

แผนที่ยุทธศาสตร์: การแปลงสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้สู่ผลลัพธ์ที่จับต้องได้

THE STRATEGY MAPS: CONVERTING INTANGIBLE ASSETS INTO TANGIBLE OUTCOMES

Robert S. Kaplan and David P. Norton

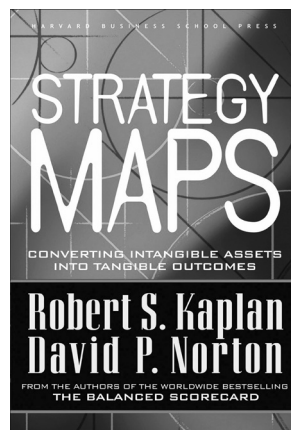
บทวิจารณ์หนังสือ

โดย สืบวงศ์ กาพวงค์

Sueb Wong Kalawong

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

sueb Wongkk@yahoo.com



การขับเคลื่อนองค์กรเพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่งผลให้ยุทธศาสตร์ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน อย่างไรก็ตาม องค์กรที่นำยุทธศาสตร์ ไปประยุกต์แล้วประสบความล้มเหลวพบว่า มากกว่าร้อยละ 70 เกิดจากความล้มเหลวในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ Kaplan และ Norton จึงได้พัฒนาเครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่เรียกว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ เพื่อช่วยลดข้อจำกัดต่าง ๆ ในการกำหนดตัวชี้วัด และกิจกรรมที่จะมารองรับ ทำให้

เกิดความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ในเชิงยุทธศาสตร์จำนวนมากให้ขับเคลื่อนไปยังทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะการเชื่อมโยงสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้กับกระบวนการสร้างคุณค่า จนนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้แก่ทั้งองค์กร ลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นรูปธรรม

เนื้อหาและแนวคิดหลัก

เนื้อหาของหนังสือมีพื้นฐานจากการนำแนวคิดการลิขิตสมดุล (balance scorecard: BSC) มาพัฒนาต่อยอดพัฒนาเป็นเครื่องมือที่

เรียกว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ การนำเสนอมีทั้งหลักการและตัวอย่างขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่ได้นำแนวคิดแผนที่ยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ เนื้อหาในหนังสือจำแนกเป็น 5 ส่วนประกอบด้วย ส่วนแรก ภาพรวม ส่วนที่สองกระบวนการสร้างคุณค่า ส่วนที่สามสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ส่วนที่สี่การสร้างยุทธศาสตร์และแผนที่ยุทธศาสตร์ และส่วนที่ห้ากรณีศึกษา รวมทั้งหมด 15 บท โดยแต่ละส่วนมีประเด็นสำคัญโดยสรุปดังนี้

ส่วนแรก ภาพรวม ประกอบด้วย 2 บทย่อย คือ บทที่ 1 บทนำ และบทที่ 2 แผนที่ยุทธศาสตร์

บทที่ 1 เสนอพื้นฐานแนวคิดและประเด็นความเป็นมาของแผนที่ยุทธศาสตร์ ว่าเป็นการนำแนวคิดลัทธิสมมูลซึ่งให้ความสำคัญกับการวัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ใน 4 มิติ มาจัดรูปแบบการนำเสนอในลักษณะของแผนภาพเชื่อมโยง เรียกว่าแผนที่ยุทธศาสตร์ เพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (cause-and-effect relationship) ของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์แต่ละมิติ โดยเน้นว่าจุดสำคัญคือ การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร อันได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนสารสนเทศและทุนองค์การ กับมิติกระบวนการภายใน อันได้แก่ กระบวนการจัดการการดำเนินงาน กระบวนการจัดการลูกค้า กระบวนการนวัตกรรม และกระบวนการระเบียบและสังคม ซึ่งเรียกว่ากระบวนการสร้างคุณค่า ว่ามีความสำคัญ และเกี่ยวพันอย่างไรต่อการบรรลุเป้าหมายสุดท้ายคือการสร้างกำไรหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืน การเชื่อมโยงด้วยแผนภาพช่วยให้เห็นความเชื่อมโยงของเป้าหมายทางการเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาว สะท้อนให้เห็นการตอบสนองคุณค่าของลูกค้าที่มีลักษณะแตกต่างกัน และเป้าหมาย

ของกระบวนการภายในแต่ละองค์ประกอบว่าจะสนับสนุนคุณค่าที่แตกต่างกันของลูกค้าได้อย่างไร

