

# แนวคิดตัวชี้วัดแบบสมดุลกับปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการในประเทศไทย

## The Concept of Balanced Scorecard Indicators with the Competitive Factors of Entrepreneurs in Thailand

เบญจมาส เปาะทอง (Benjamas Pohthong)<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งเสนอแนวคิดตัวชี้วัดแบบสมดุลกับปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการในประเทศไทย โดยเป็นบทความนี้เป็นงานวิจัยเอกสาร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งเอกสารทุติยภูมิ ได้แก่ งานวิจัย บทความ และดัชนีพิมพ์ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมาสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดตัวชี้วัดแบบสมดุล ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต บทความนี้นำเสนอ 1) แนวคิดตัวชี้วัดแบบสมดุลกับความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ ได้ข้อค้นพบว่า ปัจจัยทั้งสี่ประการ ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการในประเทศไทย และ 2) การนำแนวคิดตัวชี้วัดแบบสมดุลไปประยุกต์ใช้ในอนาคต พบว่า สามารถนำไปเชื่อมโยงและปรับใช้ได้อย่างแพร่หลาย สำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทย ควรปรับใช้ให้มีความเหมาะสมกับความสามารถของตนและสถานการณ์ของประเทศ บทความวิชาการนี้จึงเป็นองค์ความรู้ใหม่ในวงวิชาการที่น่าสนใจศึกษา รวมทั้งให้แนวทางสำหรับผู้ประกอบการในการนำแนวคิดตัวชี้วัดแบบสมดุลไปพัฒนาธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

**คำสำคัญ :** แนวคิดตัวชี้วัดแบบสมดุล ความสามารถทางการแข่งขัน ผู้ประกอบการ

### Abstract

This academic paper focused on the concept of Balanced Scorecard (BSC) indicators with the competitive factors of entrepreneurs in Thailand. This article is a documentary research. Data were collected from secondary sources: research papers, academic papers, dissertation, and related documents. These data were then used to synthesize knowledge about the BSC concept of indicators which consisted of customer view, finance, internal processes, and in the field of learning and growth. This article presented 1) the metric concept of BSC entrepreneurs' competitiveness. It was discovered that the four factors, namely financial perspective, internal processes, learning, and growth, affecting the competitiveness of entrepreneurs in Thailand, 2) the implementation of the BSC

<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

indicators in the future was found to be relevant and widely applicable. For entrepreneurs in Thailand, they should be adapted to suit their abilities and the country's situation. This academic article is therefore a new contribution of knowledge for Thai academics in studying BSC and enterprises in Thailand, as well as to provide guidelines for entrepreneurs to apply the concept of balanced indicators to business development to gain competitive advantages.

**Keywords:** Balance Scorecard, Competitiveness, Entrepreneurs

วันที่รับบทความ : 10 มีนาคม 2564

วันที่แก้ไขบทความ : 9 พฤษภาคม 2564

วันที่ตอบรับการตีพิมพ์บทความ : 1 มิถุนายน 2564

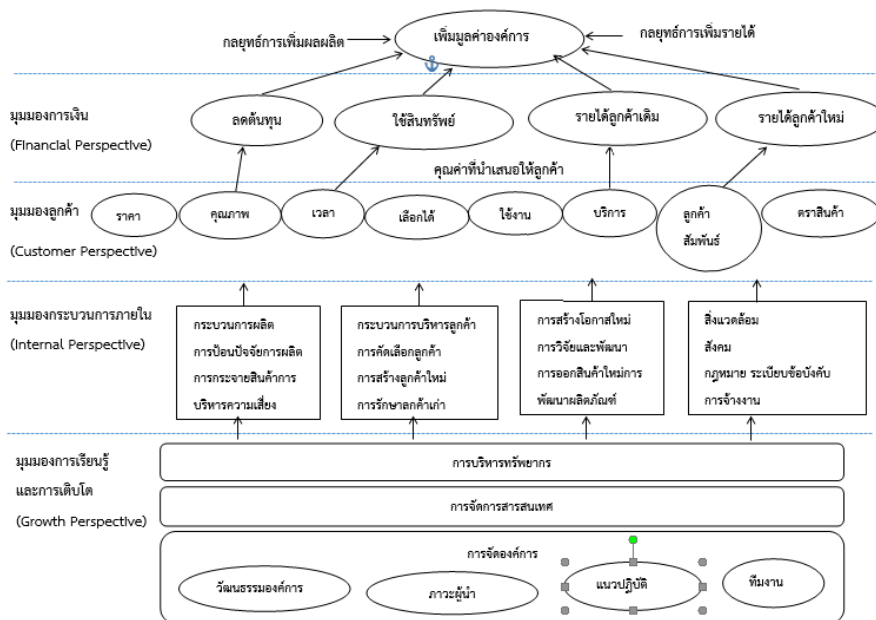
## 1. บทนำ

การสร้างผู้ประกอบการรายใหม่หรือพัฒนารายเดิมในประเทศไทยส่วนใหญ่มักจะเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นเป็นกลไกขับเคลื่อนความเติบโตของเศรษฐกิจ สร้างการกระจายรายได้และเกิดความมั่นคงในระยะยาว United Nation Industrial Development Organization (2000) สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2560) ที่กล่าวถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ที่มุ่งสร้างยุทธศาสตร์เพื่อส่งเสริมศักยภาพทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ แต่จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด จะมีอะไรเป็นตัวชี้วัดเครื่องมือชนิดหนึ่งซึ่งเป็นแนวคิดของการวัดความสามารถทางการแข่งขัน เครื่องมือนั้นเป็นทั้งกระจกสะท้อนตลอดจนใช้ในการวัดผลและประเมินผลการประกอบการของผู้ประกอบการ เครื่องมือนั้นมีชื่อว่า แนวคิดตัวชี้วัดแบบสมดุล (Conceptual Foundation of the Balanced Scorecard) เรียกว่า BSC เป็นการวัดผลการดำเนินงานระดับบริษัทเป็นแนวคิดของ Kaplan and Norton จาก Harvard Business School ที่คิดและพัฒนาในช่วงปี 1996 และนิยมใช้รวมทั้งในประเทศไทยด้วย แต่เหตุใดยังมีได้มีการสรุปเป็นทฤษฎี หรือว่าแนวคิดนี้ยังไม่

