



ระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกท้องถิ่น
Strategic Control Systems for Family Business:
A Case Study of Local Retail Business

ณัฐรดา เจริญสุข
NATRADA JAROENSOOK

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Master of Business Administration
Prince of Songkla University

2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



ระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกท้องถิ่น
Strategic Control Systems for Family Business:
A Case Study of Local Retail Business

ณัฐรดา เจริญสุข
NATRADA JAROENSOOK

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Master of Business Administration
Prince of Songkla University

2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์	ระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกท้องถิ่น
ผู้เขียน	นางสาวณัฐรดา เจริญสุข
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิต ศรีใหม่)

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิต ศรีใหม่)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษราภรณ์ สุตตาพงศ์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. ธีรพล ศรีชนะ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วน
ช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิต ศรีไหม)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ลงชื่อ.....
(นางสาวณัฐรดา เจริญสุข)
นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการ อนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ
ไม่ได้ใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นางสาวณัฐรดา เจริญสุข)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์	ระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกท้องถิ่น
ผู้เขียน	นางสาวณัฐรดา เจริญสุข
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

ธุรกิจครอบครัวเป็นกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ต้องนำวิธีการจัดการเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ในการบริหารธุรกิจ แต่ทั้งนี้ องค์กรส่วนใหญ่ละเลยในการทำความเข้าใจวิธีการในการควบคุมกลยุทธ์ ทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ งานวิจัยฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการควบคุมเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัวในท้องถิ่น 2) ศึกษาผลกระทบของการควบคุมเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อธุรกิจครอบครัวท้องถิ่น โดยใช้การควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ (Levers of Control) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการควบคุมกลยุทธ์ให้องค์กรได้ดำเนินตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และเพื่อให้ภาวะต่างๆ เกิดความสมดุล และผู้บริหารสามารถใช้กลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา การควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ระบบความเชื่อ ระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมกรรมการดำเนินงาน ระบบควบคุมการวินิจฉัย และระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ นำเสนอวิธีเชิงกรณีศึกษา เป็นกรณีศึกษาเดี่ยว จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก 28 คน เก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต และการมีส่วนร่วมในองค์กร โดยผู้วิจัยเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ตั้งแต่เดือนมีนาคม - พฤศจิกายน 2559

งานวิจัยนี้ศึกษาในบริบทธุรกิจครอบครัวท้องถิ่น ซึ่งยังคงมีความเป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัว ผู้ก่อตั้งให้ความสำคัญในเรื่องของคน และโอกาส ที่มอบให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร โดยผู้บริหารตั้งใจจะส่งมอบกิจการให้กับพนักงานที่ร่วมทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน และมีความผูกพันเสมือนเป็นเครือญาติคนหนึ่งของคน และให้ผู้บริหารมีอาชีพเข้ามาดูแลและบริหารงาน ถือเป็นโอกาสที่ธุรกิจได้ขยายตัวแบบก้าวกระโดด ในปี 2559 ผลการวิจัยระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ พบว่า ระบบความเชื่อ ผู้ก่อตั้ง คือผู้กำหนดคุณค่าหลัก และผู้ถ่ายทอดค่านิยมหลักขององค์กร และเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่พนักงานทุกคน ระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมกรรมการดำเนินงาน พบว่าผู้ก่อตั้งเป็นผู้หล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร ทำให้พนักงานแสดงออกซึ่งค่านิยมที่ฝังลึก พนักงานยังคงมีผู้ก่อตั้งเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต และการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่เกิดปัญหาเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน เนื่องจากโครงสร้างการบริหารงานยังไม่ซับซ้อน ประเด็นของระบบควบคุมการวินิจฉัย พบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ทำให้หลายแผนกในองค์กรเริ่มกำหนดการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ เกิดการหารือและโต้ตอบระหว่างกัน และส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจุบัน บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรู๊ป จำกัด อยู่ในระหว่างการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงด้านตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร จึงทำให้ระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยฉบับแรกในประเทศไทย ที่ศึกษาเกี่ยวกับระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัว เพื่อสร้างองค์ความรู้ในประเด็นดังกล่าวอันจะเป็นประโยชน์กับการบริหารธุรกิจครอบครัว เป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

Thesis Title	Strategic Control Systems for Thai Family Business: A Case Study of Local Retail Business
Author	MS. Natrada Jaroensook
Major Program	The Degree of Master of Business Administration
Academic	2016

Abstract

Family business is a mechanism for economic growth of many countries including Thailand. In order to take advantages of family business competition, strategic management should be applied. However, most organizations ignore to make an attempt of understanding the ways of strategic control. Therefore, this research aimed to study the strategic control in local family business and the effects of strategic control toward local family business. This research uses the Levers of Control as framework for the study. It is typically used as a tool to control all planned strategies, to balance conditions as well as to use those strategies effectively. The Levers of Control involves systems of beliefs system, boundary system, diagnostic control system, and interactive control system.

This qualitative research presented a singular case study. There are 28 informants. The methods are in-depth interviews, site observation, and participation. The researcher was a part of an organization to collect the research data during March and November 2016.

The study of this research was done in the context of local family business in which outsiders are not a shareholder. The founder placed importance on identities and chances and made workers feel like family members. Additionally, the founder's business would be passed to those having been working for a while with a good relationship like family members when professional administrators would take action on the business. This is a good opportunity to expand the business forward. This year 2016 was meant to be the year of organization change in terms of structure, performance and business inheritance. The research finding of Levers of Control revealed that the beliefs system is depended largely on an organization founder who sets up core values and delivers them to all workers with inspiration. For the aspects of boundary system, the founder enables workers to express the in-depth values of corporate cultures in spite of the fact that it was not officially written. Nevertheless, the workers still have their founder as a role model of lifestyles and actions. This did not cause any conflict of interest since the family

business was small with uncomplicated structure. In terms of the diagnostic control system, it was shown that the office board emphasized on performance indicators increasingly. This causes the settlement of using performance indicators in many departments and affects the interactive control system. Conversations, consulting and interaction occurred to solve the problem of deviating performance results as well as the support to establish a learning organization in the future. At present, Tuenjai Panit Group Co., Ltd. is improving and changing the performance indicators so the interactive control system has not been clearly seen.

This research was the first in Thailand that studied the strategic control system to investigate useful knowledge concerning family business management which is mentioned as the key of success.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ประสบความสำเร็จได้ด้วยดี ต้องกราบขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิต ศรีโหม ท่านเป็นทั้งที่ปรึกษาทางด้านทักษะวิชาการ และด้านทักษะการใช้ชีวิต ตลอดระยะเวลา 2 ปี ขอขอบคุณโอกาสดีๆ ที่มอบให้ลูกศิษย์เสมอมา ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ ประธานกรรมการ ซึ่งท่านเคยเป็นอาจารย์ตั้งแต่ตอนเรียนปริญญาตรี จนในระดับปริญญาโท ท่านยังคงให้ความกรุณาให้กับศิษย์ผู้นี้เสมอมา ขอขอบพระคุณสำหรับชื่อหัวข้อวิทยานิพนธ์ ที่ท่านอาจารย์ได้เสนอให้เปลี่ยนแปลง ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ยิ่งมีคุณค่ามากขึ้น ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์ คณะกรรมการและเป็นอาจารย์ที่คอยให้คำชี้แนะเกี่ยวกับการเขียนบทความต่างๆ และสามารถตีพิมพ์บทความวิชาการได้เป็นครั้งแรกในชีวิต

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำและกำลังใจให้กันเสมอมา และขอกราบขอบพระคุณ ดร.พุลิยา ธีระธัญศิริกุล ที่เปรียบเสมือนอาจารย์ที่ปรึกษาของนักศึกษาปริญญาโท รุ่นที่ 1 นี้เช่นกัน ที่ท่านดูแลพวกเราเป็นอย่างดี พาพวกเราไปศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น ถือเป็นการเปิดประสบการณ์ชีวิตที่ดีอีกก้าวหนึ่ง ขอขอบคุณเพื่อนๆ ทั้ง 4 ท่านในคณะที่ร่วมสุขร่วมทุกข์กันมา ทุกคนคือเพื่อนใหม่แต่เป็นเพื่อนที่มีค่ามากมายสำหรับข้าพเจ้า ขอขอบคุณ ดร. ตุลย์ ศิริกิจพุทธศักดิ์ เพื่อนที่คอยช่วยเหลือในทุกๆ เรื่อง สำหรับงานวิจัยฉบับนี้

ขอบคุณครอบครัวเจริญสุข และครอบครัวบุญฤชา ทุกท่าน ทั้งคุณพ่อ คุณแม่ พี่น้องและสามี ที่เป็นกำลังใจให้กันเสมอมา ทุกท่านคือแรงบันดาลใจในการเดินต่อไปข้างหน้าอย่างสวยงาม และที่ขาดไม่ได้คือ ผู้บริหารระดับสูง บริษัทเตือนใจพาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ทุกท่าน ที่ให้โอกาสได้เข้าไปเก็บข้อมูลเชิงลึกของบริษัท ให้โอกาสในการสอบถามและช่วยการวางระบบการปฏิบัติงานในด้านบัญชีให้กับองค์กร ขอขอบคุณโอกาสนี้ที่ให้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจครอบครัวท้องถิ่น ที่มีวิธีการบริหารและการดำเนินงานที่แตกต่างไปจากกลุ่มธุรกิจครอบครัวทั่วไป นอกจากนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นฉบับที่สร้างคุณค่าและองค์ความรู้ให้กับนักวิชาการหรือผู้สนใจในการศึกษาเกี่ยวกับระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัวท้องถิ่น

ณัฐรดา เจริญสุข

สารบัญ

บทคัดย่อ	(5)
Abstract	(7)
กิตติกรรมประกาศ	(9)
สารบัญ	(10)
รายการตาราง	(12)
รายการภาพประกอบ	(13)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
1.2 ประเด็นคำถามในการวิจัย	6
1.3 นิยามศัพท์	6
1.4 วัตถุประสงค์	7
1.5 ประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัย	7
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)	9
2.1 ธุรกิจครอบครัว (Family business)	9
2.2 กลยุทธ์ (Strategy) และระบบควบคุมการจัดการ (Management control system)	14
2.3 กรอบแนวคิดการควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์	19
2.3.1 ระบบความเชื่อ (Beliefs system)	22
2.3.2 ระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมการทำงาน (Boundary system)	24
2.3.3 ระบบควบคุมการวินิจฉัย (Diagnostic control system)	28
2.3.4 ระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ (Interactive control system)	31
บทที่ 3 การออกแบบวิจัย (Research Design)	35
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)	35
3.2 กรณีศึกษา (Case study method)	37
3.3 ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Informant)	39
3.4 ขั้นตอนและวิธีการสร้างเครื่องมือวิจัย	40
บทที่ 4 บริบทธุรกิจครอบครัว	49
4.1 บริบทความเป็นธุรกิจครอบครัวท้องถิ่น	49
4.2 ช่วงการเปลี่ยนผ่านระหว่างรุ่น และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร	57
บทที่ 5 ระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์	69

5.1	กลยุทธ์องค์กร.....	69
5.2	ระบบความเชื่อที่เกิดจากผู้ก่อตั้งเป็นสำคัญ (Beliefs system).....	71
5.3	ระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมการทำงาน (Boundary system).....	75
5.4	ระบบควบคุมการวินิจฉัย (Diagnostic control system).....	80
5.5	ระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์กับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Interactive control system).....	88
5.6	จุดอ่อนของระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร	90
5.7	สี่เสาของการควบคุมสำหรับธุรกิจครอบครัวท้องถิ่น	92
บทที่ 6	บทสรุป	94
6.1	สรุปผลการวิจัย	94
6.2	ข้อเสนอแนะ	102
6.3	ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต	103
บรรณานุกรม		104
ภาคผนวก ก	รายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลัก	114
ประวัติผู้เขียน		121

รายการตาราง

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างธุรกิจครอบครัวและธุรกิจประเภทอื่นๆ14

รายการภาพประกอบ

ภาพที่ 1 แบบจำลองทฤษฎีระบบของธุรกิจครอบครัว.....	12
ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดสี่เสาเชิงกลยุทธ์ (Levers of Control).....	20
ภาพที่ 3 ภาพรวมของบริษัทเตือนใจพาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด	50
ภาพที่ 4 คุณค่าหลักขององค์กร	52
ภาพที่ 5 การเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานศูนย์ฝึกอบรม	60
ภาพที่ 6 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ปี 2559.....	65
ภาพที่ 7 การเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในองค์กร	82

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ธุรกิจครอบครัว (Family business) เป็นรูปแบบธุรกิจพื้นฐานระดับจุลภาคที่มีบทบาทสำคัญ (ชนกฤต วงศ์มหาเศรษฐ์, 2553; Beckhard & Dyer, 1983; Lank, 1994; Sharma *et al.*, 1997; Suehiro & Wailerdsak, 2004; Kanthan & Anjaneyaswamy, 2009) และสร้างคุณค่าให้แก่ระบบเศรษฐกิจทั่วโลกเป็นอย่างมาก (Lal & Clement, 2005; Denreuther & Perren, 2013 (อ้างใน สิริรัฐ บุญรักษา, 2558), Ayyagari *et al.*, 2007) โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาภาพรวมของระบบเศรษฐกิจ พบว่าธุรกิจครอบครัวเป็นพลังสำคัญก่อให้เกิดการจ้างงานอย่างมหาศาล และเกิดประโยชน์ในระบบเศรษฐกิจ สังคม และประเทศชาติโดยรวม (กิตติพงศ์ อรุณีพัฒน์พงศ์, 2554)

ธุรกิจครอบครัวเป็นธุรกิจที่มีความสัมพันธ์ ระหว่าง ครอบครัว ธุรกิจ และ ความเป็นเจ้าของ มีการส่งต่อผ่านธุรกิจรุ่นสู่รุ่น ควบคุมและบริหารโดยสมาชิกในครอบครัว มีการวางแผนเพื่อถ่ายโอนไปสู่ทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อไป และมีส่วนแบ่งผู้มีสิทธิออกเสียงเพียงพอที่จะควบคุมการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย และสามารถตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ของธุรกิจได้ ผลการศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับความสำคัญของธุรกิจครอบครัวพบว่า ธุรกิจครอบครัวเกิดจากระบบที่ทำงานสอดคล้องกัน ได้แก่ 1) ระบบครอบครัว 2) ระบบความเป็นเจ้าของ และ 3) ระบบการบริหารธุรกิจ (อำพล นววงศ์เสถียร, 2551) การที่ธุรกิจครอบครัว จะบรรลุเป้าหมายความสำเร็จได้จำเป็นต้องประสมประสานระบบย่อยทั้ง 3 เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม ทั้งความเป็นครอบครัว ด้านธุรกิจและความเป็นเจ้าของ หากขาดอย่างใดอย่างหนึ่งธุรกิจครอบครัวจะไม่สามารถประสบความสำเร็จ

Perter Drucker ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการกล่าวว่า แม้ธุรกิจครอบครัวจะเป็นเศรษฐกิจระดับจุลภาคแต่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่ระบบเศรษฐกิจทั่วโลกเป็นอย่างมาก (Lal & Clement, 2005; Denreuther & Perren, 2013; Ayyagari *et al.*, 2007) สืบเนื่องจากธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้และความมั่งคั่งในระบบเศรษฐกิจ (สิริรัฐ บุญรักษา, 2558) ดังนั้นจะเห็นว่าธุรกิจครอบครัวเป็นรูปแบบธุรกิจที่สำคัญไม่เพียงในประเทศไทยแต่สำคัญในระดับโลก (Suehiro & Wailerdsak, 2004)

ธุรกิจครอบครัวแม้จะเป็นหน่วยเล็กๆ หน่วยหนึ่งของสังคม แต่ความสำคัญและความแข็งแกร่งของธุรกิจครอบครัวนั้น เป็นเรื่องที่ไม่อาจมองข้ามได้ เพราะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ (กิตติพงศ์ อรุณีพัฒน์พงศ์, 2554) ธุรกิจในประเทศต่างๆ ทั่วโลกร้อยละ 75 ถึงร้อยละ 90 เป็นธุรกิจครอบครัว หรือถูกควบคุมโดยบุคคลในครอบครัว (อำพล นววงศ์เสถียร, 2551) ธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกา 2 ใน 3 เป็นธุรกิจครอบครัว ส่วนในประเทศแถบเอเชียพบว่ามีร้อยละ 75 เป็นธุรกิจครอบครัวของตระกูลใดตระกูลหนึ่งหรือควบคุมบริหารโดยคนในตระกูลไม่ทางตรงก็ทางอ้อม (Montgomery & Sinclair, 2000) สำหรับประเทศไทยนั้นบริบทของธุรกิจครอบครัวมีจุดเริ่มต้นและมีรากฐานฝังลึกในสังคมไทย ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจภาคเกษตรหรือภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการ ภาคการเงิน ล้วนเชื่อมโยงกับธุรกิจ

ครอบครัวทั้งสิ้น (ทรรศนะ บุญขวัญ, 2550) ข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า ธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่มีจำนวนมากกว่าร้อยละ 50 ของธุรกิจทั้งประเทศ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550) และมีมูลค่ากิจการรวมกันมากกว่าร้อยละ 80 ของมูลค่าธุรกิจทั้งหมดของประเทศ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550) และธุรกิจครอบครัวที่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือควบคุมการบริหารโดยบุคคลในครอบครัวถึงร้อยละ 50.4 (เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์, 2555)

ธุรกิจครอบครัวมีลักษณะเฉพาะที่ทำให้ต้องมีการบริหารจัดการในลักษณะที่แตกต่างจากบริษัทอื่นๆ ที่มีเป้าหมายในการสร้างกำไรสูงสุดและการเติบโตอย่างยั่งยืน (บุญชนิด วิงวอน และคณะ, 2556; นวพล วิริยะกุลกิจ และคณะ, 2552; อัมพล นววงศ์เสถียร, 2551) เป้าหมายสำคัญของธุรกิจครอบครัว คือ การสร้างความสมดุลระหว่าง “ธุรกิจ” และ “ครอบครัว” อย่างลงตัว ความโดดเด่นของธุรกิจครอบครัวคือ ความรักและความผูกพัน การมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดของสมาชิกที่มีความสามัคคีและมีความรู้สึกผูกพันซึ่งกันและกัน (บุญชนิด วิงวอน และคณะ, 2556) การบริหารธุรกิจครอบครัว จึงแตกต่างจากบริษัทที่บริหารงานโดยมืออาชีพ ที่มุ่งหวังการสร้างผลตอบแทนหรือผลกำไรจากธุรกิจมากที่สุด แต่มองที่การมีครอบครัวเป็นพื้นฐานควบคู่กับการทำธุรกิจเพื่อความยั่งยืนและส่งต่อกิจการสู่รุ่นถัดไป ทั้งนี้ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงทั้งในด้านบวกและด้านลบต่อธุรกิจครอบครัวและเป็นตัวกำหนดทิศทางการจัดการ โดยมีอิทธิพลในการควบคุมผลประโยชน์ของธุรกิจครอบครัว นั่นคือ สมาชิกของครอบครัว (Sharma *et al.*, 1997) บริษัทในทวีปยุโรปและเอเชีย (ไม่รวมประเทศญี่ปุ่น) ที่เป็นธุรกิจครอบครัว และสมาชิกในครอบครัว มีการควบคุมและการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ (Suehiro & Wailerdsak, 2004)

ธุรกิจค้าปลีก (Retail business) ถือได้ว่าเป็นภาคธุรกิจที่มีความสำคัญและเป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีส่วนในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากเป็นภาคที่ทำรายได้สูงเป็นอันดับสองรองจากภาคการผลิตอุตสาหกรรม และมีการจ้างงานเป็นอันดับสามรองจากภาคเกษตรกรรมและภาคการบริหาร (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2552) ธุรกิจค้าปลีก เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขายผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภคโดยตรงขั้นสุดท้าย เพื่อการใช้ส่วนตัว ที่ไม่ใช่เป็นการใช้เพื่อธุรกิจผู้ค้าปลีกเพิ่มคุณค่าโดยอาศัยภาพลักษณ์ การจัดการสินค้าคงคลัง คุณภาพในการให้บริการ ทำเลที่ตั้ง และนโยบายทางด้านราคา นั่นคือต้องมีกลยุทธ์เรื่องส่วนประสมทางการตลาดมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ (Stanton *et al.*, 1994 อ้างใน ปกรณ์ เมฆแสงสวย, 2555)