บทที่ 2 เป็นการอธิบายถึงองค์ประกอบของแผนที่ยุทธศาสตร์และความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งความเชื่อมโยงภายในมิติและความเชื่อมโยงระหว่างมิติว่าจะสามารถสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ไปสู่เป้าหมายทางการเงินหรือเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืนได้อย่างไร โดยสรุปแผนที่ยุทธศาสตร์ประกอบด้วย มิติความสัมพันธ์ 4 มิติ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต โดยเน้นอธิบายมิติด้านกระบวนการภายในว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในฐานะของกระบวนการแปลงทรัพย์สินไปสู่การสร้างคุณค่าและการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างไร

ส่วนที่สอง กระบวนการสร้างคุณค่า
อธิบายกิจกรรมหลักในมิติกระบวนการภายใน ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการสร้างคุณค่า (value-creating processes) ให้แก่ลูกค้าซึ่งมี 4 องค์ประกอบ โดยแต่ละองค์ประกอบได้นำเสนอจำแนกออกเป็นแต่ละบท คือ

บทที่ 3 กระบวนการจัดการการดำเนินงาน เน้นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและต้นทุนต่ำ หลักการและความสำคัญของการกระจายสินค้าและบริการไปถึงมือลูกค้า รวมถึงการจัดการความเสี่ยงทั้งที่กระทบต่อกำไรและกระทบต่อภาพลักษณ์

บทที่ 4 กระบวนการจัดการลูกค้า ครอบคลุมกิจกรรมการระบูกลุ่มลูกค้าที่ถูกต้อง การเสนอคุณค่าของสินค้าและบริการต่อลูกค้า การรักษากลุ่มลูกค้าเดิมด้วยการรักษาคุณภาพ และการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าให้มากขึ้น

บทที่ 5 กระบวนการนวัตกรรม เป็นกระบวนการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยการสร้างนวัตกรรมตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยกระบวนการระบุโอกาสของสินค้าและบริการใหม่ที่จะตอบสนองของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง การจัดการเชื่อมโยงโครงการวิจัยและพัฒนาวัตกรรม และนำนวัตกรรมสู่ตลาด

บทที่ 6 กระบวนการระเบียบและสังคม ซึ่งเน้นอธิบายว่าการดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับระเบียบกฎหมายของสังคมนั้น ไม่ใช่เพียงแค่ดำเนินการตามกฎหมาย แต่นี้คือแหล่งในการสร้างคุณค่าโดยตรง ต่อสังคม และลูกค้า เพราะองค์กรที่ปฏิบัติกับพนักงานอย่างถูกต้อง จะได้รับความจงรักภักดีของพนักงาน รวมถึงองค์กรที่ปฏิบัติตามและส่งเสริมคุณค่าของสังคมก็จะได้รับการยอมรับจากลูกค้าซึ่งส่งผลต่อรายได้ที่เพิ่มขึ้น

ส่วนที่สาม สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้
ในส่วนนี้ได้อธิบายว่าสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ประกอบด้วยอะไรบ้าง และมีความเชื่อมโยงอย่างไรกับแต่ละองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่า จำแนกออกเป็น 4 บทดังนี้

บทที่ 7 การเชื่อมโยงสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้สู่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เสนอว่าสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่สำคัญขององค์กรประกอบด้วย ทุนมนุษย์ ทุนสารสนเทศ และทุนองค์การ ประกอบด้วย ทุนย่อยคือ ทุนวัฒนธรรม ทุนภาวะผู้นำ ทุนการเชื่อมโยงเป้าหมายกับแรงจูงใจ และทุนทีมงาน นอกจากนี้ได้เสนอแนวทางการเชื่อมโยงทุนกับกระบวนการสร้างคุณค่าเน้นว่า การเชื่อมโยงต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของยุทธศาสตร์องค์การที่กำหนด ทุนเหมือนกันกระบวนการเหมือนกันแต่ยุทธศาสตร์ต่างกัน จะส่งผลต่อการเชื่อมโยงทุน