มีที่สิ้นสุดในเชิงประจักษ์อย่างแท้จริง อีกทั้งยังมีนักวิชาการและนักวิจัยยังคงมุ่งหมายที่จะค้นหาว่ามีตัวชี้วัดใดบ้างที่ผู้ประกอบการจะนำไปใช้ในการประเมินผลการประกอบธุรกิจเพื่อพิชิตความสำเร็จและสร้างความสามารถในการทำกำไรอย่างแท้จริงให้แก่ธุรกิจ ผู้เขียนจึงได้ทบทวนวรรณกรรมจาก Kaplan and Norton (1996; 2000; 2006) Wheelen and Hunger (2012) David (2011) สูดใจ ดิลกพรพรรณ (2558) บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2556) สรุปว่า แนวคิด BSC เป็นควบคุมกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติใช้วัดในหลายมุมมองที่สำคัญต่อความสำเร็จของการวัดประเมินผลธุรกิจ จุดเริ่มต้น คือ Kaplan and Norton (1996) เสนอแนวคิด ดังนี้ (1) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุ่งความพึงพอใจแก่ลูกค้า ยอดขาย เป็นต้น ผู้สนับสนุนแนวคิดได้แก่ Porter (1990) Xing (2010) Yu, Perera and Crowe (2008) Wegmann (2007) Wang, Lu and Chen (2010) Speckbacher, Bischof and Pfeiffer (2003) (2) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุ่งตอบคำถามผู้ถือหุ้น ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งวัดได้จาก กำไร ต้นทุน และอัตราทุนหมุนเวียน เป็นต้น ผู้สนับสนุนแนวคิด

Porter (1990) Xing (2010) Albergley (2018) Yu, Perera and Crowe (2008) Yongvanich and Guthrie (2009) Wang, Lu and Chen (2010) Speckbacher, Bischof and Pfeiffer (2003) (3) มุมมองด้านการดำเนินงานภายในธุรกิจ (Internal Business Perspective) ตัวชี้วัด ได้แก่ ระยะเวลาผลิต คุณภาพ เป็นต้น ผู้สนับสนุนแนวคิด ได้แก่ Porter (1990) Xing (2010) Le (2018) Angela (2012) Yu, Perera and Crowe (2008) Wegmann (2007) Wang, Lu and Chen (2010) Speckbacher, Bischof and Pfeiffer (2003) (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และ

การเติบโต (Learning and Growth Perspective) ได้แก่ ฝึกอบรมและทรัพยากรปัญหา เป็นต้น โดยมี ผู้สนับสนุนแนวคิด ได้แก่ Porter (1990) Xing (2010) Angela (2012) Yu, Perera and Crowe (2008) Wegmann (2007) Wang, Lu and Chen (2010) Thompson and Mathys (2008) Speckbacher, Bischof and Pfeiffer (2003) ดัง ภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การวัดผลแบบสมดุลทั้งสี่มิติ

ที่มา : The Balanced Scorecard. Boston : Harvard Business School Press (p.22), by Kaplan and Norton, 1996

ผู้ประกอบการในประเทศไทยจำเป็นต้องมีความเข้าใจในแนวคิดแนวคิดตัวชี้วัดวัดแบบสมดุลว่าจะนำไปใช้วัดความสามารถทางการแข่งขันอย่างไร เพราะตัวชี้วัดนี้จะเป็นภาพสะท้อนผลการดำเนินงานทั้งในมุมมองที่เป็นตัวเงินอันเกี่ยวข้องกับต้นทุน เช่น แนวคิดของ Yeoman and Beattie (2011) และมองในรูปที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การศึกษาของมนัสนันท์ พงศ์ประเสริฐชัย (2550) ที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพสินค้า หรือ

อาจจะให้ความสำคัญทั้งสองตัวชี้วัด เช่น การศึกษาของ Kallan, Bozkurt and Arman (2014) คือ ในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน แต่ในส่วนของ Kaplan and Norton (1996) จะมองตัวชี้วัดเป็นสี่ด้าน ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายในตลอดจนการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งผู้เขียนคิดเห็นว่าเป็นการมุ่งเน้นตัวชี้วัดใดทุกปัจจัยต่างมุ่งหมายที่จะนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติที่ได้จริงในการประกอบธุรกิจและควรปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์

ทางการแข่งขันของธุรกิจในช่วงระยะเวลาโดยคาดหวังว่าองค์ความรู้ที่ได้จะเป็นประเด็นที่เป็นประโยชน์เพื่อพัฒนาให้ธุรกิจพร้อมรับทันต่อทุกสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงแข่งขันในปัจจุบันนี้ สำหรับแนวคิดความสามารถทางการแข่งขันนั้น Davol, Mayor Luisa and Hera (2011) กล่าวว่า มีระดับองค์การ ระดับอุตสาหกรรมและระดับประเทศ สำหรับงานวิจัยในต่างประเทศ เช่น ประเทศจีน งานวิจัยของ Li and Xie (2013) ศึกษาการแข่งขันของธุรกิจพบว่าตัวชี้วัดทางการเงิน เช่น อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ ตัวชี้วัดกระบวนการภายใน เช่น การลดต้นทุนการผลิต ผลกำไร ตลอดจนการเติบโตของยอดขายในปีที่ผ่านมาสะท้อนผลของธุรกิจและส่งผลต่อการพัฒนาประเทศ ในการจัดอันดับการแข่งขันในระดับประเทศ มีสองหน่วยงาน ได้แก่ World Economic Economic Forum หรือ WEF และอีกหน่วยงานหนึ่งได้แก่ International Institute for Management Development หรือ IMD และ เมื่อย้อนกลับมามองในประเทศไทยสมาคมจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (2562) สรุปการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศปี พ.ศ. 2562 จาก 63 ประเทศทั่วโลกพบว่า สามอันดับ ได้แก่ ประเทศสิงคโปร์ ฮังการี สหรัฐอเมริกา สำหรับประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 25 จึงเป็นสิ่งที่น่าสังเกตว่าผู้ประกอบการไทยยังมีศักยภาพและความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในอันดับที่ยอมรับได้และควรสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ผู้เขียนจึงทบทวนวรรณกรรมจาก Porter (1990) ซึ่งเป็นแบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบแห่งชาติซึ่งปัจจัยที่ได้รับการยอมรับไปทั่วโลกเรื่อง Diamond Model of Nation Advantage ของ Porters (1990) ว่าเป็นส่วนสำคัญที่นำมาใช้ในการบริหารประเทศและบริหารธุรกิจให้ผู้ประกอบการมีชัยชนะเหนือคู่แข่งโดยนักวิชาการที่มาสันนิษฐานแนวคิดนี้ได้แก่ Kiran, Baloch and Khan (2019) Wijnands et. al (2015) Anggoro (2015) Gawad, Alkhateeb and Intezar (2014) Jasson (2010) Wang (2010) Balcarova (2013) ได้แก่ 1) ปัจจัย