กระบวนการกระจายสินค้าในอดีตเป็นการควบคุมของผู้ผลิตและธุรกิจค้าส่ง และมีบทบาทในการกำหนดราคา เงื่อนไขการขายและชนิดของสินค้าที่จะขายสู่ผู้บริโภคคนสุดท้าย แต่ปัจจุบันเมื่อธุรกิจค้าปลีกนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการจัดหา และสินค้าสู่ผู้บริโภค และมีการประหยัดจากขนาด (Economies of scale) ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยของผู้ค้าปลีกต่ำลง เมื่อผู้ค้าปลีกมีประสิทธิภาพ มีสาขามากขึ้นทำให้มีอำนาจในการต่อรอง และขอส่วนลดจากผู้ผลิตและผู้ขนส่งมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกมีอำนาจและบทบาทสำคัญในกระบวนการกระจายสินค้าในปัจจุบัน ซึ่งความแตกต่างของธุรกิจค้าปลีก และ ธุรกิจผลิตและธุรกิจขนส่ง คือ กลุ่มลูกค้า โดยธุรกิจค้าปลีกทำหน้าที่เชื่อมโยงและกระจายสินค้าจากผู้ผลิตสู่ผู้บริโภค แต่ผู้ผลิตและผู้ขนส่ง เป็นผู้จัดหาวัตถุดิบเพื่อส่งต่อให้

ผู้ค้าปลีก ดังนั้นธุรกิจค้าปลีกมีผลต่อความเป็นอยู่ของประชาชนโดยตรง (อนุศาสตร์ สระทองเวียน, 2552)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ทั้งการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจน รวมทั้งการควบคุมและการจัดการด้านกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ เป็นวิธีการดำเนินกิจการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยอาศัยกลไกสำคัญ คือ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน และเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบคลุมประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน (Sharma *et al.*, 1997) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) กล่าวถึงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์โดยอิงกับการวางแผนหรือแผนการดำเนินงานซึ่งต้องเตรียมการอย่างมีระบบ ดังนั้นกลยุทธ์ในทฤษฎีของการวางแผนจึงจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ กลยุทธ์ที่เกิดจากการวางแผน/ความตั้งใจ (Intended strategy) กับกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นแบบฉับพลันหรือกลยุทธ์ที่ไม่ได้เกิดจากการวางแผน (Emergent strategy) โดยกลยุทธ์ที่เกิดจากการวางแผนส่วนใหญ่นิยมทำเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นเอกสารตามรูปแบบที่กำหนดไว้ เรียกว่า แผนกลยุทธ์ ซึ่งใช้เป็นแผนหลัก (Standing plans) ในการดำเนินงาน ส่วนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นแบบฉับพลัน หรือโดยไม่ตั้งใจ มักมีลักษณะเช่นเดียวกับแผนแบบใช้ครั้งเดียว (Single use plans) ซึ่งแผนประเภทนี้อาจเป็นแผนกำหนดขึ้นแบบทันทีทันใดเพื่อใช้แก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยไม่มีการวางแผนหรือเตรียมการล่วงหน้ามาก่อน หรืออาจเป็นแผนซึ่งเกิดจากการวางแผนและจัดทำเป็นเอกสารเพื่อใช้เป็นแผนสำรอง (Jones & George, 2011) ดังนั้นกลยุทธ์ (Strategy) มีความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นกับระดับความคิดและกลวิธีในการพัฒนาแผน เป็นวิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบในการนำทรัพยากรที่องค์กรมีไปใช้ในกิจกรรมต่างๆ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอนมีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งจนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2546) และเป็นแผนการขององค์กรในระยะยาว ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง และบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ (ณัฐวัฒน์ พระงาม, 2555) เป็นการดำเนินกิจกรรมที่ต่างหรือคล้ายคลึงกับของคู่แข่งแต่ในวิถีทางที่แตกต่าง (เจด็จ ทางเจริญ, 2545) ทั้งนี้องค์กรต้องมี “การจัดการเชิงกลยุทธ์” ซึ่งเป็นกระบวนการคิด ออกแบบ วางแผนและนำทรัพยากรถูกไปใช้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยใช้วางแผน และติดตามผลของกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดการบูรณาการกลไกต่างๆ (อำพล นววงศ์เสถียร, 2551)

การบริหารงานธุรกิจครอบคลุมเช่นกันการเปลี่ยนแปลงและผันผวนของสภาพแวดล้อมภายนอก ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจครอบคลุมแบบดั้งเดิมต้องทำการปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการ หรือพัฒนาอย่างเร่งด่วน (Zahra, 1991) ต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ การนำนวัตกรรมเข้ามาขับเคลื่อน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางที่ช่วยผู้บริหารให้สามารถกำหนดทิศทางของธุรกิจทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดและประยุกต์ใช้กลยุทธ์ รวมทั้งนำมาควบคุมประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบคลุม (เอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรรศนะ บุญขวัญ, 2551)

กล่าวโดยสรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการเน้นจัดการด้านกลยุทธ์ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผลักดันให้องค์กรไปสู่ทิศทางที่ตั้งไว้ให้ประสบความสำเร็จและเกิดความ

ได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน (Pitts & Lei, 2000) ให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวและตระหนักถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมก่อให้เกิดโอกาสใหม่ๆ หรือข้อจำกัดต่างๆ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการควบคุมและประเมินผล โดยมีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม ซึ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัวและธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัวคล้ายกันในเรื่องของกลยุทธ์ ไม่ว่าจะโดยนัยหรือชัดแจ้ง (Sharma *et al.*, 1997) คือมีการกำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ แม้ว่าผลประกอบการจะไม่แตกต่างกัน หากวัดด้วยการบรรลุเป้าหมาย ความแตกต่างในเป้าหมายสำหรับธุรกิจครอบครัวคือการดำเนินการไปข้างหน้าและการมีส่วนร่วมในกระบวนการความเป็นเจ้าของของครอบครัวและมีอิทธิพลต่อการก้าวไปข้างหน้าของธุรกิจ (Harris *et al.*, 1994)

Kaplan และ Norton ได้เสนอแนวความคิดในวารสาร Harvard Business Review เรื่อง The Office of Strategy Management (Kaplan & Norton, 2005) อธิบายถึงสาเหตุของความล้มเหลวของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยในองค์กรส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 60-90 มักประสบปัญหาความล้มเหลวจากขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ในกระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์โดยเป็นผลจากการที่องค์กรดังกล่าวมีรูปแบบในการบริหารงานแบบแยกส่วน (Fragmentation) มีขั้นตอนการทำงานที่ต่างคนต่างทำและต่างคนต่างรายงานตรงต่อผู้บังคับบัญชาตามสายบังคับบัญชาของตนเอง ทำให้เกิดปัญหาของการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติภายในองค์กร และขาดความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ

การควบคุม (Control) เป็นกระบวนการที่ใช้ตรวจสอบกิจกรรมที่ปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่า สำเร็จตามแผนที่วางไว้หรือไม่หากมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไข (Robbins & Coulter, 2003) การควบคุมมีหลายรูปแบบ (Molien, 2008) และมีความแตกต่างกันในแต่ละอุตสาหกรรม ซึ่งควรปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมกับการแข่งขันขององค์กร (Ittner & Larcker, 1997) การควบคุมเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารจากการวางแผนและการกำหนดวัตถุประสงค์พร้อมพัฒนาไปด้วยกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (Molien, 2008)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) และเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่มีความสำคัญและจำเป็นยิ่งสำหรับจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) (Henri, 2006) การบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ จำเป็นต้องมีการควบคุมตรวจสอบหรือการติดตามประเมินผล ดำเนินงานภายใต้แผนกลยุทธ์ เพื่อป้องกันประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (พันธุ์ทิพย์ ธรรมสโรช, 2550) องค์กรปัจจุบันที่มีการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ส่งผลให้องค์กรต่างๆ พยายามมุ่งเน้นที่คุณภาพ การควบคุมเชิงกลยุทธ์จึงเป็นวิธีการในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการพัฒนา มีการเชื่อมโยงระหว่างการแข่งขันและคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Ittner & Larcker, 1997)

Roush & Ball (1980) กล่าวถึงการควบคุมเชิงกลยุทธ์ว่า มีความจำเป็นและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งพอๆ กับความจำเป็นที่ต้องมีกลยุทธ์ เพราะการควบคุมเชิงกลยุทธ์จะต้องกำหนดให้เป็นระบบที่ชัดเจนภายในองค์กรและเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงความพยายามของบุคลากรทุกคนในองค์กร เป็นการกระตุ้นเตือนผู้บริหารให้หาแนวทางเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นระบบการตรวจสอบเบื้องต้นที่สามารถบ่งชี้ได้ว่าสมมติฐานของกลยุทธ์นั้น ผิดพลาด หรือ

สภาพแวดล้อมขององค์กรได้มีการเปลี่ยนแปลงไป และเพื่อใช้เป็นวิธีการเข้าแทรกแซงสำหรับการบริหารในการแก้ไขกลยุทธ์ที่ไม่ได้ผลหรือไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การควบคุมเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนาแผนและเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผน เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมต่างๆขององค์กรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ มีการบูรณาการที่มีคุณภาพเข้ามาในแผน รวมทั้งเป็นการวางแผนในระยะยาว เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Ittner & Larcker, 1997)

แม้องค์กรต่างๆพยายามสร้างกลยุทธ์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ละเลยในการทำความเข้าใจวิธีการในการควบคุมกลยุทธ์เหล่านั้น ย่อมส่งผลให้การนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ Simons (1995a) จึงได้เสนอกรอบแนวคิดที่มีชื่อว่า การควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ (Levers of Control) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมกลยุทธ์ให้องค์กรได้ดำเนินตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และเพื่อให้ภาวะต่างๆเกิดความสมดุล ผู้บริหารสามารถใช้กลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในอดีตการควบคุมและการจัดการเชิงกลยุทธ์ ถูกมองว่าเป็นอุปสรรคต่อนวัตกรรม ขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ และพฤติกรรมการยอมรับความเสี่ยง หากแต่มีการควบคุมและจัดการอย่างเหมาะสม จะทำให้เป็นระบบที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ช่วยตอบสนองการพัฒนานวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง (Suehiro & Wailerdasak, 2004) ปัจจุบันพบว่าการนำการควบคุมเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้ในองค์กรอย่างเหมาะสม ช่วยให้สมาชิกในองค์กรสามารถลดความตึงเครียด และเพิ่มความยืดหยุ่นสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ และเกิดการบูรณาการในการจัดทำงานงบประมาณ สามารถควบคุมความตึงเครียดและสร้างวินัยทางการเงินจากการนำระบบการจัดการและการควบคุมเชิงกลยุทธ์มาใช้ (Wongkaew, 2012)

ทั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้กรอบแนวคิดการควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ (Levers of Control) เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อใช้วิเคราะห์ระบบการควบคุมเชิงกลยุทธ์ของกิจการ เป็นแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการควบคุมเพื่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ (Simons, 1995a) เป็นเครื่องมือด้านการจัดการที่ช่วยให้องค์กรนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการออกแบบระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Arlajies & Mundy, 2013) การควบคุมและพัฒนา กลยุทธ์ในองค์กร เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Tekavčić *et al.*, 2008)

กรอบแนวคิดการควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ได้ถูกอ้างอิงกว่า 2,690 รายการใน Google Scholar, (2015)¹เพิ่มขึ้นจากปี 2011 ที่มีเพียง 790 รายการ (Google Scholar, 2011 อ้างใน Tessier & Otley, 2012) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า กรอบแนวคิดการควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์เป็นกรอบแนวคิดที่โดดเด่นที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในประเภทของการควบคุมและการให้มุมมองด้านการควบคุมที่กว้างขึ้น และได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อยมา (Tessier & Otley, 2012) งานวิจัยที่เกี่ยวกับการควบคุมและการจัดการเชิงกลยุทธ์หลายงานใช้กรอบแนวคิดการควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางในการทำวิจัย อาทิ Wongkaew (2012), Hoque & Chia (2012),

¹ Google Scholar. (2015). เข้าถึงได้จาก https://scholar.google.co.th/scholar?start=90&q=simons%20Blevers%2B+of%2Bcontrol&hl=Th&as_sdt=0,5. (เข้าถึงเมื่อ 07.11.2015).

Tessier & Otley (2012), Tekavčič *et al.*, (2008), Widener (2007), Tuomela (2005), Simons (1994, 1995b)

1.2 ประเด็นคำถามในการวิจัย

ด้วยตระหนักในความสำคัญของธุรกิจครอบครัว ทำให้ปัจจุบันงานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวมีจำนวนมากขึ้นตัวอย่างงานวิจัยในต่างประเทศ อาทิ Denreuther & Perren (2013), Sharma *et al.* (1997), Salvato & Moores (2010) และงานวิจัยในประเทศไทย อาทิ กิติพงษ์ อรุณพัฒน์พงศ์ (2554), เนตรนภา ไททย์เลิศศักดิ์ (2555), นวพล วิริยะกุลกิจ และคณะ (2552) และบุญชนิต วิจวอน และคณะ (25 58) ในขณะที่งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งศึกษาประเด็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ภายในธุรกิจครอบครัว ประเด็นการสืบทอดกิจการ ผลประกอบการของธุรกิจครอบครัว งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัวหรือการที่ครอบครัวนำแนวคิดการควบคุมเชิงกลยุทธ์ไปใช้อย่างไรให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันยังมีน้อยมากทั้งในระดับโลก²และประเทศไทย ทั้งที่ประเด็นเหล่านี้มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการและความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวเช่นกัน

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่า การควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัวยังเป็นมุมมองใหม่ในการวิจัย ถือเป็นช่องว่าง (Research gap) สำหรับค้นคว้าวิจัย ดังนั้นเพื่อสร้างองค์ความรู้ในประเด็นดังกล่าวอันจะเป็นประโยชน์กับการบริหารธุรกิจครอบครัว งานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งศึกษาประเด็นการควบคุมเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว

งานวิจัยฉบับนี้จึงศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และขั้นตอนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จเป็นการเชื่อมโยงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยเลือกศึกษาเกี่ยวกับการควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นสำคัญ และคำถามวิจัยได้เกิดขึ้นภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว ธุรกิจค้าปลีกท้องถิ่น และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ คือ ธุรกิจครอบครัวมีแนวคิดและวิธีการควบคุมเชิงกลยุทธ์อย่างไร และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ส่งผลอย่างไรต่อองค์กร

1.3 นิยามศัพท์

1.3.1. ธุรกิจครอบครัว³ คือธุรกิจที่มีความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว ซึ่งให้ความสำคัญกับธุรกิจและครอบครัว ธุรกิจ คือ มีสมาชิกในครอบครัวในการบริหารงาน และ ความเป็น

²Salvato, C., & Moores, K. (2010). Research on accounting in family firms: Past accomplishments and future challenges. *Family Business Review*, 23(3), 193-215.

³ธุรกิจครอบครัวในนิยามของงานวิจัยฉบับนี้คือ ธุรกิจที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบตามทฤษฎีระบบ ได้แก่ ความเป็นเจ้าของ ความเป็นครอบครัว และการจัดการธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็ธุรกิจขนาดเล็ก กลาง หรือ ใหญ่ หากมีครบทั้ง 3 องค์ประกอบ ย่อมเข้าเกณฑ์ของความเป็นธุรกิจครอบครัว ยกตัวอย่างเช่น

1. บมจ.เจริญโภคภัณฑ์ (CPF) เป็นธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เมื่อปี 2530 ควบคุมและบริหารงานโดยคุณธนินทร์ เจียรวนนท์ ซึ่งเป็นผู้สืบทอดทายาทในรุ่นที่ 2 มีอำนาจในการบริหารจัดการ บนพื้นฐานความเป็นครอบครัว และมีบริษัทในเครืออีกมากมาย ซึ่งเป็นการบริหารงานโดยผู้บริหารซึ่งเป็นบุคคลในตระกูลเจียรวนนท์เป็นส่วนใหญ่ อำนาจในการบริหารงานยังคงเป็นของบุคคลในครอบครัว แม้จะใช้ผู้บริหารมืออาชีพจากภายนอกเข้ามาบริหารธุรกิจ แต่อำนาจการบริหารทั้งหมดยังเป็นของเจ้าของกิจการ จึงสรุปได้ว่า บมจ.

เจ้าของ คือมีสัดส่วนสมาชิกในครอบครัวถือครองหุ้น⁴ มีสิทธิ์มีเสียงในการบริหารงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีระบบ (System theory)

1.3.2 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นส่วนหนึ่งของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตรวจสอบและกระตุ้นเตือนให้ผู้บริหารหาแนวทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้องทั้งแผนการในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

1.3.3 ระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ (Lever of Control) เป็นเครื่องมือการจัดการในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ มุ่งเน้นที่ประเด็นทางกลยุทธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากระบบการควบคุม ให้มุมมองที่กว้างขึ้นเกี่ยวกับการควบคุม เป็นการประเมินความสมดุลระหว่างการควบคุมด้านบวกและด้านลบ

1.4. วัตถุประสงค์

1.4.1 เพื่อศึกษาระบบการควบคุมเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัวท้องถิ่น

1.4.2 ศึกษาผลกระทบของระบบการควบคุมเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อธุรกิจครอบครัวท้องถิ่น

1.5. ประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัย

1.5.1 เชิงวิชาการ: เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ทั้งด้านการขยายแนวคิดจากทฤษฎีเดิม และการสร้างทฤษฎีใหม่เกี่ยวกับการควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัว โดยใช้เครื่องมือจากระบบควบคุมการจัดการการควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ ในการศึกษา และเพื่อเป็นผลผลิตสำหรับนักวิจัยในอนาคตที่สนใจด้านการจัดการโดยเฉพาะด้านการควบคุมเชิงกลยุทธ์ในองค์กรและสามารถตีพิมพ์บทความวิชาการ 2 บทความ คือบทความจากการทบทวนวรรณกรรมตีพิมพ์ในวารสารระดับประเทศ และบทความจากงานวิจัยตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติเพื่อเป็นความรู้ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

เจริญโภคภัณฑ์ (CPF) เป็นธุรกิจครอบครัวตามคานิยาม ได้แก่ ความเป็นครอบครัวและความเป็นเจ้าของคือสมาชิกในครอบครัวมีสิทธิ์ในการบริหารจัดการบนพื้นฐานของสมาชิกในครอบครัวช่วยกันทำธุรกิจในแต่ละประเภท

2. บมจ.ธนาคารกรุงเทพ ธุรกิจครอบครัวตระกูลโสภณพนิช มีการแบ่งแยกธุรกิจธนาคารพาณิชย์ การเงิน หลักทรัพย์ และประกันชีวิต ให้สมาชิกในครอบครัวแยกกันบริหาร แม้ปัจจุบันบริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด เป็นบริษัทย่อยซึ่งอยู่ภายใต้การดำเนินงานของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ถือหุ้นมากที่สุด คือ 33.87% (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2558) แต่อำนาจการบริหารงานทั้งหมดยังคงเป็นของธุรกิจครอบครัว นั่นคือตระกูลโสภณพนิช เพราะการถือหุ้นจากต่างชาติ จะไม่มีสิทธิ์ในการบริหารงานในองค์กร ดังนั้น บมจ.ธนาคารกรุงเทพ ยังคงมีความเป็นธุรกิจครอบครัว เพราะผู้ก่อตั้งหรือมีการส่งต่อธุรกิจผ่านทายาท และยังมีอำนาจในการบริหารจัดการ บนพื้นฐานของความเป็นครอบครัว