กับกระบวนการสร้างคุณค่าให้แตกต่างกัน รวมถึงอธิบายว่าการวัดคุณค่าของทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้จะต้องใช้วิธีการวัดเรื่องการเชื่อมโยงไม่ได้วัดคุณค่าจากทรัพย์สินใดโดยลำพัง เพราะมูลค่าแท้จริงของสินทรัพย์เกิดจากการเชื่อมโยง เมื่อทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่า แล้วส่งผลต่อกำไรและความพึงพอใจของลูกค้า ก็เท่ากับทรัพย์สินนั้นตอบสนองเป้าหมายของยุทธศาสตร์ได้ดี ก็วัดความเชื่อมโยงนี้ ถูกเรียกว่า ความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ (strategic readiness)

บทที่ 8 ความพร้อมของทุนมนุษย์ อธิบายถึงขั้นตอนของการวัดความพร้อมของทุนมนุษย์ว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะพิจารณาทุนมนุษย์ว่าจะต้องมีคุณสมบัติทั้งความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรมที่สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร โดยระบุขั้นตอนในการศึกษาความพร้อมของทุนมนุษย์ว่ามี 4 ขั้นตอนคือ 1) การระบุกลุ่มงานเชิงกลยุทธ์ให้ชัดเจนว่าความรู้ ทักษะใดที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินยุทธศาสตร์ 2) ศึกษาจากกลุ่มพนักงานที่มีความสามารถทำงานเชิงยุทธศาสตร์ได้โดดเด่นเพื่อถอดรหัสสมรรถนะ ที่จำเป็นจะต้องนำมาพัฒนาบุคลากร 3) ประเมินบุคลากรว่ามีสมรรถนะสอดคล้องกับสมรรถนะจำเป็นมากน้อยเพียงใด 4) ออกแบบแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะ

บทที่ 9 ความพร้อมของทุนสารสนเทศ อธิบายถึงความสำคัญของสารสนเทศต่อการสร้างความได้เปรียบและคุณค่า และเน้นว่าสารสนเทศที่จะสร้างคุณค่า หรือเรียกว่า มีความพร้อมของทุนสูงจะต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน สามารถผลิตสารสนเทศเพื่อยุทธศาสตร์ได้ซึ่งมีหลักการ 3 ประเด็น คือ 1) การ

อธิบายทุนสารสนเทศขององค์กรว่าประกอบด้วย ด้านโครงสร้างพื้นฐานและด้านโปรแกรม 2) การศึกษาสภาพเชื่อมโยงทุนสารสนเทศกับยุทธศาสตร์ขององค์กร 3) การวัดความพร้อมของทุนสารสนเทศจากความสามารถของทุนสารสนเทศในการสนับสนุนยุทธศาสตร์

บทที่ 10 ความพร้อมของทุนองค์การ อธิบายว่าเป็นความสามารถขององค์กรในการขับเคลื่อนและดำรงกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ เนื่องจากยุทธศาสตร์นั้นก่อให้เกิดการปรับตัว องค์กรที่มีทุนองค์การพร้อมจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับและส่งเสริมยุทธศาสตร์องค์กรได้ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการคือ 1) วัฒนธรรมองค์กร ครอบคลุมทั้งความเชื่อและแบบแผนพฤติกรรมของบุคลากร 2) ภาวะผู้นำขององค์กรที่จะต้องสนับสนุนและชัดเจนในการขับเคลื่อนเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ 3) การเชื่อมโยงบุคลากร ให้ดำเนินการในทิศทางเดียวกันตลอดจนการมีระบบการตอบแทนพนักงานด้วยเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ 4) ทีมทำงานและการแลกเปลี่ยนความรู้

ส่วนที่สี่ การสร้างยุทธศาสตร์และแผนที่ยุทธศาสตร์ ส่วนนี้นำเสนอแนวทางการออกแบบยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงสินทรัพย์ที่จับต้องไปได้ไปสู่การสร้างคุณค่า และจัดทำแผนภาพเชื่อมโยงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ในลักษณะแผนที่ยุทธศาสตร์ จำแนกออกเป็น 2 บทดังนี้

บทที่ 11 การออกแบบแผนที่ยุทธศาสตร์สู่ยุทธศาสตร์องค์กร เสนอหลักการสำคัญว่าการออกแบบยุทธศาสตร์องค์กรนั้นจะต้องระบุให้ชัดเจนถึงคุณค่าเป้าหมายที่จะส่งมอบต่อกลุ่มทั้ง 3 คือ 1) คุณค่าต่อผู้จัดหาวัตถุดิบ 2) คุณค่าต่อบริษัท