ในการดำเนินงาน (Factor Endowment) 2) เงื่อนไขความต้องการของตลาด (Demand Condition) 3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (Related and Supporting Industries) 4) กลยุทธ์องค์การ (Firm Strategy) โครงสร้าง (Structure) และการแข่งขัน (Rivalry) 5) โอกาส (Chance) และ 6) บทบาทภาครัฐ (Role of Government)

## 2. เนื้อหา

### 2.1 แนวคิดตัวชี้วัดแบบสมดุลกับความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ

นักวิชาการมีแนวคิดสอดคล้องกันในปัจจุบันที่ได้รับการยอมรับไปทั่วโลกเรื่อง Diamond Model of Nation Advantage ของ Porters (1990) ว่าเป็นส่วนสำคัญที่นำมาใช้ในการบริหารประเทศและบริหารธุรกิจให้ผู้ประกอบการมีชัยชนะเหนือคู่แข่งโดยนักวิชาการที่มาสันนิษฐานตัวแปรนี้ได้แก่ Kiran, Baloch and Khan (2019); Wijnands et. al (2015); Anggoro (2015); Gawad, Alkhateeb and Intezar (2014); Jasson (2010); Wang (2010) และ Balcarova (2013) ดังนั้นจากการศึกษาตัวชี้วัดแบบสมดุลนำมาสังเคราะห์วรรณกรรมร่วมกับความสามารถทางการแข่งขัน จึงได้แนวคิดการวัดแบบสมดุล (The Balanced Score Card : BSC) ที่สอดคล้องกับความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ซึ่งมีนักวิชาการ ได้แก่ Porter (1990); Stoneman (1995); Prahalad and Hamel (1990); Cho and Moon (2005); Freeman (2008); Robert (2004); Robert and Lei (2003); Case, Jacobs and Aquilano (2001); Russell and Taylor (2020) และตรีทศ เหล่าศิริหงษ์ทอง (2553) มีแนวคิดในทิศทางเดียวกันสรุปแนวคิดการวัดแบบสมดุล (The Balanced Score Card : BSC) สอดคล้องการแข่งขัน (Competitiveness) โดยแสดงไว้ในตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 การวัดแบบสมดุลกับการแข่งขัน

BSC	ความสามารถในการแข่งขัน	ผู้สนับสนุนแนวคิด
มุมมองด้านลูกค้า	(1) ความสามารถเข้าถึงตลาด (2) ประโยชน์เห็นชัดเจนเมื่อลูกค้าได้รับสินค้า (3) สินค้าั้นต้องยกต่อการลอกเลียนแบบ (4) การสร้างความแตกต่าง (5) สนองตามลูกค้าต้องการ (6) ส่วนแบ่งทางการตลาด (7) ความเชื่อมั่นจากลูกค้า (8) ส่งทันทีลูกค้าต้องการ (9) มีบริการหลังการขาย (10) มีบริการด้านเทคนิค (11) แก้ปัญหาจนลูกค้าพอใจ (12) ลดราคาสินค้า	Kaplan and Norton (1996) Xing (2010) Yu, Perera and Crowe (2008) Wegmann (2007) Wang, Lu and Chen (2010) Speckbacher, Bischof and Pfeiffer (2003) Prahald and Hamel (1990) Robert and Lei (2003) Freeman (2008) Case, Jacobs and Aquilano (2001) ตรีทศ เหล่าศิริหงส์ทอง (2553)
มุมมองด้านการเงิน	(1) มีกำไรต่อหุ้นดี (2) มีอัตราการเติบโตของยอดขาย (3) มีความสามารถทำกำไร (4) มีกำไรต่อหุ้น (6) มุ่งเน้นประโยชน์และค่าใช้จ่าย (7) มุ่งเน้นต้นทุน	Kaplan and Norton (1996) Xing (2010) Albergley (2018) Yu, Perera and Crowe (2008) Yongvanich and Guthrie (2009) Wang, Lu and Chen (2010) Speckbacher, Bischof and Pfeiffer (2003) Russell and Taylor (2020) Freeman (2008) Robert and Lei (2003) Case, Jacobs and Aquilano (2001)
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	(1) ผลิตตามนโยบายบริษัท (2) ผลิตสอดคล้องกับหน้าที่ (3) การปรับตัวของธุรกิจ (4) ปรับเทคโนโลยีผลิต (5) การเป็นผู้นำต้นทุน (6) คุณภาพสินค้า (7) การส่งมอบรวดเร็ว (8) การส่งมอบน่าเชื่อถือ (9) ยืดหยุ่นในเรื่องปริมาณ (10) นำสินค้าใหม่สู่ตลาดเร็ว	Kaplan and Norton (1996) Xing (2010) Le (2018) Angela (2012) Wegmann (2007) Yu, Perera and Crowe (2008) Wang, Lu and Chen (2010) Speckbacher, Bischof and Pfeiffer (2003) ตรีทศ เหล่าศิริหงส์ทอง (2553) Stoneman (1995) Robert and Lei (2003)

ตารางที่ 3 การวัดแบบสมดุลกับการแข่งขัน (ต่อ)

BSC	ความสามารถในการแข่งขัน	ผู้สนับสนุนแนวคิด
มุมมองด้านปริมาณการภายใน	(14) ลดค่าใช้จ่ายในการผลิต (15) เป็นผู้นำตลาด (16) ลดเวลาวิจัยและพัฒนา (17) ค้นหาช่องทางการตลาด (18) ลดความสูญเสีย (19) ยืดหยุ่น/เปลี่ยนแปลงได้	Case, Jacobs and Aquilano (2001) Russell and Taylor (2020) ตรีทศ เหล่าศิริหงส์ทอง (2553)
มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต	(1) นวัตกรรมใหม่ (2) ออกแบบสินค้า (3) ฝึกอบรม (4) สร้างผลตอบแทนพนักงาน (5) พัฒนาทักษะพนักงาน (6) พัฒนาเทคโนโลยี (7) ขยายตลาดไปต่างประเทศ (8) ลดเวลาช่วงวิจัยพัฒนาให้สั้นลงและนำสินค้าสู่ตลาดได้เร็ว (9) สร้างความร่วมมือเป็นทีม (10) พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร	Kaplan and Norton (1996) Xing (2010) Angela (2012) Yu, Perera and Crowe (2008) Wegmann (2007) Wang, Lu and Chen (2010) Thompson and Mathys (2008) Speckbacher, Bischof and Pfeiffer (2003) Porter (1990) Stoneman (1995) ตรีทศ เหล่าศิริหงส์ทอง (2553) Cho and Moon (2005)