3. บจ. เตือนใจพาณิชย์กรุ๊ป เป็นธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กโดยผู้ก่อตั้งยังคงเป็นเจ้าของธุรกิจและมีทายาทในรุ่นที่ 2 คือรุ่นลูก เป็นผู้บริหารงาน มีความเป็นธุรกิจครอบครัวและมีส่วนร่วมของการเป็นธุรกิจครอบครัวสูง เนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดเล็ก การบริหารจัดการจริงเป็นของสมาชิกในครอบครัวทั้งหมด

“ถึงแม้ว่าในปัจจุบันเราจะพบว่าธุรกิจครอบครัวหลายแห่งได้นำบริษัทหลักเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทำให้สัดส่วนของหุ้นที่คนในครอบครัวถือครองมีน้อยลง และมีการจ้างผู้บริหารที่ไม่ใช่คนในครอบครัวเข้ามาช่วยบริหารกิจการเพิ่มมากขึ้นก็ตาม จากการศึกษาของผู้เขียนโดยใช้เกณฑ์ของธนาคารโลกที่เรียกว่า “20% cut-off” กล่าวคือคนในครอบครัวถือหุ้นในบริษัทหลักที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมากกว่า 20% ให้ถือว่าเป็นบริษัทที่อยู่ในครอบครองของครอบครัวดังกล่าว เพราะสัดส่วน 20% นั้นว่ามากพอที่จะควบคุมการบริหารของบริษัทนั้นๆ ได้ แม้จะเป็นบริษัทมหาชนแล้วก็ตาม(เนตรนภา ไวทยเลิศศักดิ์, 2549)

1.5.2 เชิงธุรกิจ: สำหรับผลจากงานวิจัยนี้ เพื่อผู้บริหารธุรกิจครอบครัวใช้เป็นแนวทางในการบริหารธุรกิจครอบครัว ด้านกลยุทธ์องค์กร โดยเฉพาะการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ส่งผลให้การบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

การจัดการธุรกิจครอบครัว ผู้บริหารมักให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัว มากกว่าผลการดำเนินงาน แต่มุมมองของนักวิชาการได้ตระหนักถึงความสามารถในการดำเนินงานมากกว่าความสัมพันธ์ในครอบครัว (Sharma *et al.*, 1997) และหนึ่งในปัจจัยกำหนดความสามารถในการดำเนินงาน คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ เพราะเกี่ยวข้องกับกระบวนการปรับปรุงด้านการจัดการต่างๆ และส่งผลต่อความสัมพันธ์ของครอบครัว ความสำเร็จและยั่งยืนของธุรกิจที่ดีที่สุด (Wheelen & Hunger, 2006) ความสำเร็จในการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยที่สืบทอดกันมาจากกลุ่มหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ล้วนมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องในด้านการลงทุน การจัดการและทุกขอบเขตของธุรกิจ (दनัย เทียนพุด, 2552) การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นส่วนที่สำคัญต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว (Sharma *et al.*, 1997) และยังขาดการศึกษาและค้นคว้าอย่างลึกซึ้งในบริบทของธุรกิจครอบครัวไทย โดยเฉพาะในเรื่องการควบคุมเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากกระบวนทัศน์ที่มีการดำเนินงานตามแผนของกลยุทธ์นั้นสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง ธุรกิจครอบครัวต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยมี “การควบคุมเชิงกลยุทธ์” ทำหน้าที่ติดตามการดำเนินงานตามกลยุทธ์ หรืออาจปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ตามความจำเป็นระหว่างการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategy implementation)(สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ, 2557) และเพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่ใช้อยู่เหมาะสมหรือไม่ (พสุ เดชะรินทร์, 2553) ด้วยความตระหนักถึงองค์ความรู้ดังกล่าว การทบทวนวรรณกรรมนี้จึงเน้นอภิปรายเกี่ยวกับ 1) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว และ 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งประเด็นที่ การควบคุมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานวิจัยชิ้นนี้

2.1 ธุรกิจครอบครัว (Family business)

2.1.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว

ผู้วิจัยเสนอความหมายของ ธุรกิจครอบครัว (Family business) สำหรับงานวิจัยนี้ว่า ธุรกิจครอบครัว คือ ธุรกิจที่มีความสัมพันธ์ ระหว่าง ครอบครัว ธุรกิจ และ ความเป็นเจ้าของ มีการส่งต่อผ่านความเป็นครอบครัวระหว่างรุ่นสู่รุ่น ควบคุมและบริหารโดยสมาชิกในครอบครัว มีการวางแผนเพื่อถ่ายโอนไปสู่ทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อไป และมีส่วนแบ่งผู้มีสิทธิออกเสียงเพียงพอที่จะควบคุมการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย และสามารถตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ของธุรกิจได้ ผลการศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับความสำคัญของธุรกิจครอบครัวพบว่า ธุรกิจครอบครัวเกิดจากระบบที่ทำงานสอดคล้องกัน ได้แก่ 1) ระบบครอบครัว 2) ระบบความเป็นเจ้าของ และ 3) ระบบการบริหารธุรกิจ (อำพล นววงศ์เสถียร, 2551) การให้คำจำกัดความจึงครอบคลุมทั้ง 3 ระบบและสอดคล้องกับการให้ความหมายของนักวิชาการหลายท่านสามารถสรุปได้เป็น 3 นัยยะ ทั้ง 1) ด้านความสัมพันธ์ในครอบครัว 2) การควบคุมหรือการจัดการในธุรกิจครอบครัว และ 3) การสืบทอดทายาทหรือความเป็นเจ้าของ

นัยยะที่ 1 ด้านความสัมพันธ์ในครอบครัว

Davis (1983) ได้ให้ความหมายของ ธุรกิจครอบครัว ว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มสองกลุ่ม คือธุรกิจและครอบครัว และการก่อตั้งธุรกิจอยู่บนพื้นฐานความเป็นครอบครัวและมีเอกลักษณ์ความเป็นครอบครัว สอดคล้องกับ อ่ำพล นววงศ์เสถียร (2551) ที่มองว่า ธุรกิจครอบครัวมีขอบเขตที่แสดงความเป็นเจ้าของธุรกิจของกลุ่มตระกูลซึ่งมีความสัมพันธ์กันทางสายเลือดหรือการแต่งงาน และมีส่วนแบ่งผู้มีสิทธิออกเสียงเพียงพอที่จะควบคุมการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย และสามารถทำการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ของธุรกิจได้

นัยยะที่ 2 ด้านการควบคุมในธุรกิจครอบครัว

Sharma *et al.* (1997) ให้ความเห็นว่า ธุรกิจครอบครัวเป็นธุรกิจที่ถูกควบคุมและบริหารจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้เป็นเจ้าของสามารถสั่งการต่างๆ ได้ และ Lansberg *et al.* (1988) ให้ความหมายที่สอดคล้องกันว่า ธุรกิจครอบครัว เป็นธุรกิจซึ่งสมาชิกในครอบครัวมีอำนาจควบคุมตามกฎหมายเหนือความเป็นเจ้าของเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการส่งต่อธุรกิจในแต่ละรุ่น

นัยยะที่ 3 ด้านการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว

Ward (2011) ให้ความหมาย “ธุรกิจครอบครัว” ว่าเป็นกิจการที่มีการส่งผ่านจากรุ่นสู่รุ่นโดยมีการจัดการและการควบคุม มีวิวัฒนาการของครอบครัวเป็นสิ่งกำหนดความซับซ้อนและการเติบโตของธุรกิจครอบครัว สอดคล้องกับ ดนัย เทียนพุดิ (2552) ให้ความเห็นว่า “ธุรกิจครอบครัว” ประกอบด้วย 4 มิติที่ผสมกันระหว่าง มิติแรก สัดส่วนความเป็นเจ้าของ และการจัดการธุรกิจของสมาชิกครอบครัว มิติที่สอง ระบบย่อยความสัมพันธ์ต่อกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มิติที่สาม การส่งผ่านการสืบทอดธุรกิจครอบครัว มิติที่สี่ ปัจจัยเงื่อนไขต่างๆ

ธุรกิจครอบครัวเป็นหน่วยธุรกิจที่เก่าแก่ที่สุดในระบบเศรษฐกิจ แต่อาจเป็นหน่วยธุรกิจที่มีวิธีการบริหารจัดการที่ยากที่สุดในระบบเศรษฐกิจ เนื่องจากระบบธุรกิจครอบครัวมี 3 ระบบย่อยที่มีความซับซ้อนในบทบาทของสมาชิกในแต่ละระบบ (สิริรัฐ บุญรักษา, 2558) สอดคล้องกับวรรณกรรมของ Gersick *et al.* (1997, อ้างในอ่ำพล นววงศ์เสถียร, 2551) ได้อธิบายไว้ในหนังสือ Generation to Generation ว่าทฤษฎีที่นำมาอธิบายธุรกิจครอบครัวได้ดีที่สุดและเป็นที่ยอมรับอย่างสูงในการอธิบายธุรกิจครอบครัว คือทฤษฎีระบบ⁵(The systems theory)เป็นทฤษฎีที่นำมาใช้

⁵ผู้คิดทฤษฎีระบบ คือ ลุดวิก วอน เบอธาลานฟ์ (Ludwig Von Bertalanffy) ซึ่งเป็นนักชีววิทยา เขาเป็นคนแรกที่เขียนหนังสือชื่อ “General System Theory” โดยนำเอาแนวความคิดมาจากระบบชีววิทยา ซึ่งเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมว่าระบบชีววิทยาที่สมบูรณ์จะช่วยให้ทั้งคน สัตว์ และพืช สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ทั้งในด้านการเรียนรู้ ปฏิกริยาตอบสนอง และการแก้ปัญหา เขามีความเชื่อว่ามีองค์ประกอบเป็นระบบเปิด จึงยอมมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม และเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบมีความเกี่ยวข้องกันหลายด้าน หลายระดับ และส่วนต่างๆ ขององค์กรก็เป็นส่วนสำคัญเท่าๆ กับตัวขององค์กรเอง ดังนั้นทฤษฎีระบบจะรวมเอาระบบย่อยทุกชนิดทั้งทางด้านชีวภาพ กายภาพ พฤติกรรม ความคิดเกี่ยวกับการควบคุมโครงสร้างเป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานไว้ด้วยกัน (จันทราณี สงวนนาม, 2545)

ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นการมองความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ แบบองค์รวมไม่แยกส่วน โดยเชื่อว่า ทุกสิ่งทุกอย่างเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ใหญ่ขึ้นไป ขณะเดียวกันตัวมันเองก็เป็นระบบที่สามารถแยกย่อยลงไปเป็นระบบเล็ก ๆ มากมายหลายระดับได้ ทุกอย่างมีความสัมพันธ์กัน และระบบย่อยนี้ต่างก็มีความสัมพันธ์กันได้ส่งผลต่อการดำรงอยู่ของกันและกัน องค์ประกอบของระบบนี้คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ ปัจจัยนำออก และการย้อนกลับของข้อมูล ซึ่งทฤษฎีระบบจะช่วยให้ผู้บริหารได้มองเห็นภาพรวมของระบบ เพื่อที่จะทำให้ง่ายในการแก้ไขปัญหาทางการบริหาร สำหรับในธุรกิจครอบครัว ระบบใหญ่คือธุรกิจครอบครัว มีองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันคือ 1) ครอบครัว (Family) 2) ธุรกิจ (Business) และ 3) ความเป็นเจ้าของ (Ownership) ทั้งสามองค์ประกอบต่างมีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันและส่งผลต่อกันและกันตามนิยามของทฤษฎีระบบ องค์ประกอบทั้งสามส่วนรวมกันขึ้นเป็นระบบ แต่ละองค์ประกอบเป็นระบบย่อยของระบบใหญ่ ธุรกิจและ

ในการอธิบายธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับ 1) ครอบครัว (Family) 2) ธุรกิจ (Business) และ 3) ความเป็นเจ้าของ (Ownership) สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ดังนี้

องค์ประกอบด้านที่ 1 ครอบครัว (Family)

ครอบครัว จะให้ความสำคัญสูงสุดต่อการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกการรักษาหัวใจระหว่างกัน การรักษาชื่อเสียงของวงศ์ตระกูลสถานะทางสังคมและการรักษาทรัพย์สินสมบัติของครอบครัวซึ่งเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในครอบครัวโดยสมาชิกในครอบครัวเองจะให้ความสำคัญต่อความต้องการของแต่ละคนรวมทั้งคุณค่าร่วม วัฒนธรรมและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของสมาชิก รวมทั้งอาจส่งผลต่อไปยังแนวทางของธุรกิจครอบครัวด้วย อย่างไรก็ตามเจ้าของธุรกิจและทายาททางธุรกิจ จะต้องคำนึงถึงเสมอว่า ไม่ใช่สมาชิกทุกคนในครอบครัวจะได้เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจครอบครัว(บัณฑิต นิจถาวร, 2557)

องค์ประกอบด้านที่ 2 ธุรกิจ (Business)

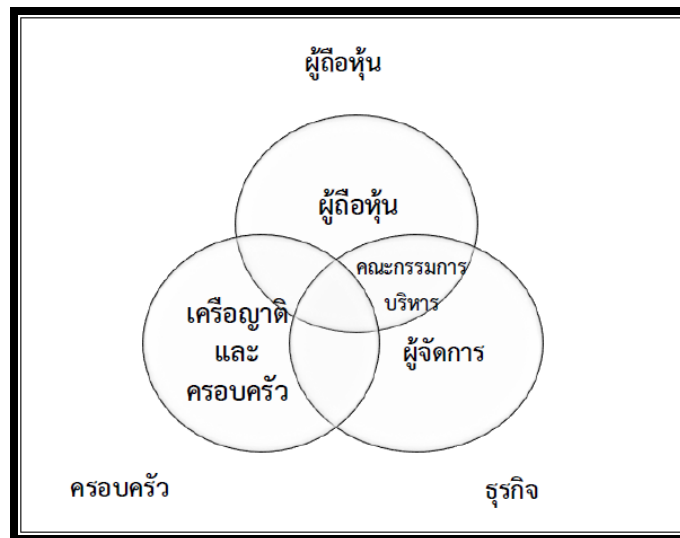
ธุรกิจมีเป้าหมายเป็นพื้นฐานในระบบธุรกิจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเกิดจากการว่าจ้างงานโดยมีการกำหนดเป้าหมายในการจ้างงานอย่างชัดเจน รวมถึงผลตอบแทนที่จะได้รับเมื่องานสำเร็จลุล่วงมองปัจจัยภายนอกเป็นสำคัญ คือผลลัพธ์ธุรกิจ ซึ่งอาจอยู่ในรูปต่างๆ เช่น ผลงานของบุคคลและมีการวัดผลลัพธ์นั้นอย่างเป็นรูปธรรมและให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารจัดการธุรกิจและชื่อเสียงของบริษัทเป็นหลัก ผู้ที่เกี่ยวข้องกับส่วนธุรกิจจะประกอบด้วยสมาชิกในครอบครัวที่ทำงานกับบริษัทในฐานะลูกจ้าง เช่น ผู้บริหารในบริษัทหรือเป็นพนักงานคนหนึ่งโดยอาจมีหุ้นในบริษัทหรือไม่ก็ได้ รวมถึงคนนอกตระกูลที่บริษัทจ้างเข้ามาซึ่งอาจมีหรือไม่มีหุ้นส่วนความเป็นเจ้าของในธุรกิจก็ได้ (บัณฑิต นิจถาวร, 2557) สมาชิกในครอบครัวควรมีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจของครอบครัว เพื่อสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ที่เห็นชอบร่วมกันของทุกคนในครอบครัว ซึ่งจะเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งให้ธุรกิจครอบครัวสามารถเติบโตและประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน และในกรณีที่สมาชิกบางคนในครอบครัวอาจมีแนวคิดและความเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่ ก็มีสิทธิ์ที่จะแยกตัวออกไปทำในสิ่งที่เป็นความสนใจของตนเอง (สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย, 2557)

องค์ประกอบด้านที่ 3 ความเป็นเจ้าของ (Ownership)

ความเป็นเจ้าของ คือ เน้นไปที่การแบ่งปันผลกำไรระหว่างผู้ถือหุ้น ซึ่งส่วนใหญ่ก็คือสมาชิกในครอบครัวนั่นเอง คนภายนอกตระกูลอาจมีส่วนความเป็นเจ้าของบ้าง ขึ้นอยู่กับโครงสร้างการถือหุ้นว่าได้มีการระดมทุนจากภายนอกหรือไม่ เช่น การเอาธุรกิจครอบครัวเข้าตลาดหลักทรัพย์หรือการแปลงหนี้เป็นทุนในกรณีการปรับโครงสร้างหนี้ การรวบรวมกิจการกันหรือการให้ผลตอบแทนพนักงานในรูปแบบของหุ้นความเป็นเจ้าของ (เจ้าของเงินทุน) หมายถึงการมีอำนาจในการกำหนดนโยบายของบริษัท รวมทั้งสามารถแต่งตั้งผู้บริหารของธุรกิจครอบครัวได้ เป็นองค์ประกอบที่สมาชิก

ครอบครัวจึงดำเนินไปเพื่อองค์ประกอบที่ถือเป็นระบบย่อยของระบบใหญ่คือธุรกิจครอบครัว (Family Business) ธุรกิจครอบครัวที่สามารถสร้างกุญแจแห่งความสำเร็จทั้งสามประการได้ และแข็งแกร่งก็นำพาธุรกิจครอบครัวดำเนินไปสู่ความสำเร็จและยั่งยืนได้ (นาวพล วิริยะกุลกิจ และคณะ, 2552)

ในครอบครัวสามารถใช้เพื่อควบคุมบริษัทให้ตอบสนองต่อความต้องการของครอบครัวซึ่งไม่ใช่ธุรกิจเพื่อธุรกิจ แต่เป็นธุรกิจเพื่อครอบครัว ธุรกิจครอบครัวมีพื้นฐานอยู่บนความสมดุลของระบบครอบครัวและระบบธุรกิจย่อมก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สมาชิกพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับธุรกิจครอบครัว การดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพ และครอบครัวย่อมมีความสัมพันธ์ที่ดี (บัณฑิต นิจถาวร, 2557)



ภาพที่ 1 แบบจำลองทฤษฎีระบบของธุรกิจครอบครัว
แหล่งที่มา: Gersick, Lansberg, Davis & McCollum (1997)

ทฤษฎีระบบ กล่าวถึงหลักการของธุรกิจครอบครัวว่า การที่ธุรกิจครอบครัว จะบรรลุเป้าหมายความสำเร็จได้จำเป็นต้องประสมประสานระบบย่อยทั้ง 3 เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม ทั้งความเป็นครอบครัว ด้านธุรกิจและความเป็นเจ้าของ หากขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง ธุรกิจครอบครัว จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้กล่าวคือ ครอบครัวย่อมรู้ดีและเข้าใจดีที่สุดว่าระบบของสังคมมีความสลับซับซ้อนและมีลักษณะเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา (Dynamic social system) ครอบครัวจะปรับตัวเข้ากับระบบสังคมดังกล่าวได้อย่างไร แต่ขณะเดียวกันความเป็นครอบครัวอาจกระทบกับความเป็นเจ้าของและการจัดการด้านธุรกิจ ระบบย่อยระบบหนึ่งไม่สามารถดำรงอยู่ได้เพียงลำพัง แต่จะต้องอยู่ร่วมกันอย่างสอดคล้องกันและมีความสมดุลกันจึงจะทำให้ระบบใหญ่ที่ประกอบกันขึ้นเป็นธุรกิจครอบครัวอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน (อำพล นววงศ์เสถียร, 2551) จึงสรุปได้ว่าองค์ประกอบสำคัญในธุรกิจครอบครัวประกอบไปด้วย ครอบครัว (Family), ธุรกิจ (Business) และความเป็นเจ้าของ (Ownership) สอดคล้องกับความเห็นของ นวพล วิริยะกุลกิจ และคณะ (2552) ว่าความสมดุลระหว่างความเป็นครอบครัวและความเป็นธุรกิจเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว และ Marianne *et al.* (2008) ศึกษาการผสมผสานระหว่างธุรกิจและครอบครัว กรณีศึกษา ธุรกิจครอบครัวไทยและเบื้องหลังของธุรกิจครอบครัว จากการวิเคราะห์โครงสร้างของธุรกิจครอบครัวพบว่า ขนาดของครอบครัวและความเชื่อมโยงของความเป็นเจ้าของและการบริหารจัดการธุรกิจในธุรกิจครอบครัว มีผลเชิงบวกต่อความแข็งแกร่งของธุรกิจ โดยผู้

