
3. ด้านความรวดเร็ว	0.022	0.104	0.215	0.830
4. ด้านการรับประกัน	0.325	0.080	4.079	0.000*
5. ด้านการเอาใจใส่ลูกค้าเป็นรายบุคคล	0.308	0.048	6.380	0.000*
F = 44.181 p = 0.000 AdjR ² = 0.652				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 2 พบว่า กลยุทธ์การให้บริการ ด้านการรับประกัน และด้านการเอาใจใส่ลูกค้าเป็นรายบุคคล มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวมและด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา เนื่องจาก กลยุทธ์การให้บริการถือเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้ธุรกิจเกิดการรับรู้เกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร และเมื่อองค์กรสามารถรับรู้ผลการดำเนินงานก็จะสามารถทำให้องค์กรปรับตัวได้อย่างรวดเร็วสอดคล้องกับงานวิจัยของบดินทร์ วิจารณ์ และวีรุธ มาพะชะศิริานนท์ (2544 : 34 - 47) พบว่าการเรียนรู้ขององค์กร เป็นการลงทุนในทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ ช่วยเพิ่มศักยภาพการบริหารที่ดีกว่าเดิม และเพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรได้มากขึ้นช่วยให้ธุรกิจมีความสามารถในการปรับตัว และการเอาตัวรอดได้ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ธุรกิจมีศักยภาพเพิ่มขึ้นในทุกด้านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา เนื่องจากพนักงานพร้อมที่จะทำงานใหม่ ๆ และปรับตัวเข้ากับบทบาทต่าง ๆ ได้เร็วขึ้นเป็นประโยชน์ต่อการโยกย้ายสับเปลี่ยน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในช่วงของการแข่งขันที่เข้มข้นได้เปรียบคู่แข่ง และคงความสามารถในการแข่งขันไว้ได้อย่างยั่งยืน ซึ่งกลุ่มธุรกิจที่มีทุนมากกว่าอาจมีศักยภาพในการบริหารการเรียนรู้ได้ดีกว่าสอดคล้องกับแนวคิดของสำรวย แก้วตา (2551 : 102) กล่าวว่า ปัจจุบันสถาบันการเงินทั้งในประเทศและต่างประเทศมีการแข่งขันค่อนข้างสูง สถาบันการเงินที่สามารถค้นหาความต้องการและสนองตอบต่อความต้องการได้อย่างรวดเร็ว มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย สถาบันการเงินนั้นย่อมได้เปรียบในการแข่งขันตามไปด้วย ธนาคารออมสินจึงต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์เร่งปรับปรุงภาพลักษณ์และรูปแบบการให้บริการ และส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีกระบวนการความคิดที่จะพัฒนาการทำงานทั้งในด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการให้มีประสิทธิภาพและทันสมัย รวมทั้งการส่งเสริมให้พนักงาน คิดค้นนวัตกรรมในการผลิตสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถนำพาองค์กรให้ดำรงอยู่ได้ ภายใต้สภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน

5. ข้อเสนอสำหรับการวิจัยในอนาคตและประโยชน์ของงานวิจัย

5.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้ ผู้ที่สนใจสามารถนำไปศึกษาวิจัยผลกระทบหรือปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่มีต่อกลยุทธ์การให้บริการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจอื่น เพื่อสามารถนำข้อมูลจากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ การกำหนดกลยุทธ์ให้กับธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การให้บริการด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการให้บริการเพื่อให้ได้ข้อมูลและความคิดเห็นที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเชิงธุรกิจต่อไป

5.2 ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปพัฒนาศักยภาพการบริหารธุรกิจและปรับปรุงกลยุทธ์การให้บริการ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การให้บริการด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผู้บริหารธุรกิจสามารถนำเอา ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การให้บริการอันจะนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ

6. สรุปผลการวิจัย

กลยุทธ์การให้บริการมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถที่จะนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์การให้บริการ เพื่อก่อให้เกิดทักษะการให้บริการด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการตัดสินใจการดำเนินงาน และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่ธุรกิจบริการ หรือธุรกิจอื่น ๆ ที่สนใจนำไปใช้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจในอนาคตต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ชัยสมพล ชาวประเสริฐ. (2550). การตลาดบริการ. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพล ขวลิตรวิวัฒน์และปราโมทย์ สุภปัญญา. (2545). เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : อินฟอร์มีเดียส์บุ๊คส์.
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. (2545). พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญญาพัฒน์ ฉ่ำสูงเนิน. (2547). ปัจจัยทางการตลาดที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์ของผู้บริโภค ในจังหวัดนครราชสีมา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *Balanced Scorecard* กับ การเน้นกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. (2548). *Balanced Scorecard* รู้ลึกในการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. (2544). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย *Balanced Scorecard* และ *Key Performance Indicator*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พะนอนพันธ์ จาตุรงค์กุล. (2544). กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด. การศึกษาปัญหาพิเศษ รม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ไพรวรรณ โยธาสุภาพ. (2548). *ผลกระทบของความรู้ความสามารถขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิทยา ด้านอังกุล. (2546). *การบริหาร Management*. กรุงเทพฯ : เวิร์ดเวฟเอดดูเคชั่น.
- ลำราย แก้วตา. (2551). *ผลกระทบของบทบาทผู้บริหารที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของธนาคารออมสิน*. (วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต). มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Aaker, D. A., Kumar, V. & Day, G. S. (2001). *Marketing Research*. New York : John Wiley And Son.
- Maltz, A. C., Shenhar, A. J. & Reilly, R. R. (2003). *Beyond the Balanced Scorecard : Refining the Search for Organizational Success Measures*. Long Range Planing, 36(2) : 187 : April.
- Lee, C. F., John C. & Lee A. C. (2000). *Statistics for business & financial Economics*. 2nd ed. Singapore : World Scientific.
- Pun, K. F. & White, A.S. (2005). "A Performance Measurement Paradigm for Integrating Strategy Formulation : A Review of Systems and Framework," International Journal of Management Reviews. 7(1) : 49-71.