จากตารางที่สองขอยกตัวอย่างการศึกษาซึ่งได้สรุปประเด็นเป็นสี่มุมมอง ดังนี้

1) มุมมองด้านลูกค้า มีตัวอย่างการศึกษา เช่น Xing (2010) ศึกษาการบริหารลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของ BSC ใช้วัดความสำเร็จของธุรกิจใหม่ ผู้ประกอบการใช้ตัดสินใจของได้จริงและเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจ การศึกษาของ Prahald and Hamel (1990) กล่าวถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น (1) การเข้าถึงตลาด (2) ประโยชน์ที่เห็นชัดเจนเมื่อลูกค้ารับสินค้า (3) สินค้ายกต่อการลอกเลียนแบบ การศึกษาของ Freeman (2008) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการแข่งขันขององค์กรซึ่งมีทรัพยากร กำลังซื้อในตลาด ความสามารถในการตอบสนองลูกค้า ความสามารถในการสร้างตลาดใหม่ นโยบายสิ่งแวดล้อมและการสนับสนุนการบริการ Rane and Jens (2008) ศึกษาความสามารถในการแข่งขันพบ 3 ปัจจัย (1) การส่งออก (2) การขาย (3) ส่วนแบ่งทางการตลาด

**2) มุมมองด้านการเงิน** มีตัวอย่างการศึกษาที่มาสสนับสนุนตัวอย่าง เช่น การศึกษาของ Albergley (2018) ใช้การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ 63 ท่านพบว่า BSC ใช้ในรูปแบบแตกต่างกันในแต่ละองค์กรและวัดประสิทธิภาพมีหลายมิติทั้งที่วัดด้วยตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ขึ้นกับสิ่งแวดล้อมและกลยุทธ์ทางธุรกิจในแต่ละธุรกิจ การศึกษาของ Yongvanich and Guthrie (2009) ศึกษาบริษัทที่จดทะเบียนในประเทศไทยที่นำ BSC ไปใช้พบว่า มีผลต่อการดำเนินงานทางการเงิน โดยเกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญกับผลการดำเนินงานการเงินของบริษัท การศึกษาของ Wegmann (2007) วิจัยเชิงปริมาณบริษัท ประกันภัยในประเทศฝรั่งเศส พบว่า ผู้ประกอบการใช้ BSC วางแผนและควบคุมธุรกิจโดยไม่ใช้ตัวชี้วัดทางการเงินมา แต่ใช้จัดการที่อยู่ภายใต้การกำกับของผู้บริหารบริษัท การศึกษาของ Speckbacher, Bischof and Pfeiffer (2003) วิจัยการใช้ BSC ในเยอรมันนี ออสเตรียและสวิตเซอร์แลนด์ พบว่านำไปใช้ปฏิบัติได้ทุกมิติทั้งที่เป็นตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน และเชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัลได้โดยยอมรับร้อยละ 87 การศึกษาของ Robert and Lei (2003) ให้นิยามความสามารถในการแข่งขันว่า มี 3 วิธีการแข่งขันของหน่วยธุรกิจ (1) ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (2) การสร้างความแตกต่าง (3) การมุ่งเน้นประโยชน์และค่าใช้จ่าย การศึกษาของ Case, Jacobs and Aquilano (2001) กล่าวถึงการแข่งขันระดับบริษัท วัดจากต้นทุน ความเชื่อมั่น คุณภาพ ความเร็วในการส่งมอบ ความน่าเชื่อถือในการส่งมอบ ความยืดหยุ่น การนำสินค้าใหม่สู่ตลาด จัดส่งตามความต้องการของลูกค้า บริการหลังการขายและการแก้ปัญหา

**3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน** มีตัวอย่างการศึกษาที่มาสสนับสนุนตัวอย่าง เช่น การศึกษาของ Yu, Perera and Crowe (2008) ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุในการนำ BSC ไปใช้ในประเทศออสเตรเลียพบว่า การสำรวจขององค์กรการผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่มีกับระดับบริหารและระดับปฏิบัติยอมรับว่านำ BSC ไป

ใช้ได้ในระดับสูง การศึกษาของ Le (2018) ศึกษาการวิจัยและพัฒนาเพื่อวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทพบผลตอบแทนที่วัดได้ทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bigliardi และ Dormio (2010) ที่วิจัยและพัฒนาเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผลที่ได้จาก BSC จาก 35 ตัวตัวชี้วัดมี 22 ตัวที่ความสัมพันธ์กัน การศึกษาของ Angela (2012) วิจัย BSC ด้วยวิธีเชิงคุณภาพจากร่วมสัมภาษณ์เป็นผู้จัดการร้อยละ 47 และไม่ใช้ผู้จัดการร้อยละ 53 ในธุรกิจการผลิตในประเทศฝรั่งเศสพบความแตกต่างในวัฒนธรรมรูปแบบการจัดการ กฎหมายจ้างงาน และไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีประสบการณ์ทำงานกว่า 20 ปี การศึกษาของ Wang, Lu and Chen (2010) ศึกษาบริษัทจาก 16 แห่ง พบว่า 8 แห่งใช้ BSC ทั้งสี่ด้าน ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายในและการเรียนรู้และการเติบโต เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานและควบคุมประสิทธิภาพการผลิตด้วยใช้เทคโนโลยีขั้นสูง การศึกษาของ Case, Jacobs and Aquilano (2001) กล่าวว่าความสามารถในการแข่งขันคือการปรับปรุงกลยุทธ์ การจัดทำแผน การออกแบบสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ตลอดจนกระบวนการผลิตการบริการที่มีคุณภาพดี การศึกษาของ Porter (1990) กล่าวว่าการแข่งขันคือการนำปัจจัยการผลิต การบริหารความเสี่ยงและการเพิ่มมาตรฐานคนในชาติ ความสามารถในการผลิตเกิดจากคุณภาพและลักษณะของสินค้าที่อยู่คู่กับประสิทธิภาพการผลิต การทำธุรกิจให้สำเร็จและได้เปรียบคู่แข่งให้เน้นนวัตกรรมใหม่ เทคโนโลยี การออกแบบ การตลาด การฝึกอบรมตลอดจนการสร้างผู้เชี่ยวชาญ การศึกษาของ Robert and Lei (2003) ศึกษาการแข่งขัน 3 ประการ ได้แก่ (1) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (2) การสร้างความแตกต่าง (3) การมุ่งเน้นประโยชน์และค่าใช้จ่าย Russell and Taylor (2020) ศึกษาความสามารถระดับบริษัท คือ การควบคุม ส่วนแบ่งการตลาด กำไรต่อหุ้น อัตราการเติบโตของยอดขาย การทำกำไร การบริหารความเสี่ยง การมีโครงสร้างบริษัทดี ตรึงศ เหล่าศิริ