ก่อตั้งมีบทบาททั้งความเป็นเจ้าของและการเป็นสมาชิกที่ดี เช่นเดียวกับงานวิจัยเชิงประจักษ์ของ Olson *et al.* (2003) ค้นพบว่าความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวเกิดจากระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพมากกว่ากระบวนการหรือทรัพยากร ที่ผสมผสานกันระหว่างธุรกิจและครอบครัว โดย Ward (2011) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาธุรกิจครอบครัว 3 ขั้นตอนได้แก่ 1) ความต้องการที่สอดคล้องกันของธุรกิจและครอบครัว 2) เจ้าของธุรกิจซึ่งเป็นผู้จัดการมีอำนาจในการตัดสินใจและควบคุม โดยมีการวางตำแหน่งให้ทายาทในครอบครัว และได้รับการฝึกฝนให้คุ้นเคยกับธุรกิจตั้งแต่เด็ก และ 3) การทำงานของเจ้าของ อาจเกิดการขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างธุรกิจและครอบครัว ส่งผลให้ธุรกิจหยุดชะงัก หรือความเบื่อหน่ายของผู้บริหาร จึงต้องอาศัยความสามัคคีระหว่างสมาชิกภายในครอบครัวด้านการสืบทอดกิจการ พบว่าการวางแผนสืบทอดกิจการ ต้องประกอบด้วย การมีความเป็นเจ้าของอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการวางแผนด้านการจัดการ ไม่ว่าจะเป็นกระจายอำนาจหรือการกระจายทรัพย์สิน รวมทั้งต้องพิจารณาบทบาทของธุรกิจในสังคม (Beckhard & Dyer, 1983) และ ดนัย เทียนพุดิ (2552) สรุปโมเดลสู่ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวไทย สรุปไว้ประกอบด้วย 4 แกนหลัก คือ 1) แกนครอบครัว เกี่ยวข้องกับระดับความสัมพันธ์ภายในครอบครัว 2) แกนธุรกิจ เป็นรูปแบบพื้นฐานวิถีการทางธุรกิจ การสืบทอดทางธุรกิจ 3) แกนความเป็นเจ้าของ ประกอบด้วยรูปแบบการเป็นเจ้าของ ได้แก่ เจ้าของควบคุม ลูกพี่ลูกน้องมีส่วนร่วม หรือทายาทเข้ามาดำเนินการ และ 4) แกนการเป็นผู้ประกอบการ เป็นสิ่งที่คาดหวังจากผู้ประกอบการ ในทางธุรกิจและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว

2.1.2 ความแตกต่างระหว่างธุรกิจครอบครัวและธุรกิจประเภทอื่นๆ

ธุรกิจครอบครัวไม่ว่าที่ไหนในโลกล้วนมีลักษณะร่วมบางอย่างแม้จะมีความแตกต่างกันทางด้านพื้นฐานวัฒนธรรม โดยลักษณะร่วมคือธุรกิจครอบครัวมีวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวได้ง่าย และให้ความสำคัญกับความสำเร็กระยะยาว (สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย, 2557) เมื่อเปรียบเทียบธุรกิจครอบครัวกับธุรกิจอื่นๆ พบว่ามีความแตกต่างในส่วนของเป้าหมายการทำธุรกิจ การเข้าทำงานในธุรกิจ การเติบโตความสัมพันธ์ และการตัดสินใจในส่วนของการทำงานในธุรกิจและความสัมพันธ์ พบว่าการคัดเลือกสมาชิกครอบครัวเพื่อเตรียมตัวเป็นทายาทคนต่อไปของธุรกิจครอบครัว เป็นกลไกที่มีความสำคัญในการสร้างความสมานฉันท์และข้อตกลงร่วมกันของสมาชิกครอบครัวที่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว เพราะเป็นความสัมพันธ์แบบถาวร ย่อมเป็นพลังมหาศาลในการขับเคลื่อนความสำเร็จให้กับธุรกิจครอบครัวได้ (อรุณ ศิริจานุสรณ์, 2554) ผลตอบแทนของผู้บริหารที่เป็นเจ้าของ ยังเป็นสิ่งจูงใจที่จำเป็นสำหรับการจัดการธุรกิจครอบครัวได้เป็นอย่างดีทายาทที่ได้รับการพัฒนาและบ่มเพาะเพื่อการเตรียมตัวเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงแล้ว สามารถสร้างผลประกอบการที่ดีกว่าผู้บริหารที่บริหารงานตามสัญญาจ้างในธุรกิจอื่นๆ (Goldberg, 1996) ผู้เป็นเจ้าของและสมาชิกทุกคนจะมีความมุ่งมั่นเพื่อสร้างความยั่งยืนหรือความสามารถในการอยู่รอดระยะยาวเพื่อให้ธุรกิจตกทอดเป็นมรดกสำหรับทายาทรุ่นต่อไป ต่างกับธุรกิจอื่น ที่มุ่งมั่นเพื่อผลกำไรในระยะสั้น มองที่การจ้างงานและผลตอบแทนมากกว่าความผูกพัน เพราะผู้บริหารในธุรกิจครอบครัวมีความผูกพันทางสายเลือด (สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย, 2557) ความกลมเกลียวปรองดองของสมาชิกครอบครัวเป็นพลังในการขับเคลื่อนผลประกอบการธุรกิจที่ดี (Harju & Heinonen, 2004) สอดคล้องกับ

แนวคิดของ Sonfield & Lussier (2004) ที่นำเสนอว่า ธุรกิจครอบครัวมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และมีความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของสมาชิก ถือเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวที่เหนือกว่าธุรกิจอื่นๆ

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างธุรกิจครอบครัวและธุรกิจประเภทอื่นๆ

ความแตกต่าง	ธุรกิจครอบครัว	ธุรกิจประเภทอื่นๆ
เป้าหมาย	อยู่รอดในระยะยาวและความยั่งยืน	มุ่งเน้นกำไร ในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว
การเข้าทำงาน	ได้รับสิทธิ์ทางสายเลือด	ผ่านการคัดเลือกอย่างเข้มข้น
การเติบโต	เติบโตร่วมกัน	เติบโตภายใต้การแข่งขัน
ความสัมพันธ์	ถาวร	ตามสัญญา
การตัดสินใจ	อารมณ์มีผลมากกว่า	อารมณ์มีผลน้อยกว่า

ที่มา: สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (2557)

ความแตกต่างของที่มาและความสัมพันธ์ดังกล่าว ส่งผลให้ธุรกิจอื่นมีกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานอย่างเข้มข้น ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ และมีการสร้างความแข่งขันเกิดขึ้นภายในองค์กร ต่างกับธุรกิจครอบครัวที่ใช้ความสัมพันธ์ทางสายเลือดในการเลือกคนเข้าทำงานทำให้มีการแข่งขันน้อยกว่า ส่งผลต่อรูปแบบการเติบโตที่ไม่ได้เป็นการแข่งขันเหมือนธุรกิจอื่นๆ และในด้านการตัดสินใจ ธุรกิจครอบครัวมักใช้การใช้อารมณ์มากกว่าธุรกิจอื่นๆ ดังตารางที่ 1

2.2 กลยุทธ์ (Strategy) และระบบควบคุมการจัดการ (Management control system)

กลยุทธ์ (Strategy)⁶ เป็นปัจจัยกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางให้บุคคลภายในองค์กรรู้ทิศทางในการใช้ความพยายามเพื่อประสบความสำเร็จ (Allan, 2004) เป็นการดำเนินงานภายใต้โครงสร้างและกระบวนการต่างๆภายในองค์กร (Langfield-Smith, 1997) ถูกกำหนดไว้หลายรูปแบบ เช่น รูปแบบของการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร (Mintzberg, 1978 อ้างใน Langfield-Smith, 1997) ซึ่งเกิดขึ้นในระดับกิจกรรมของผู้บริหารในองค์กร เกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์กรในระยะยาว เป็นการกำหนดขอบเขตและความเหมาะสมของกิจกรรมต่างๆในองค์กรที่มีต่อสภาพแวดล้อมและความสามารถของทรัพยากรในองค์กร รวมทั้งเป็น

⁶กลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ คือแนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายนักวิชาการด้านกลยุทธ์จำนวนมากทั้งในและต่างประเทศ จำแนก ระดับ กลยุทธ์ในองค์กร ได้ 3 ระดับได้แก่ (พี กตรมจจ วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์ , 2542; Pitts & Lei, 2000; Coulter, 2002; Pearce I and Robinson, 2007; Wheelen & Hunger, 2006)

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) เป็นการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์กร เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้างองค์กรและเป้าหมายด้านการเงิน

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) เกี่ยวข้องกับหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ขององค์กรหรือระดับผลิตภัณฑ์ โดยมุ่งที่กลยุทธ์การแข่งขัน และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการในอุตสาหกรรมหรือส่วนการตลาดที่เฉพาะเจาะจงของหน่วยธุรกิจ

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy) วิธีการแต่ละหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์แต่ละหน่วยธุรกิจ โดยการให้ทรัพยากรที่คุ้มค่าที่สุด แต่ละกิจกรรมเกี่ยวข้องกับหน้าที่หลักในองค์กร เป็นการมุ่งเป้าหมายระยะสั้นในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานของหน้าที่ต่างๆ ในองค์กร

การจัดสรรทรัพยากรในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพโดยพิจารณาจากความคาดหวังและค่านิยมจากมุมมองของผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร (Langfield-Smith, 1997) การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง ต้องวางแผนกลยุทธ์และกำหนดกลยุทธ์ที่แข่งขันได้ เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ (สักรินทร์ อยู่ผ่อง และ อัครรัตน์ พูลกระจ่าง, 2556) สอดคล้องกับงานวิจัยด้านธุรกิจครอบครัวของ อำพล นววงศ์เสถียร (2551) พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นตัวแปรสำคัญต่อความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว ทั้งนี้จากการศึกษาของ สักรินทร์ อยู่ผ่อง และ อัครรัตน์ พูลกระจ่าง (2556) เรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็กพบว่า ผู้บริหารในสถานประกอบการขนาดเล็กไม่ให้ความสนใจเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์เท่าที่ควร เนื่องจากไม่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องบริหารกลยุทธ์ จึงไม่ทราบความสำคัญของการบริหารกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารธุรกิจขนาดเล็ก โดยเฉพาะธุรกิจครอบครัว ต้องทบทวนถึงองค์ความรู้และความเข้าใจของผู้บริหารที่มีต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพราะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จอย่างยั่งยืนในธุรกิจครอบครัว

Sharma *et al.* (1997) ศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับต่างๆ ขององค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ ทั้งที่เป็นธุรกิจครอบครัวและไม่ใช่ธุรกิจครอบครัวพบว่ากลยุทธ์ไม่มีความแตกต่างแต่ขึ้นอยู่กับทรัพยากรทักษะ และวัฒนธรรมองค์กรในการนำกลยุทธ์หรือสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) มีแนวคิดจากการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategy implementation) (Snow & Hambrick, 1980) โดยการกำหนดกลยุทธ์ จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมในการบริหารจัดการที่มีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์ ในขณะที่การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งสองวิธีจะครอบคลุมในการจัดสรรทรัพยากรและการออกแบบการบริหารงานที่เหมาะสม และเชื่อมโยงกับระบบควบคุมการจัดการ (Management control system) (Preble, 1992; Otley, 1999) ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับระบบควบคุมการจัดการในองค์กรให้มากขึ้น เพราะเกี่ยวเนื่องกับการดำเนินงาน และกลยุทธ์องค์กรโดยรวม และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร (Otley, 1999)

Chua *et al.* (1996) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์ และธุรกิจครอบครัว โดยให้คำจำกัดความของธุรกิจครอบครัว ว่าเป็นธุรกิจที่มีการควบคุมและการจัดการตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นโดยสมาชิกในครอบครัว มีระบบการจัดการแตกต่างกันแต่ช่วงของการส่งมอบทายาทเพื่อสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจ คำจำกัดความนี้สอดคล้องกับมุมมองในการจัดการเชิงกลยุทธ์เพราะแสดงให้เห็นถึงการกำหนดเป้าหมาย และการออกแบบกลยุทธ์เพื่อตอบสนองเป้าหมายเหล่านั้น มีกลไกด้านการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และการควบคุมเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของธุรกิจ (Sharma *et al.*, 1997) จึงกล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับธุรกิจครอบครัวทั้งในเรื่องของรูปแบบการดำเนินธุรกิจและคำจำกัดความวรรณกรรมของ Post (1993) เสนอแนวทางการดำรงไว้ซึ่งความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวในด้านการจัดการ คือต้องกำหนดกลยุทธ์ใหม่ๆ ในทุกรุ่นที่เข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัว ในการเปลี่ยนแปลงหรือกำหนดกลยุทธ์ใหม่

ต้องอยู่ในระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้ (Hofer & Chrisma, 1989 อ้างใน อำพล นววงศ์เสถียร, 2551)

นักวิชาการได้สนใจและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบควบคุมการจัดการ กับกลยุทธ์ขององค์กรเป็นระยะเวลานาน (Langfield-Smith, 1997; Tekavčić *et al.*, 2008; Malmi & Brown, 2008; Tessiera & Otley, 2012) จากเดิมกลยุทธ์ไม่ได้เป็นตัวแปรสำคัญกับระบบควบคุมการจัดการ กระทั่งในปี 1980 มีผลงานวิจัยเชิงประจักษ์และแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency approach)⁷ ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน จะส่งผลให้การควบคุมแตกต่างกันด้วย (Simons, 1995a; Langfield-Smith, 1997) ยังมีการค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของระบบควบคุมการจัดการและกลยุทธ์ขององค์กรเช่น Simons (1987), Merchant (1990), Govindarajan & Gupta (1985 อ้างใน Langfield-Smith, 1997), Kober & Paul (2007) และการศึกษาบทบาทของระบบควบคุมการจัดการในการสนับสนุนและการมีอิทธิพลต่อกระบวนการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เช่น Simons (1990); Archer & Otley (1991 อ้างใน Langfield-Smith 1997) และหลังจากนั้นเป็นต้นมา เป็นการศึกษาโดยมุ่งประเด็นด้านกลยุทธ์ธุรกิจสำหรับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบควบคุมการจัดการและแนวคิดการตอบสนองความต้องการขององค์กรเพื่อช่วยให้มองเห็นภาพด้านการจัดการและการควบคุมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น (Langfield-Smith, 1997; Otley, 1999)

ระบบควบคุมการจัดการ ได้รับความสนใจมากในปัจจุบันทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ เพราะมีอิทธิพลต่อภารกิจต่างๆของพนักงานทั่วทั้งองค์กร ถูกกำหนดไว้อย่างกว้างๆ ในการถ่ายทอดข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Tekavčić *et al.*, 2008) จึงควรปรับใช้ให้เหมาะสมในการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Simons, 1987, 1990)

คำจำกัดความของระบบควบคุมการจัดการแตกต่างกันมาก นักวิชาการให้ความหมายไว้ ได้แก่ แนวความคิดและขอบเขตกว้างๆเกี่ยวกับระบบควบคุมการจัดการอาจหมายรวมถึงปัจจัยต่างๆ เช่น การพัฒนากลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์ และกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งอาจจะเกินขอบเขตของการควบคุมและการจัดการด้านบัญชี มุมมองของแนวคิดนี้คือ เกือบทุกอย่างในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการควบคุมองค์กร (Malmi & Brown, 2008) โดย Malmi & Brown (2008) มีแนวคิดวาระบบควบคุมการจัดการ เป็นชุดของระบบการควบคุมอาจเป็นระบบควบคุมด้านบัญชีเกี่ยวกับงบประมาณและการวัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน หรือเป็นระบบควบคุมด้านบริหาร เช่น โครงสร้างองค์กร หรือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี หรืออาจจะเป็นการควบคุมด้านสังคม เช่น ค่านิยมวัฒนธรรม ซึ่งในองค์กรอาจมีการควบคุมที่เกิดขึ้นจำนวนมาก และนำการควบคุมเหล่านั้นมาใช้ทั้งหมดในแต่ละกิจกรรมของบุคคล เพื่อให้กิจกรรมนั้นบรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับ Chenhall (2003) มองว่า ระบบควบคุมการจัดการเกี่ยวข้องกับการควบคุมในระบบบัญชีและรวมถึง

⁷ แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency approach) เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากความคิดอิสระ ที่ว่าองค์กรที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสภาพความเป็นจริงขององค์กร วิธีการปฏิบัติของผู้บริหารจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ในการกำหนดโครงสร้างและการควบคุมในองค์กร ตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของมนุษย์ (Humanistic environment)

ระดับบุคคล และได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับการควบคุมในองค์กรว่าอาจมีการอ้างอิงถึงระบบการควบคุมอื่นๆ ที่เป็นกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร เช่น การควบคุมคุณภาพ หรือ ระบบการผลิตแบบทันเวลา (JIT management) จะเห็นได้ว่าในอดีตการควบคุมในองค์กร (Organization control) มีความหมายที่กว้างกว่า ระบบควบคุมในองค์กร (Organization control system) เพราะในอดีตการควบคุมมีหลายรูปแบบ แต่ปัจจุบันจะมุ่งเน้นเฉพาะระบบที่มีเป้าหมายสอดคล้องกับองค์กรเท่านั้น (Malmi & Brown, 2008)

Simons (1995a) กล่าวถึงมุมมองด้านเป้าหมายที่สอดคล้องกับองค์กร ระบุว่าระบบควบคุมการจัดการ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ในการนำกลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Intended strategy) สู่การปฏิบัติส่งผลให้ได้รับความสนใจในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างระบบควบคุมการจัดการและกลยุทธ์องค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และครอบคลุมกระบวนการเชิงกลยุทธ์ทั้งหมด (Langfield-Smith, 1997; Otley, 1999; Ferreira & Otley, 2009) Anthony (1965 อ้างใน Langfield-Smith 1997) แบ่งขอบเขตของการควบคุม ระหว่าง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การควบคุมการจัดการ และการควบคุมการปฏิบัติงาน โดยให้คำจำกัดความของ “ระบบควบคุมการจัดการ” ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมั่นใจว่าทรัพยากรที่ได้มาและใช้ไปเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กรและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ในการร่วมมือระหว่างหน่วยงานหรือกลุ่มคนในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร (Flamholtz *et al.*, 1985)

Kober & Paul (2007) มีมุมมองด้านความสัมพันธ์ระหว่างระบบควบคุมการจัดการและกลยุทธ์ ว่าเดิมระบบควบคุมการจัดการถูกมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ แต่ปัจจุบันนักวิชาการให้ความเห็นว่าระบบควบคุมการจัดการมีบทบาทเชิงรุกในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ จึงมีการศึกษาและทำความเข้าใจบทบาทของระบบควบคุมการจัดการในกระบวนการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์ พบว่าระบบควบคุมการจัดการสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงของระบบควบคุมการจัดการเกิดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์ (Chenhall, 2003) ส่งผลให้การศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency approach) ที่มุ่งเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสำคัญตั้งนั้นระบบควบคุมการจัดการในมุมมองของผู้วิจัยพบว่า เป็นระบบที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กรในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เป็นการรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือต่างๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรในองค์กร และส่งผลต่อพฤติกรรมของทุกคนในองค์กร