และ 3) คุณค่าลูกค้า ว่าจะให้แต่ละกลุ่มได้รับคุณค่าเรื่องใด ลักษณะใด เมื่อกำหนดคุณค่าเป้าหมายของแต่ละกลุ่มชัดเจนแล้ว หลักการต่อมาคือ การออกแบบยุทธศาสตร์ขึ้นมารองรับคุณค่านั้นก็จะต้องคำนึงถึงการเชื่อมโยงสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้แต่ละประเภทว่า จะต้องเชื่อมกับองค์ประกอบประกอบกระบวนการภายในในประเด็นใดจึงจะสามารถส่งมอบคุณค่าแก่กลุ่มต่าง ๆ นำไปสู่ผลลัพธ์ที่สุดท้ายขององค์กร โดยส่วนนี้ได้ยกตัวอย่างการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์สำคัญขององค์กร เช่น ยุทธศาสตร์ต้นทุนต่ำ ยุทธศาสตร์ผู้นำผลิตภัณฑ์ ยุทธศาสตร์เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เป็นต้น

บทที่ 12 การวางแผนขับเคลื่อน อธิบายถึงกระบวนการแปลงยุทธศาสตร์ซึ่งมีลักษณะที่เป็นนามธรรมไปสู่ลักษณะที่เป็นรูปธรรมมากขึ้นเพื่อให้เกิดความสะดวกและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักการ 3 ประการ 1) การทำให้เป็นเชิงปริมาณ โดยการแปลงเป้าหมายเชิงคุณภาพให้อยู่ในรูปแบบเชิงปริมาณ รวมถึง การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของยุทธศาสตร์ 2) การกำหนดระยะเวลาในการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ใดเป้าหมายใดจะต้องบรรลุในระยะสั้น ระยะกลางหรือระยะยาว เนื่องจากกิจกรรมสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายแต่ละระยะมีความแตกต่างกัน 3) กิจกรรมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่เป็นรูปธรรมประกอบด้วย กิจกรรมใดบ้าง นอกจากนั้น ยังได้เสนอกระบวนการแปลงยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนที่เป็นรูปธรรมไว้ 6 ขั้นตอนคือ 1) การระบุช่องว่างคุณค่าของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ถือหุ้น ทั้งเป้าหมายและวิธีการวัดค่า 2) กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายพร้อมการเชื่อมโยงเป้าหมายของลูกค้ากับเป้าหมายขององค์กร 3) สร้างตารางเวลาดำเนินการเพื่อบรรลุ

เป้าหมายแต่ละระยะ 4) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อบรรลุเป้าหมายตามตารางเวลา 5) ประเมินความพร้อมของทุนองค์กรทั้งสภาพ เป้าหมายและวิธีการวัด 6) ระบุกิจกรรมและจัดสรรทรัพยากรขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

ส่วนที่ห้า กรณีศึกษา เสนอต้อย่างของหน่วยงานทั้งภาคเอกชน ภาครัฐ และองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ครอบคลุมบทที่ 13-15

บทวิจารณ์

หนังสือเล่มนี้แม้จะได้จัดพิมพ์มาตั้งแต่ปี 2004 แต่ยังคงมีความทันสมัย มีประโยชน์และมีคุณค่าสูงสำหรับนักวิชาการและบุคลากรวิชาชีพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร ด้วยเหตุผลดังนี้

1. เนื้อหาที่น่าสนใจเสนอเป็นผลจากการทดลองนำไปปฏิบัติจริงขององค์กรมากกว่า 300 แห่งทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร การรวบรวมข้อมูลใช้เวลามากกว่า 10 ปี ทำให้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นแนวคิดที่ได้รับการตรวจสอบว่าเป็นแนวคิดที่ใช้ได้ผลจริงกับหน่วยงานที่มีบริบทและเป้าหมายแตกต่างกัน หนังสือจึงได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วโลก ระบบราชการของประเทศไทย โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้นำแนวคิดแผนที่ยุทธศาสตร์มาประกาศให้เป็นแนวทางและเครื่องมือในการแปลงยุทธศาสตร์ภาครัฐไปสู่การปฏิบัติ ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ ทำให้มีผู้นำแนวคิดนี้ไปขยายความอย่างกว้างขวางทั้งในวงวิชาชีพและวงวิชาการ