หงส์ทอง (2553) กล่าวว่าความเหนือกว่าคู่แข่ง คือ (1) สินค้าตรงตามต้องการ (2) ลูกค้ำพึงพอใจ (3) ความเชื่อมั่นในการเสนอสินค้า (4) รักษาความเหนือกว่าคู่แข่ง (5) คุณภาพสินค้าหรือบริการ (6) ลดค่าใช้จ่ายผลิต (7) เป็นผู้นำตลาด (7) ลดระยะเวลาวิจัยและพัฒนา (8) คั้นช่องทางการตลาด (9) ลดความสูญเปล่า (10) ความยืดหยุ่น (11) ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต (12) การปรับปรุงบริการลูกค้ำให้สูงขึ้น (13) การสร้างความร่วมมือ (14) พัฒนาทักษะพนักงาน (15) พัฒนาวัฒนธรรม (16) ทำงานเป็นทีม (17) ความก้าวหน้าในงานบริหาร (18) การวางแผนเป็นระบบ (19) เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด Neslihan and Huseyin (2012) ศึกษาการแข่งขันในระดับนานาชาติพบว่า (1) ความต้องการพื้นฐาน (2) การเพิ่มประสิทธิภาพ (3) นวัตกรรมและความซับซ้อนทางธุรกิจ Kwasi and Moses (2007) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการผลิตกับกลยุทธ์ทางการแข่งขันว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า (1) ผู้ประกอบการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (2) การสร้างความแตกต่าง Chan, Thomas and Theresa (2002) ศึกษาความสามารถหลักของผู้ประกอบการ SMEs พบว่า (1) ความสามารถของผู้ประกอบการ (2) ประสิทธิภาพในการทำงาน (3) ความสัมพันธ์ระหว่างพื้นที่ (4) สร้างศักยภาพการแข่งขัน

**4) มุมมองด้านด้านการเรียนรู้และการเติบโต** มีตัวอย่างการศึกษาที่มาสสนับสนุนตัวอย่างเช่น การศึกษาของ Thompson and Mathys (2008) ศึกษาการใช้ BSC ศึกษาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานพบว่าบรรลุเป้าหมายสำคัญทั่วทั้งองค์การ เพิ่มขึ้นร้อยละ 40 ด้วยวิธีการพัฒนาระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงและการนำไปประยุกต์ใช้ การศึกษาของ Stoneman (1995) กล่าวถึงความสามารถในการแข่งขันของบริษัทว่าการผลิตต้องสอดคล้องกับ การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปรับทรัพยากรเข้ากับสภาพแวดล้อม โครงสร้างภายใน ระบบผลตอบแทน พัฒนาทักษะพนักงานอย่างต่อเนื่อง การศึกษาของ Cho and Moon

(2005) กล่าวถึงการแข่งขันในระดับชาติไว้ (1) ประเทศต้องพัฒนาเศรษฐกิจคู่เมือง (3) รัฐบาลต้องเข้าใจการทำธุรกิจ (4) แต่ละประเทศมุ่งพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อขยายไปยังต่างประเทศ การศึกษาของ Robert (2004) กล่าวถึงความสามารถในการแข่งขันของบริษัทเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันกันในตลาดซึ่งเป็นที่มาของรายได้โดยมีตัวชี้วัดความสามารถ ได้แก่ ส่วนแบ่งทางการตลาด การเติบโตความสามารถในการทำกำไรและการพัฒนา Mladen, Milica and Dijana (2012) ศึกษาความสามารถในการแข่งขันกันทางธุรกิจที่ยั่งยืนค้นพบ (1) เทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ (2) สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ Perter Elmare and Elroy (2014) ศึกษาปัจจัยความรับผิดชอบต่อสังคมในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกจากแบบสอบถามจำนวน 383 ชุดด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงพบว่ากิจกรรมเพื่อสังคมมีผลต่อการแข่งขันในธุรกิจ Cao, Berkeley and Finlay (2014) วิจัยบริษัทเสื้อผ้าของประเทศจีนพบว่าทรัพยากรที่ขาดต่อการเลียนแบบยากต่อทดแทน จะได้เปรียบการแข่งขันที่ยั่งยืน ด้วยตัวชี้วัดทางการเงินด้วยวิธีการสร้างแบบจำลองโดยใช้สมการโครงสร้างทดสอบความสัมพันธ์ Arif, Tri and Narya (2013) วิเคราะห์การแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศอินโดนีเซียจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ 100 ราย พบว่า (1) ลดค่าใช้จ่ายในการประกอบธุรกิจ (2) เข้าถึงทรัพยากรด้านเงินทุนหมุนเวียน (3) การเข้าตลาดโดยสร้างบรรยากาศของธุรกิจที่เป็นนวัตกรรมใหม่

### ตารางที่ 3 การสังเคราะห์วรรณกรรม BSC

นักวิชาการ	The Balanced Scorecard			
	ลูกค้ำ	การเงิน	กระบวนการภายใน	เรียนรู้เติบโต
Kaplan and Norton (1996)	✓	✓	✓	✓
Stoneman (1995)	-	-	✓	✓
Porter (1990)	✓	✓	✓	✓
Prahalad and Hamel (1990)	✓	-	-	-
Case, Jacobs and Aquilano (2001)	✓	✓	✓	-

Speckbacher, Bischof and Pfeiffer (2003)	✓	✓	✓	✓
Robert and Lei (2003)	✓	✓	✓	-
Russell and Taylor (2020)	-	✓	✓	-
Cho and Moon (2005)	-	-	-	✓
Wegmann (2007)	✓	✓	✓	✓
Freeman (2008)	✓	-	-	-
Yu, Perera and Crowe (2008)	✓	✓	✓	✓

### ตารางที่ 3 การสังเคราะห์วรรณกรรม BSC (ต่อ)

นักวิชาการ	The Balanced Scorecard			
	ลูกค้า	การเงิน	กระบวนการภายใน	เรียนรู้เติบโต
Yongvanich and Guthrie (2009)	-	✓	-	-
Thompson and Mathys (2008)	-	-	-	✓
Xing (2010)	✓	✓	✓	✓
Wang, Lu and Chen (2010)	✓	✓	✓	✓
Angela (2012)	-	-	✓	✓
Albergley (2018)	-	✓	-	-
Le (2018)	-	✓	-	-
Arif, Tri and Narya (2013)	✓	✓	✓	✓
Neslihan and Huseyin (2012)	-	-	✓	✓
ตรีศ เหล่าศิริหงส์ทอง (2553)	✓	-	✓	✓