Otley & Berry (1980) ได้พิจารณาโดยใช้ทฤษฎีระบบและให้ความเห็นว่า ระบบควบคุมการจัดการมีลักษณะเป็นกล่องดำ (Black box) ทำหน้าที่แปลงปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นปัจจัยส่งออก (Output) แต่การศึกษากระบวนการภายในยังคงเป็นสิ่งที่ถูกละเลยในปัจจุบัน (Srimai, 2015) แนวความคิดด้านการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance measurement system) เป็นเครื่องมือหนึ่งของระบบควบคุมการจัดการ (Langfield-Smith, 1997; Tuomela, 2005) เป็นกระบวนการในการพัฒนากลไกทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สำหรับการถ่ายทอดวัตถุประสงค์ที่เกิดจากการบริหารจัดการ ให้ความช่วยเหลือด้านกระบวนการเชิงกลยุทธ์ และด้านการจัดการอย่างต่อเนื่อง ผ่านการวิเคราะห์ การวางแผน การวัดผล การควบคุม การให้รางวัล และการ

สนับสนุนให้องค์กรเกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง (Ferreira & Otley, 2009) ดังนั้นระบบวัดผลการดำเนินงาน จึงเป็นมากกว่ากระบวนการโดยทั่วไป เพราะเป็นการทำงานโดยอาศัยระบบการทำงานที่เป็นทางการ กระบวนการ ระบบ และเครือข่ายที่ถูกใช้งานโดยองค์กร และเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับกลไกการควบคุมแบบไม่เป็นทางการ (Malmi & Brown, 2008)สามารถปรับใช้กับกลยุทธ์ นโยบาย และเป็นการให้ข้อมูลสำคัญด้านการจัดการ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ และมีอิทธิพลต่อคนในองค์กร และผลคือความรับผิดชอบต่อองค์กร (Srimai *et al.*, 2011)

ระบบควบคุมการจัดการ หมายถึงถึง สารสนเทศที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับชุดของการควบคุมทั้งหมด (Malmi & Brown, 2008) ส่งผลให้ระบบควบคุมการจัดการเกี่ยวข้องกับการควบคุมโดยเพื่อนร่วมงานหรือการควบคุมแบบครอบครัว (Clan control) เป็นการควบคุมจากภายในองค์กร โดยมีมาตรฐานที่ใช้กำหนดพฤติกรรมของพนักงาน อาจมาจากค่านิยม บรรทัดฐาน ประเพณี ปฏิบัติของกลุ่ม เช่น การเคารพผู้อาวุโส การเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา และระบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นทางการ ทั้งด้านการเงิน และไม่ใช่นับด้านการเงิน (Tekavčić *et al.*, 2008) เช่นเดียวกับการวัดผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว จากการศึกษาพบว่า การวัดผลการประกอบการทางการเงินเพียงด้านเดียวอาจไม่สามารถอธิบายถึงเป้าหมาย และมูลค่าของธุรกิจครอบครัวได้ จึงต้องศึกษาผลการประกอบการด้านการเงิน และผลการประกอบการที่ไม่ใช่ด้านการเงินสำหรับธุรกิจครอบครัว (Venkatraman & Ramanujam, 1986) และมีหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงเกิดจากความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมกลยุทธ์ภายในองค์กรกับโครงสร้างองค์กรและระบบในองค์กร (Govindarajan & Gupta, 1985 อ้างใน Langfield-Smith, 1997) ข้อดีของระบบควบคุมการจัดการ คือ มีการขยายผลไปสู่การปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการบริหารงานทั่วไปโดยได้รับความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมจากพนักงานทุกคนในองค์กร นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันและเทคโนโลยีขั้นสูงที่ต้องเผชิญกับความท้าทายในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร (Armash *et al.*, 2010)

Amann & Jaussaud (2012) ศึกษาธุรกิจครอบครัวในประเทศญี่ปุ่น โดยใช้วิธีการประเมินผลปฏิบัติงานทางการเงิน พบว่า ธุรกิจครอบครัวสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ดี เมื่อเจอภาวะวิกฤติ และยังคงมีผลการประกอบการที่ดีเมื่อผ่านพ้นวิกฤติแล้ว แสดงให้เห็นว่าธุรกิจครอบครัวมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้เมื่อเผชิญกับภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ มีข้อได้เปรียบด้านการมุ่งผลสำเร็จในระยะยาวสำหรับผู้บริหารที่เป็นเจ้าของธุรกิจมีความสามารถด้านมุมมองในระยะยาวกว่าผู้บริหารองค์กรทั่วไปที่เป็นเพียงผลการทำงานเป็นปีๆ (दनัย เทียนพุดิ, 2552) ทั้งในเรื่องของมุมมองด้านการบริหาร ความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจ ในการปรับตัวที่รวดเร็วของธุรกิจครอบครัว ล้วนมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และระบบการควบคุมเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น

กล่าวโดยสรุป ระบบควบคุมการจัดการถูกจัดแบ่งประเภทไว้มากเกินไป และแตกต่างกันไปตามกรอบแนวคิดของนักวิชาการ (Malmi & Brown, 2008; Covaleski *et al.*, 2003) เช่นกรอบแนวคิดที่มีลักษณะเดียวกัน มักถูกกำหนดแตกต่างกันจากบุคคลที่แตกต่างกัน ปัญหาเหล่านี้ส่งผลให้เกิดความหลากหลายในเชิงประจักษ์ และความยากลำบากในการเปรียบเทียบ การสร้างองค์

ความรู้ และการจัดการในองค์กร (Otley & Fakiolas, 2000) จากปัญหาดังกล่าวทำให้นักวิชาการหลายท่านพยายามปรับปรุงแนวคิด แต่ยังคงจัดแบ่งตามวิธีการของแต่ละคนที่พยายามจะปรับปรุงแนวคิดหนึ่งๆ มากกว่าจะเปรียบเทียบแนวคิดที่แตกต่างกันหรือการปรับปรุงกรอบทำงานแบบองค์รวม (Tessiera & Otley, 2012) หรือการปรับปรุงแนวคิดที่เจาะจง (Malmi & Brown, 2008)

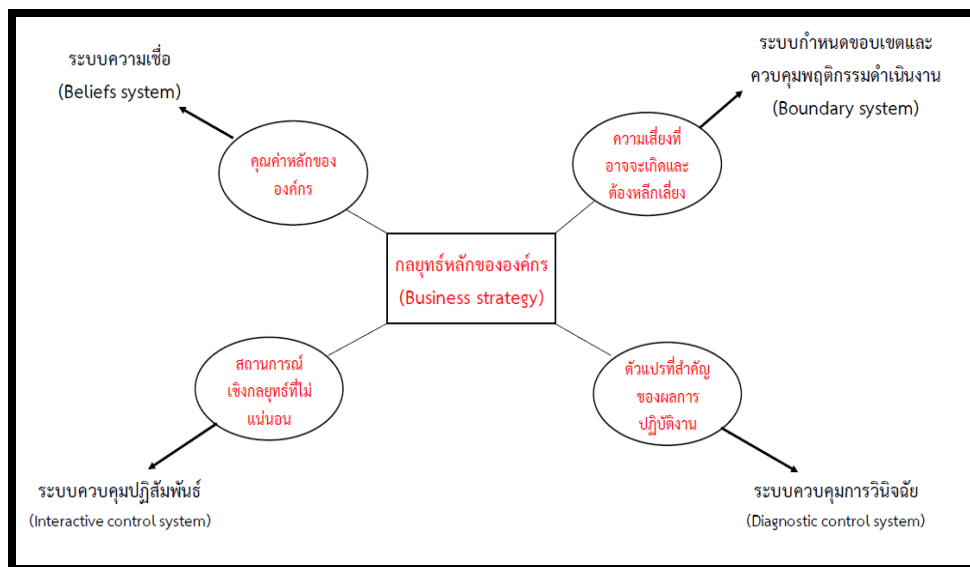
กรอบแนวคิดการควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือการจัดการในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ มุ่งเน้นที่ประเด็นทางกลยุทธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากระบบการควบคุม ให้มุมมองที่กว้างขึ้นเกี่ยวกับการควบคุม เป็นการประเมินความสมดุลระหว่างการควบคุมด้านบวกและด้านลบ (Simons, 1995a) ทั้งยังได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวรรณกรรมต่างๆ นับว่าเป็นเรื่องที่มีคุณค่าและมีประโยชน์อย่างยิ่ง (Henri, 2006; Widener, 2007) กล่าวได้ว่าระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์เป็นกรอบแนวคิดการควบคุมทางการจัดการ สร้างความสมดุลระหว่างความตึงเครียดกับการใช้งานที่แตกต่างกันของระบบควบคุมการจัดการ (Management control system) เนื่องจากในทุกองค์กร ผู้มีส่วนร่วมทุกคนต้องมีการโต้ตอบในเวลาทำงาน ระบบนี้จะทำงานโดยส่งเสริมให้เกิดทั้งความยั่งยืนและการเปลี่ยนแปลง เป็นการควบคุมทั้งด้านพฤติกรรมของมนุษย์ และพฤติกรรมองค์กร (Simons, 1995a) หากผู้บริหารสามารถบริหารองค์ประกอบของระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ระบบความเชื่อ (Beliefs system), ระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมดำเนินงาน (Boundary system), ระบบควบคุมการวินิจฉัย (Diagnostic control system), และระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ (Interactive control system) ให้เกิดความสมดุลและเหมาะสมกับแนวปฏิบัติขององค์กรได้ ส่งผลให้องค์กรสร้างระบบการควบคุมทางการบริหารในรูปแบบที่เอื้ออำนวยและสามารถพัฒนานวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง (Wongkaew, 2012) จากความสำคัญข้างต้นผู้วิจัยจึงเลือกกรอบแนวคิดการควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การควบคุมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัวสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ เพราะเป็นวิธีการทำงานแบบองค์รวม ประกอบด้วยการวิเคราะห์ความสอดคล้องภายในแต่ละองค์ประกอบ (Simons, 1995a) รวมทั้งให้มุมมองมากขึ้นจากความแตกต่างของชนิดการควบคุม (Ferreira & Otley, 2009)

2.3 กรอบแนวคิดการควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์

การศึกษาครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ กลไกแห่งการควบคุม ซึ่ง Simons ได้ใช้เวลากว่า 10 ปี วิจัยและคิดค้นและสร้างชุดของทฤษฎีที่ผู้บริหารระดับสูงสามารถใช้ควบคุมการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategy implementation) และพัฒนากลยุทธ์ เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อศึกษาการควบคุมเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว

ระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ แสดงถึงวิธีการที่ระบบควบคุมการจัดการสามารถนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Tekavčič *et al.*, 2008) ผู้บริหารองค์กรต้องหาคำตอบเพื่อนำเครื่องมือการควบคุมการจัดการนี้ไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมกับกลยุทธ์องค์กรทำให้เกิดความสมดุลในการทำกำไร การเจริญเติบโต และการควบคุมภายใน (Simons, 1995a) เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยไม่จำกัดความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน และเป็นวิธีการที่ลดผลกระทบเชิงลบที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Armesh *et al.*, 2010)

Simons (1995a) ระบุวิธีการที่ระบบควบคุมการจัดการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ โดยได้แนะนำโครงสร้างที่สำคัญที่ต้องมีการวิเคราะห์และทำความเข้าใจ โครงสร้างสำคัญในการวิเคราะห์ และทำความเข้าใจต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามกลยุทธ์แต่ละโครงสร้างถูกควบคุมโดยระบบที่ต่างกันและมีผลกระทบที่ต่างกัน (Tekavčić *et al.*, 2008) โดย Simons เรียกเครื่องมือควบคุมการจัดการว่า ระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่มุ่งเน้นการกระทำเกี่ยวกับการควบคุมเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่กำหนดโดยการบูรณาการจากระบบควบคุมทั้ง 4 ระบบได้แก่



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดสี่เสาเชิงกลยุทธ์ (Levers of Control)

แหล่งที่มา: Simons (1995a)

1) คุณค่าหลักขององค์กร (Core values) ถูกควบคุมโดย ระบบความเชื่อ (Beliefs system) ใช้เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ปลุกฝังความเชื่อในองค์กรร่วมกันและแนะนำกระบวนการคิดสร้างสรรค์เพื่อค้นหาโอกาสใหม่ๆ

2) ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดและต้องหลีกเลี่ยง (Risk to be avoided) ถูกควบคุมโดย ระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมดำเนินงาน (Boundary system) ใช้เพื่อสร้างข้อจำกัดเกี่ยวกับพฤติกรรมและการแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ภายใต้ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

3) ตัวแปรที่สำคัญของผลการปฏิบัติงาน (Critical performance variables) ถูกควบคุมโดยระบบควบคุมการวินิจฉัย (Diagnostic control system) เป็นเครื่องมือที่ใช้กระตุ้นการตรวจสอบความสำเร็จ การให้รางวัลตามเป้าหมายจากผลการดำเนินงาน

4) สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ที่ไม่แน่นอน (Strategic uncertainties) ถูกควบคุมโดยระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ (Interactive control system) ใช้ในการกระตุ้นเพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ ทำให้เกิดกลยุทธ์ใหม่ขึ้น (Emergent strategy) ใช้ในการตอบสนองโอกาสใหม่ และลดภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น มุ่งเน้นความไม่แน่นอนเชิงกลยุทธ์และการส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ภายในองค์กร

ระบบควบคุมทั้ง 4 ให้มุมมองที่กว้างขึ้นของกลไกการควบคุมใช้ในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Simons, 1995a) ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมในองค์กร (Armash *et al.*, 2010) เพราะการควบคุมกลยุทธ์ธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้นั้น เกิดจากการบูรณาการระบบทั้ง 4 เป็นระบบที่สอดคล้องสมดุล พลังของระบบเหล่านี้ใช้เพื่อนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และไม่ได้อยู่แค่เพียงวิธีการของแต่ละระบบ แต่เกิดจากการที่ระบบทั้ง 4 มีวิธีการทำงานที่เติมเต็มซึ่งกันและกันเมื่อใช้งานร่วมกัน (Tekavčič *et al.*, 2008; Ferreira & Otley, 2009)

แม้ทั้ง 4 เป็นระบบควบคุมที่แตกต่างกัน แต่มีวัตถุประสงค์เดียวกันคือ การควบคุมด้านการจัดการ และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การใช้ระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบและควบคุมระบบเพื่อลดต้นทุนจากการนำระบบที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการควบคุมกลยุทธ์เพราะการนำระบบการควบคุมหรือการวัดประสิทธิภาพหลายรูปแบบมาควบคุมระบบที่ไม่แน่นอนนั้นอาจส่งผลให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น ระบบนี้จึงเป็นระบบหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรลดค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ (Simons, 1995a)

ระบบการควบคุมทั้ง 4 จะทำงานเหมือนความเป็นหยิน หยาง ที่มีทั้งด้านมืด และด้านสว่าง ด้านบวกและด้านลบ โดยที่ระบบความเชื่อ และ ระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์จะถูกมองเป็นหยาง ด้านบวก เปรียบเสมือนแสงสว่าง เป็นพระอาทิตย์ที่ให้แสงสว่างและความอบอุ่น เป็นการสร้างพลังด้านบวก สร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน ส่วนระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมการค้าเนินงาน และ ระบบควบคุมการวินิจฉัยถูกมองเป็น หยิน ด้านลบ เปรียบเหมือนความมืด ความหนาวเย็น เนื่องจากเป็นระบบที่สร้างข้อจำกัด และต้องทำตามแนวทางที่กำหนดไว้ หมายถึงการถูกลงโทษและการสร้างข้อกำหนดต่างๆ (Tessiera & Otley, 2012) ดังนั้นในการเลือกระบบทั้ง 4 มาใช้ในการควบคุมกลยุทธ์องค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะส่งผลต่อเป้าหมายที่วางไว้ เป็นการนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว (Tekavčič *et al.*, 2008)

Simons (1995a) อธิบายการทำงานในด้านความเสี่ยงและความไม่แน่นอนด้วยระบบความเชื่อและระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมการค้าเนินงานเป็นประโยชน์ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความเสี่ยงและความไม่แน่นอนขององค์กร ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ด้านระบบความเชื่อในธุรกิจครอบครัวเช่น เมื่อเปลี่ยนแปลงผู้สืบทอดกิจการ วิสัยทัศน์ หรือค่านิยม อาจมีการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายผู้บริหารแต่ละยุคการสร้างความนิยมร่วมกันในองค์กรและเป็นพฤติกรรมที่ยอมรับภายใต้คำมั่นสัญญาหรือข้อผูกมัดร่วมกัน การสื่อสารในองค์กร หรือการออกกฎระเบียบต่างๆ อาจเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน ส่งผลต่อระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมการค้าเนินงาน ที่กำหนดมาตรฐานของพฤติกรรม และจรรยาบรรณของพนักงานรวมถึงวัฒนธรรมองค์กร ระบบควบคุมการวินิจฉัยเป็นระบบที่ทำการควบคุมและประเมินถึงความคาดหวังขององค์กร กับผลจากการวัดประสิทธิภาพ ในด้านต่างๆ เช่น ด้านการเงิน การวัดอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROI) การวัดความพึงพอใจของพนักงาน ความพึงพอใจของลูกค้า และต้องอาศัยความสมดุลกับทั้ง 3 ระบบเข้าด้วยกัน ระบบวัดผลการดำเนินงานฝังตัวใน ระบบควบคุมการวินิจฉัย เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานทำงานโดยมีจุดมุ่งเน้นที่เป้าหมายขององค์กร และข้อมูลถูกกระจายทั่วทั้งองค์กรในการรายงานข้อควรปฏิบัติ (Tekavčič *et al.*, 2008) เป็นระบบที่ให้ข้อมูลอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ระบบการวัดผลการดำเนินงานทำงานเกิดความถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ (Tessiera & Otley, 2012) และต้องตั้ง

ค่าการวัดผลและค่าความแปรปรวนที่เกิดขึ้นคือสิ่งสำคัญสำหรับระบบควบคุมการวินิจฉัย (Simons, 1995a) สุดท้ายคือระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ เป็นระบบที่มีข้อมูลอย่างเป็นทางการเช่นเดียวกับ ระบบควบคุมการวินิจฉัย (Tekavčič *et al.*, 2008) เป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารมุ่งเน้นความสนใจและการเรียนรู้ขององค์กร ทั้งในตัวบุคคลและองค์กร การตัดสินใจต่างๆเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับประเด็นความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร ส่งเสริมให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ (Simons, 1995a; Hoque & Chia, 2012) ทำหน้าที่เป็นสัญญาณเตือน และเพิ่มความสามารถในการคาดการณ์ เป็นวิธีการบริหารความเสี่ยงและความไม่แน่นอน (Srimai *et al.*, 2011) เช่น เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เข้ามาในองค์กร ทำให้องค์กรไม่สามารถใช้รูปแบบการทำงานแบบเดิมๆที่เป็นกิจวัตรประจำวันได้ ระบบควบคุมนี้ควรนำมาใช้เพื่อนำเสนอแนวความคิดใหม่ๆ ทำให้ลดความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในด้านนวัตกรรมเป็นระบบที่ผู้บริหารใช้สื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กร เพื่อหาแนวทางร่วมกัน สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในองค์กร อาจทำให้เกิดกลยุทธ์ใหม่ หรือการปรับปรุงคุณภาพของกลยุทธ์องค์กรและสร้างความมุ่งมั่นเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายขององค์กร (Tuomela, 2005)

2.3.1 ระบบความเชื่อ (Beliefs system)