2. การนำเสนอมีตัวอย่างประกอบทุกบท โดยเฉพาะตัวอย่างในระดับเครื่องมือที่เป็นแผนภาพ

และเครื่องมืออื่นที่พัฒนาขึ้น ทำให้ผู้อ่านสามารถพิจารณาเปรียบเทียบกับเครื่องมือในเชิงหลักการได้ ซึ่งเป็นจุดเด่นสำหรับผู้ที่ต้องการประยุกต์แผนที่ยุทธศาสตร์ไปสู่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรของตน

3. การอธิบายมีการเชื่อมโยงแสดงถึงความ เป็นเหตุเป็นผลขององค์ประกอบต่าง ๆ ในแผนที่ยุทธศาสตร์ ซึ่งมีแนวคิดจำนวนมากยกแก่การทำความเข้าใจ โดยจำแนกเป็นองค์ประกอบย่อย มีคำอธิบายที่มาของแนวคิดย่อยตลอดจนการวัดแนวคิดย่อย ทำให้หนังสือมีลักษณะเป็นทั้งวิชาการและการอธิบายวิธีปฏิบัติ

อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของหนังสือเล่มนี้ที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. การนำเสนอที่ผสมผสานหลักการและตัวอย่างภาคปฏิบัติจำนวนมาก อาจเป็นอุปสรรคในการศึกษาของผู้ที่มีข้อจำกัดในด้านเวลาในการศึกษา ส่งผลให้เกิดความสับสนว่าส่วนใดเป็นส่วนของหลักการ ส่วนใดเป็นส่วนของตัวอย่าง แม้หนังสือพยายามจะจัดโครงสร้างการแบ่งส่วนการยกตัวอย่างไว้ท้ายของแต่ละบท แต่ก็ยังมีการยกตัวอย่างอธิบายแทรกไว้ในบทจำนวนมาก

2. หนังสือยังไม่ได้มีการตีพิมพ์ฉบับปรับปรุง แม้เวลาผ่านไปกว่า 10 ปี ทั้งนี้ตัวอย่างองค์กรที่นำเสนอไว้ในหนังสือได้มีการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ขององค์กรไปตามสถานการณ์แข่งขัน และเมืองค์กรอีกเป็นจำนวนมาก ที่ประยุกต์แนวคิดแผนที่ยุทธศาสตร์ไปใช้ในบริบทปัจจุบัน ทำให้ผู้อ่านขาดความเข้าใจเกี่ยวกับตัวอย่างขององค์กรทำให้แผนที่ยุทธศาสตร์สอดคล้องกับยุคสมัย การปรับปรุงเพิ่มตัวอย่างจะทำให้หนังสือเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านมากขึ้น

3. การขาดคำอธิบายเกี่ยวกับเงื่อนไขหรือปัจจัยที่อาจส่งผลให้การประยุกต์แผนที่ยุทธศาสตร์ไปใช้เกิดความล้มเหลว แม้ผู้อ่านสามารถเรียนรู้วิธีการจากความสำเร็จ และทำให้ผู้อ่านมั่นใจว่าแนวคิดนี้มีประโยชน์ แต่การเรียนรู้จากความล้มเหลวก็ช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจบริบทหรือข้อจำกัดของแนวคิดนี้มากขึ้น สามารถลดความผิดพลาดรวมถึงเพิ่มโอกาสความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ได้มากขึ้น

4. การลดความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรจากแนวคิดที่เสนอในมุมมองการเชื่อมโยงปัจจัยภายในเน้นที่กระบวนการสร้างคุณค่าและทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ จึงอาจเป็นข้อจำกัดสำหรับองค์กรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่สอดคล้องกับองค์กรตัวอย่างในหนังสือ

สรุป

หนังสือแผนที่ยุทธศาสตร์ได้ให้แนวคิดและตัวอย่างที่มีความชัดเจน ในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จโดยสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างคุณค่าผ่านสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ทำให้เกิดความเข้าใจถึงการออกแบบระบบองค์การที่จะต้องเชื่อมโยงกันในเชิงเหตุและผล หากต้องการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ตัวอย่างที่หลากหลายได้ก่อให้เกิดความมั่นใจและประยุกต์ใช้ได้สะดวก มีความมั่นใจในการลงทุนและวางแผนเตรียมความพร้อมของทรัพยากรในเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะทำให้การใช้ทรัพยากรเกิดความคุ้มค่า สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับทั้งองค์กร บุคลากรขององค์กร ลูกค้าและสังคมให้ได้รับประโยชน์สูงสุด