สำหรับแนวคิดของความสามารถทางการแข่งขันนั้น Porter (1990) เสนอแบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบแห่งชาติ 4 ข้อ (1) ปัจจัยในการดำเนินงาน (Factor Endowment) คือปัจจัยการผลิตที่จำเป็น (2) เงื่อนไขความต้องการของตลาด (Demand Condition) (3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (Related and Supporting Industries) ได้แก่ ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมผลิตและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (4) กลยุทธ์องค์การ (Firm Strategy) โครงสร้าง (Structure) และการแข่งขัน (Rivalry) (5) โอกาส (Chance) กับบทบาทภาครัฐ (Role of Government) มีวิจัยที่มาสสนับสนุน เช่น Anggoro (2015) ศึกษาการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์และโลจิสติกส์ ค้นพบ (1) ปัจจัยในการดำเนินงาน ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ศักยภาพของทรัพยากรในพื้นที่ ความรู้ (2) เงื่อนไขความต้องการ ได้แก่ เศรษฐกิจ ผู้ซื้อ อัตราการ

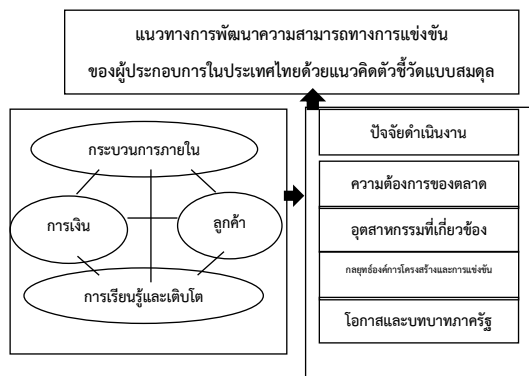
ว่างงาน (3) กลยุทธ์ของบริษัทโครงสร้างและการแข่งขัน ได้แก่ สภาพการแข่งขันในประเทศ (4) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน ได้แก่ ความสามารถจ้างงาน Jasson (2010) การศึกษาการแข่งขันในประเทศอาร์เจนตินา พบว่า (1) ปัจจัยดำเนินงาน ได้แก่ ทรัพยากรการแปรรูป การพัฒนาเทคโนโลยีสินค้าเพื่อส่งออก และโครงสร้างพื้นฐานเสริมการแข่งขัน (2) นโยบายภาครัฐมีส่วนสนับสนุนทางอ้อมด้วย (3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนการแข่งขันในระดับสากลไม่ประสบผลสำเร็จมากนัก Wang (2010) ศึกษาการแข่งขันของบริษัทในประเทศกำลังพัฒนาพบว่า (1) ทรัพยากรมนุษย์ช่วยสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีวิจัยและพัฒนา (2) การสร้างเครือข่าย (3) ผลของนวัตกรรมจะพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (4) สร้างเครือข่ายผู้ป้อนปัจจัยการผลิต (5) การยื่นขอสิทธิบัตร (6) ความต้องการในประเทศ Kiran, Baloch and Khan (2019) พบปัจจัยความได้เปรียบการแข่งขัน ได้แก่ (1) ปัจจัยดำเนินงาน ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ศักยภาพของทรัพยากรในพื้นที่ ความรู้ (2) เงื่อนไขความต้องการ ได้แก่ เศรษฐกิจ ผู้ซื้อ อัตราการว่างงาน (3) กลยุทธ์โครงสร้างการแข่งขัน (4) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (5) บทบาทของภาครัฐ Wijnands et. al (2015) ศึกษาการแข่งขันของภาคเกษตร พบว่า (1) ปัจจัยในการดำเนินงาน ได้แก่ กำลังแรงงาน ผลิตภัณฑ์ พื้นที่เกษตร งบวิจัยพัฒนา เงินทุนโครงสร้างพื้นฐาน การใช้อินเทอร์เน็ต (2) เงื่อนไขความต้องการของตลาด ได้แก่ ค่าตอบแทน ต้องการของลูกค้า (3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น ประสิทธิภาพการผลิตผู้ประกอบการมีเป้าหมายชัดเจน (4) ศักยภาพการแข่งขันภายในประเทศ Gawad, Alkhteb and Intezar (2014) ศึกษาปัจจัยความได้เปรียบการแข่งขันของตลาดออกอินทผาลัมในประเทศซาอุดีอาระเบียพบว่า (1) ปัจจัยดำเนินงาน ได้แก่ พื้นที่เกษตร (2) ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมสนับสนุน ผู้ประกอบการมุ่งสู่ชัยชนะเหนือคู่แข่ง (3) ปัจจัยกลยุทธ์ของสำคัญรองลงมา Balcarova (2013) ค้นหาความสามารถในการแข่งขันของสาธารณรัฐ



เช็ก สโลวาเกียและฮังการีซึ่งสถาบัน WEF ได้ยอมรับและยืนยันทรัพยากรด้านความรู้ที่สนับสนุนปัจจัยในการดำเนินงานเป็นสำคัญ

## 2.2 การนำแนวคิดตัวชี้วัดแบบสมดุลไปใช้ใน

### อนาคต



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดผู้เขียน

การสังเคราะห์วรรณกรรมและนำแนวคิดตัวชี้วัดแบบสมดุล Kaplan and Norton (1996) และแบบจำลองเพชรความได้เปรียบของชาติของ Porter (1990) ดังภาพที่ 3 ขอเสนอแนวทางพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการของประเทศไทยในอนาคต

1) ผู้ประกอบการในประเทศไทยควรให้ความสำคัญกับการลดต้นทุน Yeoman and Beattie (2011) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการทำให้ตัวชี้วัดทางการเงินโดยเฉพาะอัตราส่วนในการทำกำไรจะมีสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด การลดต้นทุนการขนส่ง การส่งมอบ เป็นต้น สอดคล้องกับมุมมองด้านการเงินของ Kaplan and Norton (1996) ; Albergley (2018); Yu, Perera and Crowe (2008); Yongvanich and Guthrie (2009) และ Wang, Lu and Chen (2010)

2) ผู้ประกอบการในประเทศไทยควรใช้การจัดการนวัตกรรมใหม่ซึ่งรวมถึงการค้าในระบบออนไลน์เพื่อการเรียนรู้และการเติบโตของธุรกิจ ในมุมมองของ Kaplan and Norton (1996) ซึ่งเป็นสิ่งทำหายธุรกิจซึ่งสอดคล้อง

กับแนวคิดที่จะคิดว่าลดเวลาช่วงวิจัยพัฒนาให้สั้นลงและนำสินค้าสู่ตลาดเร็วด้วยการพัฒนาทักษะพนักงานด้วยทีมงานที่เข้มแข็งรองรับการส่งออก สอดคล้องกับ Porter (1990); Stoneman (1995); Cho and Moon (2005) และตรีทศ เหล่าศิริหงส์ทอง (2553)