ระบบความเชื่อคือระบบที่เป็นลายลักษณ์อักษร ถูกกำหนดด้วยผู้บริหารสูงสุดในองค์กร ในธุรกิจครอบครัว ระบบความเชื่อถูกกำหนดโดยผู้ก่อตั้งหรือผู้สืบทอดทายาท(เอกชัย อภิศักดิ์กุล, 2554) และมีการสื่อสารอย่างเป็นทางการ เพื่อเป็นการสนับสนุนคุณค่าพื้นฐาน เป้าหมายโดยตรงต่อองค์กร จากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่องของคุณค่าหลักขององค์กร (Core value) ซึ่งเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Simons, 1995a; Tekavčič *et al.*, 2008) และเป้าหมายขององค์กร (Hoque & Chia, 2012) ได้แก่ ข้อบัญญัติ พันธกิจองค์กร จุดมุ่งหมายองค์กรเป็นระบบที่สร้างค่านิยมและทิศทางที่ผู้บริหารต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซึมซับ เพราะองค์กรต้องอาศัยพนักงานทุกคนในการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ และเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Simons, 1995b) เช่น Johnson & Johnson ได้มี ข้อบัญญัติในการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับคุณค่าหลักขององค์กรและวิธีการในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรคือ “ การบริการลูกค้าที่ดีที่สุดในโลก ” (The best customer service in the world) ส่วนระดับของการปฏิบัติการ คือ การแสวงหาความเป็นเลิศ เป็นต้น (Simons, 1995a) ผู้บริหารขององค์กรจะทบทวนปรับปรุงวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกันตลอดเวลา ทำให้พนักงานซึมซับสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ในคำประกาศดังกล่าวโดยไม่รู้ตัว เพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องทบทวนคำประกาศวิสัยทัศน์และพันธกิจของตน และปรับปรุงข้อกำหนดที่มีอยู่ (จิตติ รัตมีธรรมโชติ, 2551) และผู้บริหารควรสร้างแบบอย่างที่ดีเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างแรงบันดาลใจและรูปแบบของพฤติกรรมที่ยอมรับได้ในองค์กร (Tekavčič *et al.*, 2008) ดังนั้นวิสัยทัศน์และเป้าหมายของธุรกิจครอบครัวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจในทิศทางของธุรกิจครอบครัว การได้รับการยอมรับโดยสมาชิกครอบครัวคือสิ่งจำเป็นและสำคัญตามหลักทฤษฎี ฉะนั้นวิสัยทัศน์ธุรกิจครอบครัวเป็นยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว (Chua *et al.*, 1996)

ระบบความเชื่อจึงเป็นระบบควบคุมที่นำมาใช้ในการจัดการด้านประสิทธิภาพการทำงาน การปฏิบัติงาน เช่น การกำหนดคุณค่าหลักขององค์กรในการเป็นที่หนึ่ง เพื่อกระตุ้นเตือนให้พนักงานรับรู้ว่า วัตถุประสงค์ขององค์กรต้องการเป็นผู้นำด้านยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด การ

เป็นผู้ประกอบการที่ดี เป็นต้น (Tessiera & Otley, 2012) การบรรลุเป้าหมายของระบบความเชื่อเกิดขึ้นเมื่อพนักงานทุกคนในองค์กรเกิดความเชื่อ การยอมรับ และมีการแสดงออกซึ่งค่านิยมที่ฝังลึก (Tekavčič *et al.*, 2008; Chua *et al.*, 1996) และยังเป็นระบบที่สร้างแรงบันดาลใจและนำองค์กรสู่การค้นหา และค้นพบ เมื่อเกิดปัญหาในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Tekavčič *et al.*, 2008; Tuomela, 2005) มีการเสริมสร้างและสื่อสารโดยผู้บริหารระดับสูง ระบบจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจถึงชนิดของปัญหา นำไปสู่การหาวิธีการแก้ไขปัญหา ที่สำคัญไปกว่านั้น แม้ในยามที่ไม่ได้เกิดปัญหา ระบบยังช่วยในการจูงใจบุคคลากรในการค้นหาสำหรับทางเลือกใหม่ๆ ในการสร้างคุณค่าหลักให้กับองค์กร (Simons, 1995a) เช่นเดียวกับธรรมนูญครอบครัวที่เกิดจากความผูกพันความสัมพันธ์และความรู้สึกในการเป็นเจ้าของธุรกิจของสมาชิกในครอบครัวนั้นมีส่วนร่วมในการสื่อสารและกำหนดเป้าหมายร่วมกันของธุรกิจไปยังพนักงานได้ดียิ่งขึ้น พนักงานสามารถเข้าถึงผู้บริหารได้ง่ายช่วยให้รู้สึกผูกพันและส่งเสริมให้เข้าใจในแนวทางบริหารและเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้นด้วย (นวพล วิริยะกุลกิจ และคณะ, 2552) สำหรับงานวิจัยชิ้นนี้จึงหยิบยกตัวอย่างสำหรับระบบความเชื่อในธุรกิจครอบครัว คือ ธรรมนูญครอบครัว

ธรรมนูญครอบครัว (Family constitution) เป็นสิ่งสำคัญต่อธุรกิจครอบครัว เพราะเป็นมรดกที่มีค่าที่สุดในการดำเนินงาน (บุญชนิด วิงวอน และคณะ, 2556) ธรรมนูญครอบครัวหมายถึง กฎกติกา มารยาทของครอบครัว และข้อตกลงที่แสดงบทบาทของสมาชิกครอบครัวที่มีต่อธุรกิจและสังคม รวมถึงแนวทางการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว ตลอดจนเป็นส่วนหนึ่งแสดงให้เห็นค่านิยมหลัก วิสัยทัศน์ และความมุ่งมั่นที่ครอบครัวมีต่อธุรกิจ (บุญชนิด วิงวอน และคณะ, 2558) เป็นกติกาเพื่อการอยู่ร่วมกัน เน้นการป้องกันมากกว่าการแก้ไข เป็นมรดกตกทอดผ่านระบบความเชื่อ (Schein, 1985 อ้างใน บุญชนิด วิงวอน และคณะ, 2556) โดยข้อตกลงในธรรมนูญครอบครัวมีเป้าหมายเพื่อกำหนดกฎเกณฑ์ กติกา หลักการ เพื่อเป็นบรรทัดฐานการตัดสินใจของครอบครัว (นวพล วิริยะกุลกิจ, 2557) อย่างไรก็ตามระบบความเชื่อเป็นค่านิยมที่ช่วยส่งเสริมการทำงานของระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมการทำงานเช่น ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส การสร้างกฎเกณฑ์ กติกา และข้อกำหนดต่างๆ ที่เกิดจากค่านิยมขององค์กร ดังนั้นธรรมนูญครอบครัว จึงเป็นส่วนหนึ่งของระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมการทำงานเช่นกัน (Simons, 1995b ; Tessiera & Otley, 2012) ทำให้ธรรมนูญครอบครัวในส่วนของค่านิยม พันธกิจ และวิสัยทัศน์ต่างๆ เป็นระบบความเชื่อและส่วนข้อจำกัด หรือข้อกำหนดต่างๆ เป็นระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมการทำงานสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า กลไกการควบคุมเดียวกันอาจจะมีมากกว่า 1 เครื่องมือการควบคุมได้ (Ferreira & Otley, 2009)

เจ้าของธุรกิจครอบครัว คือผู้มีหน้าที่วางแผนดำเนินการ สำหรับการจัดตั้งธรรมนูญครอบครัว (เอกชัย อภิศักดิ์กุล, 2554) โดยเนื้อหาของธรรมนูญครอบครัว จะช่วยกำหนดกติกาการทำงานร่วมกันของสมาชิกในครอบครัว พร้อมระบุแนวทาง และบทบาทการดำเนินงานของสมาชิกในครอบครัว คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การเขียนธรรมนูญครอบครัวที่ตีนั้นต้องเข้ากับวัฒนธรรม ค่านิยม และแนวคิดของคนในครอบครัว ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกติกาในครอบครัว ได้แก่ ความต้องการของคนในครอบครัว (Family needs) ต้องสอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ (Business needs) และแนวคิดของผู้นำครอบครัว (Family leader) และต้องมีการถ่วงดุลด้วยค่านิยมร่วม

ของครอบครัว (Shared values) (นวพล วิริยะกิจกุล, 2557) บุญชนิด วิงวอน และคณะ (2556) พบว่า ธรรมเนียมครอบครัวและเครือข่ายธุรกิจมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานธุรกิจและค้นพบทฤษฎีฐานราก คือ ธรรมเนียมครอบครัวมีอิทธิพลของภาวะผู้ประกอบการของธุรกิจครอบครัวสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ครอบครัว เกิดการสืบทอดธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นธรรมเนียมธุรกิจครอบครัวเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับผู้ประกอบธุรกิจในปัจจุบันเพราะเป็นมรดกตกทอดที่มีค่าที่สุดในการดำเนินธุรกิจครอบครัว Davis & Daley (2008); Tanriverdi & Zehir (2006) สรุปว่าการนำธรรมเนียมครอบครัวมาใช้ผ่านความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกการร่วมแรงร่วมใจและเกื้อกูลกับสมาชิกในการทำงาน ส่งผลให้การดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นจุดแข็งของธุรกิจครอบครัวที่แตกต่างจากธุรกิจโดยทั่วไป (บุญชนิด วิงวอน และคณะ, 2556) ดังนั้นการนำธรรมเนียมครอบครัวเป็นแนวทางในการบริหารส่งผลให้ธุรกิจส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จ (Barney, 1991)

ระบบความเชื่อจึงไม่ได้เป็นระบบที่เน้นการควบคุมเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการควบคุมทางสังคม ซึ่งเน้นการควบคุมด้านอารมณ์มากกว่าเหตุผลในตัวพนักงาน ควบคู่กับการควบคุมทางเทคนิค เช่น การเขียนธรรมเนียมครอบครัวเพื่อทำให้เกิดค่านิยมร่วมกัน มีเป้าหมายและทิศทางการทำงานในทางเดียวกัน และเป็นองค์ประกอบของทุกองค์ประกอบในระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ (Tessiera & Otley, 2012)

2.3.2 ระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมการทำงาน (Boundary system)

ระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมการทำงานมีความสำคัญอย่างมากต่อการควบคุม แสดงถึงการปรับตัวของธุรกิจและขอบเขตเชิงกลยุทธ์ สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้จากความสำเร็จในอดีต การเคลื่อนไหวของคู่แข่ง การปรับตัวของการดำเนินงานทางธุรกิจและขอบเขตเชิงกลยุทธ์ (Simons, 1995a) เป็นการสื่อสารถึงสิ่งที่พนักงานในองค์กรควรหลีกเลี่ยง (Widener, 2007) ในองค์กรสมัยใหม่ ระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมการทำงานทำหน้าที่ในการควบคุมมาตรฐานของจริยธรรม จรรยาบรรณทางธุรกิจ พฤติกรรม และข้อกำหนดต่างๆ (Tekavčič *et al.*, 2008) ใช้กำหนดขอบเขตและกฎเกณฑ์เกี่ยวกับโอกาสทางพฤติกรรมที่เกิดขึ้น (Hoque & Chia, 2012) เป็นระบบที่เน้นการควบคุมด้านการปฏิบัติงาน ดังนั้นระบบนี้จึงเป็นระบบการควบคุมทางด้านเทคนิค มากกว่าระบบความเชื่อที่เน้นการควบคุมด้านสังคมเป็นหลัก (Tessiera & Otley, 2012) ภายใต้คำจำกัดความของ “ความเสี่ยงทางธุรกิจ” (Risks to Be Avoided) และ “โอกาสที่มองเห็น” (Opportunity-seeking) ระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมการทำงานใช้ในการระบุวิธีการและผลที่ต้องการ เป็นระบบที่เป็นทางการ ทำหน้าที่จัดการความเสี่ยงภายใต้กลยุทธ์ขององค์กร (Tuomela, 2005)

Simons (1995a) แบ่งระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมการทำงานเป็น 2 ประเภท

1) การกำหนดจรรยาบรรณ (Conduct boundary) ผู้บริหารสามารถเป็นตัวแทนในการตัดสินใจและช่วยให้องค์กรเกิดความยืดหยุ่นมากที่สุด และเกิดความคิดใหม่ๆ ในส่วนของวิธีการ ซึ่งระบบนี้ทำให้เกิดเสรีภาพในองค์กรและสร้างพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรได้อย่างดีพื้นฐานของระบบนี้ทำหน้าที่ ในการกำหนดจริยธรรมทางธุรกิจซึ่งควรเกี่ยวข้องกับ

- กฎเกณฑ์ และ ภาวะเป็ยบของสังคม
- ระบบความเชื่อขององค์กร ทั้งในด้าน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ทิศทางขององค์กร
- จริยธรรมที่ประกาศใช้ในกลุ่มอุตสาหกรรมนั้น

โดยปกติมนุษย์ จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีจริยธรรม ศีลธรรม แต่ด้วยแรงกดดันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า ทำให้ต้องเจอภาวะเป็ยบที่เข้มงวดของพฤติกรรมหรือสิ่งล่อตาล่อใจ ส่งผลให้บุคคลเลือกที่จะไม่ทำตามกฎเกณฑ์ขององค์กร (Tekavčič *et al.*, 2008) ดังนั้นหลักจรรยาบรรณ (Code of conduct) ถูกกำหนดให้มีอำนาจในการออกกฎเกณฑ์ หรือการประนามในเรื่องที่ต้องสั่งห้าม ได้แก่ ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflicts of Interest) กิจกรรมที่มีรูปแบบการโต้แย้งกฎหมาย การประนีประนอมทางการค้า การให้ข้อมูลที่เป็นความลับ การใช้ข้อมูลที่ไม่เป็นสาธารณะสำหรับการซื้อขายหุ้น และการจ่ายเงินพิเศษให้กับหน่วยงานภาครัฐ และกิจกรรมที่เป็นอันตรายต่อความผาสุกขององค์กร (อำพล นววงศ์เสถียร, 2552) ดังนั้นในมุมมองของผู้วิจัยนำเสนอ ระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมการทำงานในธุรกิจครบคร้วคือเรื่อง จรรยาบรรณทางธุรกิจ และวัฒนธรรมครบคร้วดังนี้

1.1) หลักจรรยาบรรณสำหรับธุรกิจครบคร้วในการกำหนดหลักจรรยาบรรณของธุรกิจเพื่อให้ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น ต่อพนักงาน ต่อลูกค้า ต่อคู่ค้า และเจ้าหนี้ ต่อคู่แข่งทางการค้า และต่อสังคมส่วนรวม เป็นข้อความที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการ (Formal statement) เพื่อเป็นแนวในการดำเนินการเป็นการสร้างกรอบการทำงาน ขอบเขตของพฤติกรรมให้แก่พนักงาน โดยพนักงานทุกคนทราบเกี่ยวกับจรรยาบรรณ ซึ่งระบุไว้ในสัญญาจ้าง (Hoque & Chia, 2012) ซึ่ง Certo (2003, อ้างใน สุธรรม รัตนโชติ, 2548) ระบุว่า จากการสำรวจบริษัท 500 แห่งในสหรัฐอเมริกาพบว่า มีถึงร้อยละ 50 ที่มีการกำหนดจรรยาบรรณทางธุรกิจ เพื่อช่วยกำหนดมาตรฐานความประพฤติแต่เป็นไปไม่ได้ที่จะระบุพฤติกรรมที่เหมาะสมในทุกๆ สถานการณ์ที่พนักงานต้องเผชิญ การปฏิบัติตามมาตรฐานและการดำเนินธุรกิจด้วยความมีจริยธรรม และจรรยาบรรณทางธุรกิจ ทำให้องค์กรมีชื่อเสียงสามารถพัฒนาธุรกิจให้เจริญก้าวหน้าได้ พนักงานทุกคนจะประพฤติตนเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของกลุ่มอุตสาหกรรมนั้น และสอดคล้องกับเนื้อหาและเจตนารมณ์ของแนวทางการดำเนินธุรกิจทุกประการหลักในการกำหนดจรรยาบรรณของธุรกิจเป็นการใช้ทรัพยากรข้อมูลในการอธิบายแนวทางปฏิบัติและความคาดหวังขั้นพื้นฐาน โดยผู้ร่วมงานต้องอาศัยค่านิยมหลักขององค์กรควบคู่ไปด้วยสอดคล้องกับภูษิต วงษ์หล่อสายชล (2554) ศึกษาความรับผิดชอบบรรษัทภิบาลและจรรยาบรรณทางธุรกิจที่มีผลต่อผลตอบแทนจากการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่าบริษัทส่วนใหญ่ในตลาดหลักทรัพย์เป็นองค์กรที่กำหนดจรรยาบรรณทางธุรกิจอยู่แล้วโดยเฉพาะเรื่องการให้ความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้เสีย ถึงร้อยละ 97.3 และต่อผู้บริโภคและคู่ค้า ร้อยละ 96.8 เพราะจรรยาบรรณเป็นสิ่งที่ใช้ควบคุมพฤติกรรมเฉพาะกลุ่มเป็นแนวทางในการยึดถือปฏิบัติ เป็นพื้นฐานสำคัญให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้การดำเนินงานที่มีจรรยาบรรณและเป็นไปตามกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ โรจนศักดิ์ แสงศิริวิไล (2550) กล่าวถึงการให้ความเป็นธรรมแก่ผู้เกี่ยวข้อง หากองค์กรให้ความเป็นธรรมแก่ผู้เกี่ยวข้อง ย่อม

ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและส่งผลดีต่อองค์กรในระยะยาว รูปแบบการให้ความเป็นธรรม ได้แก่ การรณรงค์ให้ทุกคนในองค์กรเห็นความสำคัญของการต่อต้านการทุจริตและการให้สินบนทุกรูปแบบ

ประเด็นปัญหาทางจรรยาบรรณที่มักพบในองค์กรธุรกิจ คือผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflicts of interest) (ศิลาปะพร ศรีจันเพชร, 2552) ผลประโยชน์ทับซ้อน คือ สภาวะซึ่งการกำหนดนโยบาย เพื่อผลประโยชน์ของสังคมโดยรวม หรือการตัดสินใจทางการเมือง ถูกแทรกแซงด้วยผลประโยชน์เฉพาะของบริษัทธุรกิจเอกชน ทำให้ผลที่ออกมาคือ นโยบายที่ให้ผลประโยชน์กับบริษัทธุรกิจเอกชนบางราย บางกลุ่ม แต่สังคมโดยรวมเสียประโยชน์ (ผาสุก พงษ์ไพจิตร, 2548) สอดคล้องกับความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจ ผลประโยชน์ทับซ้อน คือเจ้าของกิจการและผู้จัดการ (ซึ่งเป็นตัวแทนของเจ้าของกิจการ) ลดความต้องการในการบริหารธุรกิจครอบครัวอย่างเป็นทางการ ด้วยการแต่งตั้งตัวแทนและเป็นไปตามกลไกของบรรษัทภิบาล (อำพล นววงศ์เสถียร, 2552) คือการกำกับดูแลกิจการ ส่งผลให้เกิดคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่มแก่กิจการและผู้ถือหุ้นมากที่สุด (ศิลาปะพร ศรีจันเพชร, 2551) หากผู้ที่เป็นตัวแทนบริหารงานเต็มความสามารถ เกิดมูลค่าเพิ่มสูงสุดต่อกิจการ รวมทั้งผู้มีส่วนได้เสีย โดยไม่เอาผลประโยชน์ที่ควรเป็นของผู้ถือหุ้นมาเอาประโยชน์เข้าตนเองหรือพวกพ้องแต่ในการบริหารงานอาจประสบกับปัญหาจากผู้บริหารหรือตัวแทน เช่นผู้บริหารมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอ ไม่อาจทำงานได้เต็มความสามารถ ผู้บริหารเอาผลประโยชน์ของกิจการมาเป็นของตนหรือพวกพ้อง เกิดการขัดแย้งผลประโยชน์ที่เกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อนระหว่างความต้องการของผู้ถือหุ้นกับการดำเนินงานของผู้จัดการที่เป็นเจ้าของตามทฤษฎีตัวแทน (Agency theory)⁹ เพราะฉะนั้นในการแก้ปัญหาตัวแทน (Agency problem) เพื่อให้การจัดการธุรกิจครอบครัวเป็นไปเพื่อประโยชน์ของเจ้าของอย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบการจัดการกับปัญหาทางจริยธรรมและจรรยาบรรณอาจจะใช้วิธีการกำหนดมาตรการ หรือแนวทางต่างๆ ที่จะป้องกันการเกิดปัญหาไว้อย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยสร้างความรู้สึกที่ดี และช่วยให้ปัญหาผ่อนคลาย (ศิลาปะพร ศรีจันเพชร, 2551) Caselli & Gennaioli (2013) และ Burkart *et al.* (2003) พบว่าระบบการจัดการในธุรกิจครอบครัวที่ดีจะช่วยลดปัญหาที่เกิดจากตัวแทนได้และจะส่งผลทางบวกเกี่ยวกับการสร้างค่านิยมและการจัดการที่ดีในธุรกิจครอบครัว โดยอาจใช้นักบริหารมืออาชีพจากภายนอกเข้ามาดำเนินการ จะได้รับผลที่ดีกว่าให้ผู้ก่อตั้งหรือทายาทเป็นผู้ดำเนินการ โดย Adams *et al.* (2009) เห็นด้วยในมุมมองนี้เพราะเป็นการลดผลกระทบที่เกิดจากปัญหาตัวแทน และผู้ก่อตั้งยังคงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับธุรกิจ อำพล นววงศ์เสถียร (2552) และ ศิลาปะพร ศรีจันเพชร (2552) ให้มุมมองเกี่ยวกับคณะกรรมการครอบครัว ว่าเป็นกลไกสำคัญในการจำกัดพฤติกรรมกรรมการเพื่อประโยชน์ส่วนตนของผู้จัดการในสถานการณ์ที่ผู้จัดการและเจ้าของมีเป้าหมายต่างกันจำเป็นต้องมีการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของผู้จัดการ ไม่ให้ก่อพฤติกรรมที่ฉ้อฉลและต้องสร้างสิ่งจูงใจให้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพแทนทำหน้าที่กำกับดูแลให้ธุรกิจครอบครัวเป็นไปอย่างโปร่งใสเพื่อรักษาชื่อเสียงของพวกเขาและกำกับดูแลให้ธุรกิจครอบครัวดำเนินไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย

⁹ทฤษฎีตัวแทนได้กล่าวไว้ว่าเจ้าของและผู้จัดการ(ซึ่งเป็นตัวแทนของเจ้าของ)จะลดความต้องการที่จะบริหารธุรกิจครอบครัวอย่างเป็นทางการ ด้วยการเป็นตัวแทนและเป็นไปตามกลไกของบรรษัทภิบาล ดังนั้นจึงเป็นการลดต้นทุนของการเป็นตัวแทนของเจ้าของในธุรกิจ การจัดการธุรกิจครอบครัวที่แยกความเป็นเจ้าของออกจากการจัดการ จึงเกิด “ต้นทุนของตัวแทน (Agency cost)” ที่เกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflicts of Interest) ระหว่างความต้องการของผู้ถือหุ้นกับการดำเนินงานของผู้จัดการที่เป็นเจ้าของผู้บริหารของกิจการถือเป็นตัวแทนที่ถูกแต่งตั้งจากผู้ถือหุ้น เพื่อให้บริหารงานในกิจการ ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีตัวแทน (จุจิรา จันทรักษ์, 2551)

1.2) วัฒนธรรมครอบครัว ในบริบทของธุรกิจครอบครัวนั้นว่ามีมิติซับซ้อนยิ่งขึ้น เพราะผู้ก่อตั้งมีบทบาทไม่เพียงแค่ช่วงเวลาในการก่อตั้งเท่านั้น ยังคงมีบทบาทและอิทธิพลต่อทายาทผู้สืบทอดมรดกด้วย (อำพล นววงศ์เสถียร, 2552) วัฒนธรรมครอบครัวคือสิ่งที่เราต้องปฏิบัติตาม เป็นความเข้าใจที่ถูกสร้างขึ้นตั้งแต่เริ่มต้นก่อตั้ง (Deal & Kennedy, 1982) โดยใช้ระบบความเชื่อของผู้ก่อตั้ง (Founders' core beliefs) และค่านิยม (Values) ในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร (Schein, 1985 อ้างใน บุญชนิด วิงวอน และคณะ, 2556) สิ่งเหล่านี้ยังคงมีอิทธิพลทั้งในด้านบวกและลบ ทั้งส่งเสริมและบั่นทอนการทำงาน ค่านิยมและแรงจูงใจของผู้ก่อตั้งนี้ยังมีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนของธุรกิจครอบครัวและเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอีกรูปแบบหนึ่ง (อำพล นววงศ์เสถียร, 2552)

อำพล นววงศ์เสถียร (2552) สรุปถึงความสำคัญของวัฒนธรรมครอบครัวว่ามีผลต่อการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกครอบครัวมีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว และธุรกิจครอบครัวควรดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในครอบครัว เพราะความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกครอบครัวจะผลักดันให้ธุรกิจครอบครัวมีความแข็งแกร่ง มีพลังในการขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัวอย่างมากต่อสมาชิกในครอบครัว สอดคล้องกับสิริรัฐ บุญรักษา (2558) สรุปว่าหากทายาทขาดคุณค่าทางวัฒนธรรม ย่อมมีผลโดยตรงกับภาวะความเป็นผู้ประกอบการอย่างมาก ดังนั้นหากต้องการให้ทายาทมีภาวะความเป็นผู้ประกอบการสูงต้องส่งเสริมคุณค่าทางวัฒนธรรมของครอบครัวให้มากยิ่งขึ้น Lee & Peterson (2000) กล่าวถึง ค่านิยม (Values) และบรรทัดฐาน (Norm) ที่เป็นคุณค่าทางวัฒนธรรม ส่งผลต่อความสามารถในความเป็นผู้ประกอบการที่แข็งแกร่งขึ้น อุมกรินทร์ อินทเทพ (2554) สรุปว่าวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว สอดคล้องกับมุมมองของ เกศรินทร์ ปาระมีแจ้ และ วรณรพี บานชื่นวิจิตร (2554) มองว่าจุดเด่นของธุรกิจครอบครัว คือ การมีวัฒนธรรมขององค์กรที่แข็งแกร่ง ซึ่งสมาชิกในครอบครัวจะยึดหลักแนวปฏิบัติที่มั่นคงจากบรรพบุรุษ และคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก จึงไม่เกิดปัญหาเรื่องความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์กันภายในบริษัท ดังนั้นจึงส่งผลให้บริษัทมีกำไรสุทธิต่อหุ้นที่สูงกว่าบริษัทที่ไม่เป็นธุรกิจครอบครัว

2) การกำหนดขอบเขตเชิงกลยุทธ์ (Strategic boundary)

มุ่งประเด็นที่การแสวงหาโอกาส กำหนดโอกาสที่ยอมรับได้ สนับสนุนพฤติกรรมที่ยอมรับและควรทำตามจากเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร แม้จะมีการวางแผนทางกลยุทธ์มาดีแล้วก็ตาม อาจมีเป้าหมายที่แตกต่างกันไป เป้าหมายพื้นฐานคือ ขอบเขตการมองหากิจกรรม เพราะการไม่กำหนดขอบเขตหรือมุ่งเน้นประเด็นใดเลยทำให้เสียทั้งเวลาและต้นทุนในการดำเนินงาน เพราะโอกาสทางธุรกิจมักเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีความไม่แน่นอนสูง ดังนั้นการกำหนดขอบเขตเชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดเมื่อเกิดพฤติกรรมที่มีความเสี่ยง หรือความเสี่ยงในทรัพยากรที่มีในองค์กรภายใต้โอกาสที่จำกัด โดยผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจในการมองหาพฤติกรรม เป็นการหาวิธีการว่าทำอย่างไรธุรกิจจึงสามารถต่อสู้เพื่อให้ไปถึงความสำเร็จได้ ภายใต้โอกาสที่จำกัดองค์กรที่ไม่สามารถขยายหรือเพิ่ม

ทรัพยากรที่มีอยู่ได้ ต้องมีการวางแผนในการใช้เครื่องมือและวิธีการตรวจสอบต่างๆโดยสามารถกำหนดเป็นระดับต่างๆ โดยกำหนดในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ (Simons, 1995a) Salvato & Moores (2010) กล่าวถึงความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจครอบครัว คือการมีผู้ควบคุมธุรกิจ หรือความเป็นเจ้าของมีจำนวนน้อยคน ส่งผลให้ผู้มีส่วนได้เสียกังวลถึงความอยู่รอดในระยะยาว เกิดความเสี่ยงด้านการอยู่รอดในระยะยาวและชื่อเสียงขององค์กร ทำให้เกิดกระบวนการที่โดดเด่นเพื่อแก้ปัญหาเรื่องดังกล่าว คือ ทฤษฎีตัวแทน จากที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น

ความเสี่ยงด้านธุรกิจครอบครัว คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของธุรกิจครอบครัวและการสืบทอดธุรกิจไปสู่รุ่นต่อไปโดยทั่วไปธุรกิจครอบครัวสามารถบริหารความเสี่ยงได้ 2 ทาง คือ 1) ลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง 2) การลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงธุรกิจครอบครัวจะต้องพยายามลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อให้บริษัทเกิดโอกาสหรือสามารถที่จะขยายงานเพิ่มไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจความเสี่ยงที่สามารถมองเห็นได้เป็นความเสี่ยงที่ครอบครัว หรือธุรกิจ ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ ผู้บริหารจะต้องระบุความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นให้ได้เพื่อจะได้รู้จักและแก้ไขให้ตรงจุดความเสี่ยงเป็นเหมือนเหรียญที่มีสองด้าน ขึ้นอยู่กับว่าธุรกิจครอบครัวจะเลือกมองจากมุมใด ธุรกิจครอบครัวที่จะประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนต้องสามารถจัดการกับความเสี่ยงทุกรูปแบบได้อย่างทันท่วงที ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมองเห็นโอกาสและฉกฉวยโอกาสจากความเสี่ยงเหล่านั้นให้ได้ (นพพล วิริยะกุลกิจ และคณะ, 2552)

ระบบความเชื่อและระบบควบคุมขอบเขตและพฤติกรรมดำเนินงาน ทั้งคู่มีวัตถุประสงค์ที่คล้ายกัน คือ เป็นระบบสำคัญในการดำรงอยู่ขององค์กร กระตุ้นให้พนักงานค้นพบโอกาสใหม่ๆ ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงาน (Tekavčič *et al.*, 2008; Widener, 2007) ทำให้การสร้างคุณค่าหลักขององค์กรในระบบระบบความเชื่อต้องชัดเจนยิ่งขึ้น ข้อกำหนด การบังคับใช้จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ ในระบบควบคุมขอบเขตและพฤติกรรมดำเนินงาน มีความสำคัญมากขึ้นเช่นกัน หากธุรกิจครอบครัวมีระบบทั้งสองที่แข็งแกร่ง มั่นใจได้ว่าสามารถมองหาความมุ่งมั่น แรงกระตุ้นและพันธสัญญาจากสมาชิกในองค์กรได้ (Simons, 1995a) ทั้งระบบความเชื่อ และ ระบบควบคุมขอบเขตและพฤติกรรมดำเนินงาน เป็นความต้องการพื้นฐานสำหรับระบบวัดผลการดำเนินงาน (Performance measurement system) สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการเลือกตัวชี้วัดของทั้ง 2 ระบบต้องเป็นไปตามแนวทางของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Tuomela, 2005) ความตึงเครียดที่เกิดขึ้นระหว่างการสร้างนวัตกรรม และการมีประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลให้ระบบควบคุมขอบเขตและพฤติกรรมดำเนินงาน มีบทบาทด้านการควบคุมและสร้างข้อจำกัด รวมทั้งสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากข้อผิดพลาดในอดีต (Tekavčič *et al.*, 2008)

2.3.3 ระบบควบคุมการวินิจฉัย (Diagnostic control system)

ระบบประเมินผลเป็นกิจกรรมที่ต้องทำควบคู่กันในการควบคุม ต้องทำการประเมินว่าสิ่งนั้นเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ต้องควบคุมให้เป็นไปตามเกณฑ์ หากเกิดการเบี่ยงเบนมาตรฐานไปจากเกณฑ์ ต้องหาวิธีแก้ไข (สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ, 2557) ระบบควบคุมการวินิจฉัยเป็นระบบที่ให้ข้อมูลอย่างเป็นทางการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลที่ออกมาให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง จากค่ามาตรฐานการทำงานที่ตั้งไว้ (Simons, 1995a) เป็นการกระตุ้นเตือนให้พนักงานสามารถจัดการเกี่ยวกับพฤติกรรมและการรายงานข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแห่ง

ความสำเร็จ โดยตระหนักถึงกลยุทธ์ที่ตั้งใจ เช่น การจัดทำงบประมาณ แผนธุรกิจ ระบบควบคุมภายใน วิธีการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน เป็นต้น (Hoque & Chia, 2012; Widener, 2007) รวมถึงการควบคุมด้านการบริหารทั่วทั้งองค์กร และมีบทบาทสำคัญในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Tekavčić *et al.*, 2008) Blumentritt (2006) ศึกษาการกำกับดูแลกิจการที่ดีในสหราชอาณาจักร พบว่าธุรกิจครอบครัวมีการวางแผนอย่างเป็นทางการ มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนสืบทอดกิจการเช่นเดียวกับ Upton *et al.*, (2001) ศึกษา 65 กิจการครอบครัวที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วในสหรัฐอเมริกา พบว่ามีการวางแผนธุรกิจอย่างละเอียดและเพียงพอที่ส่งเสริมให้กิจการอยู่รอดได้ มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างแผนการที่กำหนด เป้าหมาย และสิ่งที่เกิดขึ้นจริง และเมื่อกล่าวถึง ระบบควบคุมทางการจัดการ มักกล่าวถึง ระบบควบคุมการวินิจัยเพราะระบบนี้คือส่วนหนึ่งของการควบคุม ในสถานะของการควบคุม เช่นเดียวกับการทำงานของระบบไฟจราจร ใช้ในการส่งสัญญาณเพื่อชี้แจงว่าถูกหรือผิด กระทำได้หรือไม่ได้ สัญญาณความสำเร็จในการเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของกลยุทธ์ที่ตั้งใจไว้ อาจเชื่อมโยงกับระบบความเชื่อและ ระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมการทำงานเพราะทั้งสองเป็นระบบพื้นฐานสำหรับการประเมินผล (Tuomela, 2005; Widener, 2007) Collis & Jarvis (2002) ศึกษาด้านการจัดการและการควบคุมของกลุ่มบริษัทขนาดเล็กในสหราชอาณาจักรพบว่า มีการควบคุมและการวางแผนอย่างเป็นทางการและมีการควบคุมเรื่องเงินสด มีการทำรายงานสถานะทางการเงิน แต่ Moores & Mula (2000) ศึกษาธุรกิจครอบครัวในประเทศออสเตรเลียที่มีการสืบทอดกิจการอย่างน้อยในรุ่นที่สอง พบว่า ธุรกิจครอบครัวมีการควบคุมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ขึ้นอยู่กับค่านิยม วัฒนธรรม ระบบราชการ และกลไกการควบคุมของแต่ละองค์กร

ระบบควบคุมการวินิจัยทำงานโดยวิธีการตรวจสอบสิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ว่าผลที่เกิดขึ้นมีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Simons, 1995a) ลักษณะสำคัญของระบบดังกล่าว ได้แก่

- สามารถวัดปัจจัยการผลิตหลักได้
- สามารถเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นกับมาตรฐานที่วางไว้ได้
- ความสามารถในการแก้ไขค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่แตกต่างจากมาตรฐานที่กำหนดไว้

หน้าที่หลักของระบบควบคุมการวินิจัยคือ การประเมินผลและควบคุมผลผลิต (Output) ขององค์กรในการตรวจสอบค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ หากเกิดการเบี่ยงเบนจากมาตรฐานที่กำหนดไว้นั้นแสดงให้เห็นว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นสิ่งที่เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานว่าได้ทำตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่เรียกว่า “ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ” (Critical performance variable) (Simons, 1995a) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญนี้มีความน่าจะเป็นและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในเป้าหมายทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถือเป็นหลักเกณฑ์ที่สำคัญที่สุดสำหรับการเลือกตัวชี้วัดที่ใช้ในระบบควบคุมการวินิจัย (Anthony, 1988 อ้างใน Simons, 1995a) ต้อง

เป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับคุณค่าหลักขององค์กร และขอบเขตพฤติกรรมกรรมการดำเนินงาน นั่นคือ ระบบความเชื่อและ ระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมกรรมการดำเนินงาน (Tuomela, 2005)

ข้อดีของธุรกิจครอบครัวอย่างหนึ่ง คือ มีกรอบเวลาในการวัดประสิทธิภาพในระยะยาว⁹ ในการประเมินผลของธุรกิจครอบครัวจึงควรมีแผนการดำเนินธุรกิจและเป้าหมายในระยะยาวเป็นสำคัญ แต่ทั้งนี้ ต้องมีการประเมินความคืบหน้าเป็นระยะเพื่อให้เห็นใจได้ว่าบริษัทกำลังเดินทางไปทิศทางที่ถูกต้องและก้าวหน้า (นวพล วิริยะกุลกิจ และคณะ, 2552)

การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard) ได้รับความนิยมน้อยกว่าหลายในการนำไปใช้วัดผลการดำเนินงาน (Soderberg *et al.*, 2011, Rompho, 2004) เป็นเครื่องมือในด้านการจัดการที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติกล่าวได้ว่าการบริหารเชิงดุลยภาพทำหน้าที่ควบคุมด้านการจัดการโดยการประเมินจากผลการดำเนินงาน (สุวิต ศรีโหม, 2546)

พสุ เดชะรินทร์ (2546) กล่าวถึงปัจจุบันในการประเมินผลองค์กรไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่นๆ ประเด็นนี้เป็นที่มาของการบริหารเชิงดุลยภาพที่ Kaplan & Norton (1996) พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมองคือ

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) เป็นมุมมองเพื่อบอกผลงานและสถานภาพทางการเงินของบริษัท และที่สำคัญคือ เป็นมุมมองที่สะท้อนความคาดหวังของ ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของในแง่ของกำไรหรือเงินปันผล

2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) เป็นมุมมองที่องค์กรหรือบริษัทต้องให้ความสำคัญกับการทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ประทับใจ และกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีเป็นต้น

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) เป็นมุมมองที่องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างผลงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตกระบวนการให้บริการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการในหน่วยงานที่ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) เป็นมุมมองที่องค์กรจะสามารถสร้างผลงานด้านกระบวนการผลิตหรือให้บริการที่เป็นเลิศ ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ มุมมองด้านการวัดผลเกี่ยวกับการเรียนรู้และเติบโตจึงเป็นมุมมองที่มีความสำคัญ และเป็นรากฐานของความสำเร็จในระยะยาวและยั่งยืนขององค์กร

⁹เมื่อเปรียบเทียบธุรกิจครอบครัวกับธุรกิจอื่นๆ แม้ว่าเป้าหมายหลักจะเหมือนกัน คือ การแสวงหากำไรเพื่อสร้างผลตอบแทนให้ผู้ถือหุ้น แต่มีความแตกต่างในมิติของเวลา ธุรกิจครอบครัวจะมุ่งเน้นความยั่งยืนหรือความสามารถในการอยู่รอดในระยะยาวเพื่อเป็นมรดกตกทอดให้กับลูกหลาน ผู้บริหารของธุรกิจครอบครัวมักมาจากบุคคลในครอบครัวที่มีความผูกพันโดยสายเลือดและจะอยู่กับองค์กรไปตลอดตราบเท่าที่ยังทำงานได้ แม้ทำงานไม่ได้แล้วยังได้รับการดูแลจากครอบครัวไปตลอดชีวิต ในขณะที่ธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวหรือบริษัทมหาชนที่บริหารโดยมืออาชีพอาจให้น้ำหนักกับเป้าหมายระยะยาวน้อยกว่าการสร้างกำไรสูงสุดในระยะสั้น ทั้งนี้เนื่องจากที่มาหรือความสัมพันธ์กับผู้บริหารกับองค์กรที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัวเป็นความสัมพันธ์โดยสัญญาและผลตอบแทนผูกพันกับผลงานจากผลประกอบการในระยะสั้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง บริษัทมหาชน ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ที่มีแรงกดดันจากผู้ลงทุน (สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย, 2014)

การวัดผลการดำเนินงานต้องให้เหมาะสมกับงานและบุคคล ตลอดจนเหมาะสมกับองค์กร ระบบควบคุมการวินิจฉัยอนุญาตให้ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานจากขอบเขตของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และนำไปสู่กลยุทธ์ที่แท้จริง แรงกดดันจากระบบ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถสร้างให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรได้เช่นกัน (Simons, 1995a) การเพิ่มผลิตภาพองค์กรด้วยการสร้างนวัตกรรม ถือเป็นเครื่องมือหนึ่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรทุกระดับ แม้กระทั่งองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) (ประชาชาติธุรกิจ, 2557)