3) ผู้ประกอบการควรเน้นกระบวนการบริหารธุรกิจภายในที่ปรับโครงสร้างการบริหาร พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำต้นทุน สร้างความน่าเชื่อถือ ในขณะเดียวกันก็สามารถบริหารความเสี่ยงในการปรับตัวของธุรกิจเพื่อให้ทุกหน้าที่ยังสอดประสานและขับเคลื่อนธุรกิจต่อไปได้ ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายในของ Kaplan and Norton (1996) และปัจจัยดำเนินงานของ Porter (1990) ซึ่งสนับสนุนความคิดโดย Robert and Lei (2003) Case, Jacobs and Aquilano (2001) Russell and Taylor (2020) ซึ่งกระบวนการภายในดังกล่าวจะเชื่อมโยงไปยังความพึงพอใจของลูกค้าที่จะได้รับทั้งสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสนองความต้องการทุกสถานการณ์ทุกยุคสมัยแห่งความนิยมท้ายที่สุดลูกค้าจะยอมรับเชื่อมั่น และเกิดความภักดีในสินค้าของผู้ประกอบการไทยที่มีทั้งเอกลักษณ์และยากต่อการลอกเลียนแบบซึ่งเป็นมุมมองด้านลูกค้าที่สอดคล้องกับเงื่อนไขความต้องการของตลาดของ Portor (1990) และสนับสนุนความคิดโดย Prahalad and Hamel (1990); Robert and Lei (2003); Freeman (2008); Case, Jacobs and Aquilano (2001) และ Wang, Lu and Chen (2010)

4) นักวิชาการและภาครัฐและเอกชนให้การสนับสนุนผู้ประกอบการในประเทศไทย และผู้ประกอบการควรใช้โอกาสและศักยภาพผสมผสานความร่วมมือที่มีองค์การที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนก็จะทำให้ตัวชี้วัดทางการเงินไม่ว่าจะการช่วยเหลือในการกู้ยืมเพื่อมาดำเนินธุรกิจ สถานการณ์วิกฤตหรือต้องการขยายตลาดเชื่อมโยงอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ Kaplan and Norton (1996) Porter (1990) และ สำนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2560) เพื่อรองรับการขยายตลาดไปยังต่างประเทศซึ่งได้ทั้งผลตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินและความมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับจากลูกค้าซึ่งไม่อยู่ในรูปตัวเงินซึ่งผลดีทั้งสองด้านสอดคล้องกับแนวคิดของ Kallan, Bozkurt and Arman (2014)

### 3. บทสรุป

แนวคิดตัวชี้วัดแบบสมดุลของ Kaplan and Norton (1996) และแบบจำลองความได้เปรียบของชาติของ Porter (1990) การศึกษาครั้งนี้ได้ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1) แนวคิดตัวชี้วัดแบบสมดุลกับความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ ได้ข้อค้นพบว่า ปัจจัยทั้งสี่ประการ ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการในประเทศนอกจากนี้ยังมีปัจจัยสนับสนุนได้แก่ ปัจจัยดำเนินงาน เจือจางความต้องการของตลาด อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง กลยุทธ์องค์การโครงสร้างและการแข่งขันตลอดจนโอกาสและบทบาทภาครัฐ และการตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2) การนำแนวคิดตัวชี้วัดแบบสมดุลไปประยุกต์ใช้ในอนาคต พบว่า สามารถนำไปเชื่อมโยงและปรับใช้ได้อย่างแพร่หลาย สำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทยควรปรับใช้ให้มีความเหมาะสมกับความสามารถของตนและสถานการณ์ของประเทศขึ้นอยู่กับว่าผู้ประกอบการจะกำหนดน้ำหนักสัดส่วนและตัดสินใจเลือกใช้ตัวชี้วัดใดมาประยุกต์ให้เข้ากับธุรกิจของตนตามแต่สถานการณ์ในช่วงระยะเวลานั้น ซึ่งควรใช้ตัวชี้วัด ทุกตัวชี้วัดในสัดส่วนที่เหมาะสมกับการประกอบการและต้องเชื่อมโยงแต่ละตัวชี้วัดตามความเหมาะสมให้สอดคล้องกับศักยภาพและความสามารถขององค์การธุรกิจเพื่อให้ผู้ประกอบการได้มีชัยชนะเหนือคู่แข่งอย่างแท้จริง

### 4. เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564**. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.
- ตรีทศ เหล่าศิริหงษ์ทอง. (2553). **กลยุทธ์การผลิตการปฏิบัติการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2556). **การจัดการยุทธศาสตร์สำหรับ CEO**. กรุงเทพฯ : พีเพรส.
- มนัสนันท์ พงศ์ประเสริฐชัย. (2550). **การศึกษาความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ตามแนวคิดฐานทรัพยากร : กรณีศึกษากลุ่มผู้ผลิตสินค้าประเภทอาหารเพื่อการส่งออก**. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิตบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุจิต ดิลกทรรศนันท. (2558). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สมาคมจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย. (2562). **ผลการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ประจำปี 2562**. ค้นเมื่อ 29 พฤษภาคม 2562, จาก <http://thailandcompetitiveness.org>
- Albergley, M. H. (2018). **Balanced scorecard implementation and financial effect from the perspective of the contingency theory : Multiple-case study in libya**. ProQuest Dissertations & Theses Global. from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/balanced-scorecard-implementation-financial/docview/2341755669/se-2?accountid=31098>

- Anggoro, Y. (2015). Automotive and logistics clusters to drive economic competitiveness in java, indonesia. Unc Charlotte Electronic Theses And Dissertations. from <https://repository.uncc.edu/islandora/object/etd%3A691>
- Balcarova, P. (2013). **The comparison of nine-factor model and dimond Model : Application for the Czech Republic, Slovakia and Hungry.** Mendel University in Brno, Faculty of Business and Economic, Zeme-delska.
- Bigliardi, B., and Dormio, A. I. (2010). A Balanced Scorecard Approach for R & D. **European Journal of Innovation Management**, 11(2), 241-281.
- Cao, D., Berkeley, N., and Finlay, D. (2014). Measuring Sustained Competitive Advantage From Resource based View : Survey of Chinese Clothing Industry. **Journal of Sustainable Development**, 7(2), 89.
- Chan, K. F., Thomas, W. Y. and Theresa, L. (2002). **The Competitiveness of Small and Medium Enterprises : A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies.**
- Chase, R. B., Aquilano, N. J. and Jacobs, F. R. (2001). **Operations Management for Competitive Advantage.** New York: McGraw-Hill.
- Cho, dong sung and Moon, Hwy-Chang. (2005). Nation competitiveness implications for different groups and strategies. **International Journal of Global Business and Competitiveness**, 1(1), 1-11.
- Davol, N. B., Mayor, M.G., Luisa, M. and Hera, B. D. (2011). Emperical analysis of technological innovation capacity and competitiveness in EU-15 countries. **African Journal of Business Management**. 5(14), 5753-5765.
- Freeman, N.J. (2008, June). **On corporate sector development in Viet Nam: addressing the elusive middle.** Asia Policy Briefs, Maxwell School at Syracuse University, Executive Education Programs,.
- Gawad, G.M.M., Alkhteeb,T.T. and Intezar, M.T. (2014). Determinants of competitive advantage of dates exporting: An applied study on Saudi Arabia. **International Journal of Economics and Finance**, 6(4), 79-87.
- Jasson, E. M. V. (2010). A study of argentine competitiveness: An extension of porter's diamond model. **ProQuest Dissertations & Theses Global; ProQuest One Business.** from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/study-argentine-competitiveness-extension-porters/docview/748284669/se-2?accountid=310>
- Kalkan, A., Bozkurt, Ö. Ç. And Arman, M. (2014). The Impacts of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Strategy on Firm Performance. **Procedia Social and**

- Behavioral Sciences**, (150), 700-707.
- Kaplan, R.S. and Norton, D. P. (1996). **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Havard Business School.
- \_\_\_\_\_. (2000). **The Strategy Focused Organization**. Boston: Havard Business School.
- \_\_\_\_\_. (2006, March). **How to Implement a New Strategy without Disruping Your Organization**. Boston : Havard Business School.
- Kemp, R. and Horbaeh, J. (2008). Measurement of Competitiveness of eco innovation. from [https://www.researchgate.net/publication/254655518\\_Measurement\\_of\\_competitiveness\\_of\\_eco-innovation](https://www.researchgate.net/publication/254655518_Measurement_of_competitiveness_of_eco-innovation).
- Kiran, S., Baloch, Q. B., and Khan, I. (2019). An application of porter's Diamond model : A case of pakistani selected industries. **City University Research Journal**, 9(2), 387-403.
- Kwasi, A.G. and Moses A. (2007). Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. **International Journal of production Economics**, 111, 575-592.
- Li, Y. and Xie, W. (2013). Study on the Comparison of competitiveness of Heilongjiang SMEs based on factor analysis method. **Contemporary Logistics**, (10), 42.
- Man, Thomas W. Y. & Lau, Theresa and Chan, K. F. (2002, March.). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. **Journal of Business Venturing, Elsevier**, 17(2), 123-142.
- Mladen, R., Milica, T. and Dijana, T. (2012). Business intelligence as a force of better business competitiveness in Bosnia and Herzegovina. **International Journal of Innovations in Business**, 1 (5), 362.
- Neslihan, A. and Huseyin, T.(2012). Defining and Measuring competitiveness: A Comparative analysis of turkey With 11 potential rivals. **International Journal of Basic & Applied Sciences**, 12(2), 31-43.
- Peterson-McCaskill, A. (2012). Exploring the feasibility of implementing the balanced scorecard in french manufacturing companies. **ProQuest Dissertations & Theses Global**. from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/exploring-feasibility-implementing-balanced/docview/1013718202/se-2?accountid=31098>
- Porter, M.E. (1990, March–April). The Competitive Advantage of the Nation. **Harvard Business Review**, 72-91
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1999, May-June). The core competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, 1-15.

- Roberts, J. (2004). **The Modern firm: Organizational design for performance and growth**. New York: Oxford University.
- Robert, A. P. and Lei, D. (2003). **Strategic Management**. Australia: South-Western.
- Russell S. Roberta and Bernard W. T. (2020). **Operation Management : Creating Along Value the Supply Chain** (7th ed.). Massachusetts: John Wiley and Sons.
- Speckbacher, G., Bischof, J., and Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. **Management Accounting Research**, 14(4), 361-387.
- Stoneman, P. (1995). **Hanbook of the Economic of Innovation and Technological Change**. Cambridge: Blackwell.
- Thompson, A. A. et al. (2012). **Crafting and Executing Strategy: Text and Readings**. New York: McGrawHill/Irwin.
- Turyakira, P., Venter, E. and Smith, E. (2014). The impact of corporate social Responsibility factors on the Competitiveness of small and medium sized enterprises. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, 17(1), 157-172.
- United Nation Industrial Development Organization. (2000). **Coporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries**. Vienna: Author.
- Wijnands, J.H.M., Berkum, S.V. and Verhoog, A.D. (2015). Competitiveness of CIS and EU-agri food chains Qualifying Porter's diamond. from doi:10.13140/RG.2.1.3657.7360
- Ying, J. M. (2010). Based on the balance scorecard of a corporation's strategy appraisal research. **ProQuest Dissertations & Theses Global**. from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/based-on-balance-scorecard-corporations-strategy/docview/1868789135/se-2?accountid=31098>
- Yeoman, I and McMahon-Beattie, U. (2011). **Revenue Management: A practical pricing perspective**. New York: CPI Antony Row.
- Yongvanich, K. and Guthrie, J. (2009). Balanced Scorecard practices amongst Thai companies: performance effects. **Pacific Accounting Review**, 21(2), 132-149.
- Yu, L., Perera, S., and Crowe, S. (2008). Effectiveness of the balanced scorecard: The impact of strategy and causal link. **Journal of Applied Management Accounting Research**, 6(2), 37-55.
- Tai-Yue, W., & Shih-Chien Chien. (2007). The influences of technology development on economic performance--the example of ASEAN countries. **Technovation**, 27(8), 471-488. from <https://www.proquest.com/scholarly->

journals/influences-technology-  
development-on-economic/docview/  
195872603/se-2?accountid=31098

Wang, V. W. L. (2010). Promoting balanced competitiveness strategies of firms in developing countries. **ProQuest Dissertations & Theses Global**. from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/promoting-balanced-competitiveness-strategies/docview/816337694/se-2?accountid=31098>

Wegmann, G. (2008). The balanced scorecard as a knowledge management tool: A french experience in a semi-public insurance company. from <https://www.proquest.com/working-papers/balanced-scorecard-as-knowledge-management-tool/docview/1698443474/se-2?accountid=31098>

Wheelen, T. L. and Hunger, J.D. (2012). **Strategic Management and Business Policy: Toward Global sustainability** (13 th ed.). Boston: Pearson.