2.3.4 ระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ (Interactive control system)

ระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์กระตุ้นให้องค์กรเกิดการเรียนรู้และทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ เกิดกลยุทธ์ภายใต้ความไม่แน่นอน (Strategic uncertainties) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นโดยฉับพลัน (Hoque & Chia, 2012) จากการตอบสนองขององค์กรรวมถึงการรับรู้โอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น (Simons, 1995a) ข้อดีของระบบนี้คือเป็นระบบที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานในองค์กร และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ (Simons, 1990) เป็นการเรียนรู้แบบวงจรรูปคู่ (Double loop learning) โดย Argyris (1977) ได้ให้คำนิยามการเรียนรู้ 2 รูปแบบที่มีความสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) คือ 1) การเรียนรู้วงจรรูปเดี่ยว (Single loop learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์กรเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการ เป็นการเรียนรู้ลำดับแรกขององค์กร โดย ระบบควบคุมการวินิจฉัยและการวัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic performance measurement system) เพื่อระบุและแก้ไขข้อผิดพลาด ให้แน่ใจว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์เดิม (Srimai *et al.*, 2011) 2) การเรียนรู้วงจรรูปคู่ (Double loop learning) หมายถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลหรือเป้าหมายไม่สอดคล้องกับผลการกระทำมุ่งประเด็นที่การสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร (Tekavcic *et al.*, 2008) เป็นการเรียนรู้ในระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์โดยใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานเป็นการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับสูงในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดความสนใจ หรือเกิดบทสนทนาระหว่างกันภายในองค์กร (Simons, 1995a) ช่วยให้สมาชิกในองค์กรรับรู้ประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร เป็นพื้นฐานและแนวทางสำคัญสำหรับการค้นหาข้อมูล และสร้างทัศนคติที่ส่งเสริมให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ (Srimai *et al.*, 2011) สอดคล้องกับวรรณกรรมของ Henri (2006); Tuomela (2005) สรุปว่าระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์เป็นระบบการควบคุมที่ก่อให้เกิดกลยุทธ์ใหม่ๆนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เช่น กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ (Simons, 1995a) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นการเรียนรู้แบบวงจรรูปคู่ (Double loop learning) ดังนั้นระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมกรดำเนินงานระบบควบคุมการวินิจฉัย และระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ จึงจำเป็นสำหรับองค์กรใช้เพื่อการควบคุม ให้ประสบความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันสูง ทั้งสองระบบเกิดขึ้นในกลยุทธ์ระดับธุรกิจ มีความสัมพันธ์ต่อกันและมีผลกระทบทั่วทั้งองค์กร และก่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร (Hoque & Chia, 2012) ทำหน้าที่เป็นเหมือนท่อลำเลียงในการนำส่งข้อมูลการเรียนรู้สู่ด้านบน ด้านล่าง ด้านซ้าย และด้านขวา ทั่วทั้งองค์กรโดยมุ่งที่ผลประโยชน์ของพนักงานเป็นสำคัญ เนื่องจากระบบนี้ให้ความสำคัญกับความไม่แน่นอนเชิงกลยุทธ์ (Strategic uncertainties) ในองค์กร ซึ่งมีลักษณะสำคัญได้แก่ 1) เป็นความไม่แน่นอน หรือความบังเอิญที่ทำให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ปัจจุบันเป็นอันยกเลิก หรือเป็นโมฆะ 2) ความไม่แน่นอนทำให้ข้อมูลในการปฏิบัติงานเกิดความ

แตกต่าง องค์กรต้องมีทักษะความสามารถในการนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้ และ 3) เป็นการขับเคลื่อน การรับรู้ของผู้จัดการอาวุโสให้ทราบถึงภัยคุกคามภายใต้สมมติฐานของกลยุทธ์ปัจจุบัน และอาจเป็น ภัยคุกคามต่อกลยุทธ์ปัจจุบันในธุรกิจ (Simons, 1995a)

จากคำถามที่ว่า “ผู้บริหารสามารถจูงใจให้พนักงานในองค์กรอย่างไรเพื่อให้พนักงาน เหล่านั้นปลดปล่อยศักยภาพของตนออกมา และมีวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับ กระบวนการปฏิบัติงานต่างๆอย่างต่อเนื่องได้อย่างไร” คำตอบคือ ต้องได้รับความตระหนักจาก ผู้บริหารทุกระดับในองค์กร ก่อให้เกิดการโต้ตอบระหว่างผู้บริหารแต่ละระดับในกระบวนการต่างๆ เช่น กระบวนการจัดทำงบประมาณ เพื่อหารือเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นการส่งสัญญาณ จากผู้บริหารแก่สมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อให้เกิดความสนใจและความใส่ใจ และเกิดเป็นกิจวัตร ประจำวันในที่สุด เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้ง (Tekavčič *et al.*, 2008) ซึ่งระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์จะสร้างแรงจูงใจภายในองค์กรเพื่อให้องค์กรออกจากการเรียนรู้ที่ แคบและเฉพาะด้าน กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และส่งเสริมให้เกิดกลยุทธ์ที่ฉับพลันขึ้นในองค์กร เพราะการเกิดขึ้นของกลยุทธ์แบบฉับพลัน ก่อให้เกิดบุคลากรในองค์กรเกิดความคิดริเริ่ม ทำให้เกิดการ สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ (Simons, 1995a) ระบบนี้มุ่งประเด็นให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้จาก การสั่งสมประสบการณ์ในอดีตภายในองค์กร โดยการนำประสบการณ์จากโครงการหนึ่ง มาปรับใช้ใน อีกโครงการ ส่งผลให้เกิดความสามารถในการประมวลผลและให้เหตุผลในทางที่เหมาะสมได้ (Tekavčič *et al.*, 2008)

ลักษณะของระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์มีลักษณะที่เป็นข้อมูลที่เป็นทางการ จาก รายงานต่างๆ ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งใช้งานโดย ผู้บังคับบัญชา ซึ่งควรให้ความสำคัญ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (Otley, 1999) การสร้างแนวทางจาก ข้อมูลที่ได้รับและการวิเคราะห์ร่วมกัน และเป็นระบบที่อยู่บนพื้นฐานของความไม่แน่นอนเชิงกลยุทธ์ ที่มีความเป็นเอกลักษณ์ โดยให้ความสำคัญในการพูดคุยและสื่อสารระหว่างภายในองค์กร ร่วมกัน สร้างรูปแบบการทำงานหรือหาแนวทางร่วมกันจากการสนทนา รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจจากข้อมูล ภายนอกและข้อมูลภายในที่เป็นกิจวัตรประจำวัน ในการรวบรวมข้อมูลโดยระบบจะมีการตีความ หรือหารือต่อหน้าที่ประชุมทั้งในส่วนของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เป็นการ ให้ข้อมูลที่มีความถี่และความสม่ำเสมอในทุกภาคส่วนขององค์กร และระบบนี้จะเป็นตัวเร่งทำให้เกิด การเรียนรู้ภายในองค์กร และเกิดความท้าทายอย่างต่อเนื่อง (Simons, 1995a) Muralidharan (1997) อธิบายกระบวนการทำงานของระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ เกิดจากที่ผู้บริหารศึกษา สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างไร ทำให้เกิดการโต้ตอบกันระหว่าง ผู้บริหาร หรือ ผู้จัดการ รวมทั้งพนักงานที่เกี่ยวข้องถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ในระหว่าง การโต้ตอบ มีการศึกษารายงานผลการดำเนินงาน ค่าเบี่ยงเบนที่เกิดขึ้นจากระบบควบคุมการวินิจฉัยจาก กระบวนการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง จากนั้นจึงเป็นการทบทวนและหารือเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงาน การแก้ไขสถานการณ์ หรือทางเลือกในการตัดสินใจ

Simons (1995a) แนะนำการใช้ระบบระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ของระบบ ควบคุมการจัดการว่ามีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อนวัตกรรม และประสิทธิภาพในการทำงาน ขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงใช้เพื่อควบคุมการโต้ตอบและมุ่งประเด็นความสนใจของสมาชิก

ในองค์กร บนความไม่แน่นอนเชิงกลยุทธ์ (Strategic uncertainties) ระบบนี้ จึงมุ่งประเด็นที่ ความไม่แน่นอนเชิงกลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี ในการเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลเสียต่อ องค์กรได้ (Langfield-Smith, 1997) ส่งผลให้ระบบควบคุมต่างๆมีการเปลี่ยนแปลงภายใต้ กลยุทธ์ที่ไม่แน่นอน ทำให้กลยุทธ์ดังกล่าวเกิดความสมบูรณ์แบบ สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และ นำไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ (Tuomela, 2005) สอดคล้องกับ Tekavčič *et al.* (2008) ระบุถึง ความล้มเหลวของระบบการบริหารเชิงดุลยภาพ เพราะใช้ดัชนีการวัดจากระบบควบคุมการ วินิจฉัยระบบเดียวเท่านั้น ทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้ในองค์กร หรือไม่ก่อให้เกิดนวัตกรรมจากระบบ ควบคุมปฏิสัมพันธ์เช่นเดียวกับ Kaplan & Norton (2001) ได้ระบุว่าระบบควบคุมการวินิจฉัย และระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมการทำงานเป็นระบบการควบคุมภายในที่จำเป็น แต่ไม่สามารถทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ได้ และไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรที่ต้องการมุ่งเน้น สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่นเดียวกับ Srimai *et al.* (2011) ที่ระบุว่าการเรียนรู้แบบ วงจรเดียวแม้จะเป็นการเรียนรู้ขั้นพื้นฐานในองค์กร และมีการวัดผลการดำเนินงานด้านกลยุทธ์จาก ระบบควบคุมการวินิจฉัยแต่ไม่ได้ส่งเสริมให้องค์กรเกิดการเรียนรู้หรือสร้างวิธีการใหม่ๆ จากการ กระทำ ดังนั้นหากองค์กรนำระบบการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ ควรให้ระบบทั้งสองทำงานร่วมกัน เพราะการประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีตัวชี้วัดที่ดี และมีระบบการโต้ตอบและการสื่อสาร ระหว่างกันทำให้เกิดการเรียนรู้ แก้ไข และปรับปรุงทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร (Tekavčič *et al.*, 2008)

ระบบควบคุมการจัดการถูกออกแบบมาเพื่อควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและ ความไม่แน่นอนที่ต้องเผชิญในองค์กร (Simons, 2000) ความไม่แน่นอนเชิงกลยุทธ์ เกิดจากผู้บริหาร ที่มีมุมมองต่อสิ่งนั้น อาจทราบหรือไม่ทราบในภาระผูกพันที่อาจเป็นภัยคุกคามต่อกลยุทธ์ในปัจจุบัน ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ เป็นเหตุที่ไม่คาดคิดและส่งผลกระทบต่อความสามารถที่ลดลงของผู้บริหารในการ ดำเนินธุรกิจ เกิดจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกองค์กร และก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร (Widener, 2007; Simons, 2000) มีหลักฐานเชิงประจักษ์ว่าทั้งระบบระบบความเชื่อ และ ระบบ กำหนดขอบเขตและพฤติกรรมช่วยในการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้งด้านความเสี่ยงและความไม่แน่นอน เชิงกลยุทธ์ (Simons, 1994) เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ระบบความเชื่อช่วยในการ สื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยมหลักในองค์กรให้แก่พนักงานรับทราบ ในขณะที่ระบบกำหนดขอบเขตและ พฤติกรรมการทำงานแสดงการกำหนดพื้นที่หรือขอบเขตที่เหมาะสมสำหรับการมองหาโอกาส ใหม่ (Merchant, 1990)

การนำระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์เข้ามาใช้ในธุรกิจครอบครัว ตัวอย่างเช่น การโต้ตอบ เกี่ยวกับงบประมาณ โดยผู้บริหารนำข้อมูลในการจัดทำงบประมาณ ด้วยวิธีการสอบถามและการ อภิปรายอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ในการตัดสินใจและส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Tekavčič *et al.*, 2008) ในส่วนของการบริหารเชิงดุลยภาพ ใช้สำหรับการพัฒนาและการดำเนินงาน เพื่อให้เกิด ความคิดริเริ่มนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารในองค์กร ติดต่อกับสื่อสารพนักงานทุกระดับได้อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้

Simons (1995a) สรุปถึงระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ ว่าระบบทั้ง 4 ทำงาน เหมือนรังนก โดยมีการสร้างแรงจูงใจ การประยุกต์ใช้ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การสร้างกำไรที่สูงขึ้น

แม้แต่ละระบบจะมีแนวทางที่ต่างกัน วัตถุประสงค์ที่ต่างกัน แต่มีเป้าหมายเดียวกันคือ ทำหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ ความแตกต่างของแนวทางและวัตถุประสงค์ที่ต่างกันนี้เป็นรูปแบบสำคัญในการทำงานแบบคานโยกของระบบทั้ง 4 โดยระบบ ระบบความเชื่อ และระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมกรรมการดำเนินงานต้องการการติดต่อสื่อสารที่เพียงพอ และมั่นใจว่าคุณค่าหลักขององค์กร (Core values) และบทบาทต่างๆได้สื่อสารให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน ระบบควบคุมการวินิจฉัยมีการควบคุมในบางช่วงเวลา และสร้างข้อยกเว้นในบางเวลา โดยมุ่งประเด็นที่การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ กลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับระบบนี้ คือ กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Intended strategy) และ ระบบควบคุมปฏิบัติสัมพันธ์เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ แต่ในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และการเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ สะท้อนให้เห็นถึงโอกาสและอุปสรรคที่องค์กรต้องเผชิญ ณ ช่วงเวลานั้นๆ ระบบนี้จึงเป็นระบบการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับบริบทของกลยุทธ์ เป็นระบบที่ต้องมีการควบคุมอย่างต่อเนื่องเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการอย่างลึกซึ้ง เป็นการขยายขอบเขต และนำไปสู่โอกาสที่มองเห็น อาจทำให้เกิดกลยุทธ์ฉับพลัน (Emergent strategy) อาจนำไปสู่กลยุทธ์ที่เป็นจริงได้ (Realized strategy) (Muralidharan, 1997)

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยพบว่า ธุรกิจครอบครัว สามารถอธิบายได้ด้วย ทฤษฎีระบบประกอบด้วย 3 หน่วยย่อยคือ ครอบครัว ธุรกิจ และความเป็นเจ้าของ ธุรกิจครอบครัว จะสำเร็จได้ เมื่อทั้ง 3 องค์ประกอบทำงานร่วมกันสอดประสานเข้าด้วยกันเป็นอย่างดี แม้ธุรกิจครอบครัวและธุรกิจอื่นๆ มีเป้าหมายในการสร้างผลกำไรสูงสุด หากมองในมุมของธุรกิจครอบครัวพบว่า ความเป็นธุรกิจครอบครัวส่งผลให้สมาชิกทุกคนมุ่งมั่นเพื่อสร้างความอยู่รอดทางธุรกิจระยะยาว พร้อมกับการสร้างผลกำไรสูงสุด ต่างจากธุรกิจอื่นที่มองการจ้างงานและผลตอบแทนสำคัญกว่าความผูกพันในองค์กร ดังนั้นการกำหนดทิศทางขององค์กรในระยะยาวของผู้บริหารในธุรกิจครอบครัวจึงเป็นสิ่งที่ไม่อาจมองข้ามได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร ในการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว จึงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ๆ สำหรับทายาททุกรุ่นที่รับช่วงต่อ โดยการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน จะส่งผลให้การควบคุมแตกต่างกันด้วย ดังนั้นจึงควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบควบคุมการจัดการและกลยุทธ์ขององค์กร เพราะส่งผลต่อการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และความสำเร็จขององค์กรระบบควบคุมการจัดการเป็นระบบที่รวบรวมสารสนเทศที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการเกี่ยวกับทรัพยากรในองค์กรเพื่อวัดผลการดำเนินงาน โดยใช้เครื่องมือต่างๆ และส่งผลต่อพฤติกรรมขององค์กรนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนา และส่งผลต่อการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งของระบบควบคุมการจัดการ แสดงถึงวิธีการในการควบคุมการจัดการ และนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

บทที่ 3

การออกแบบวิจัย (Research Design)

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

การศึกษาประเด็นเกี่ยวกับการควบคุมกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัวในงานวิจัยฉบับนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งได้รับการยอมรับและมีแนวโน้มมากขึ้นในงานวิจัยด้านการจัดการในองค์กร โดยเฉพาะงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ อาทิ Tekavčič *et al.* (2008), Tuomela (2005), Langfield-Smith (1997) และ Cassell & Symon (1994) และงานวิจัยด้านธุรกิจครอบครัวมักนิยมใช้งานวิจัยเชิงคุณภาพเช่นกัน (Massis & Kotlar, 2014) การเลือกระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในงานวิจัยนี้เนื่องจากวิธีการเชิงคุณภาพ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม เพื่อทำความเข้าใจและอธิบายความหมายปรากฏการณ์ทางสังคมเป็นองค์รวม เพราะชีวิตคนหรือสังคมมีเรื่องที่เกี่ยวข้องเกี่ยวพันกันหลายเรื่องไม่สามารถพิจารณาจากตัวแปร 2 ถึง 3 ตัวได้ การวิจัยเชิงคุณภาพจึงไม่จำเป็นต้องตั้งสมมติฐานหรือมีแนวคิดทฤษฎีรองรับเอาไว้ก่อน แต่เป็นการสร้างองค์ความรู้หรือทฤษฎีใหม่ๆ ตลอดจนข้อเท็จจริงใหม่จากที่เคยรู้มาแต่เดิม ซึ่งเหมาะสมสำหรับงานวิจัยนี้เพราะเป็นการพัฒนาการค้นพบความเข้าใจในปรากฏการณ์ใหม่ๆ (Yin, 2003) และเป็นแนวทางในการแสวงหาคำตอบของคำถามงานวิจัยที่ได้ตั้งไว้ โดยการเลือกแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพในการวิจัยเรื่องการควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัวนั้น เป็นเรื่องที่ยังไม่เคยปรากฏงานวิจัยที่เป็นระบบในเรื่องนี้ จึงทำให้มีโน้ตทัศน์ของการศึกษายังไม่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การศึกษาเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีเชิงกรณีศึกษา (Case study research method) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อมาตอบคำถามงานวิจัยในครั้งนี่วิธีวิจัยเชิงกรณีศึกษาจึงส่งผลให้ผู้วิจัยเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกในองค์กรได้ จากการใช้วิธีมุ่งการค้นหาภายใต้ปรากฏการณ์ต่างๆ โดยนักวิชาการหลายท่าน อาทิ Chenhall (2003), Langfield-Smith (1997), Ittner & Larcker (2002); Otley (2001), Tekavčič *et al.* (2008), ได้ยืนยันถึงข้อดีของการเก็บข้อมูลด้วยการลงภาคสนามจากวิธีเชิงกรณีศึกษาเพราะทำให้เกิดแนวโน้มของความหลากหลายเกี่ยวกับกลไกการควบคุมในองค์กรทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ เพราะผู้วิจัยสามารถสังเกตถึงวิธีการปฏิบัติงานจริงได้อย่าง และแม้จะเป็นกรณีศึกษาเพียงพื้นที่เดียว แต่สามารถทำให้ทราบถึงปัจจัยที่สามารถตอบคำถามงานวิจัยได้อย่างชัดเจน นำไปสู่ข้อเสนอแนะและผลที่ต้องการได้ (Mason, 2010)

การออกแบบงานวิจัย (Research design) มุ่งนำเสนอวิธีเชิงกรณีศึกษา (Case study research method) เพื่อให้ นักวิจัยสามารถใช้เป็นทางเลือกสำหรับการวิจัยที่ได้รับความยอมรับในด้านความน่าเชื่อถือได้ (Yin, 2003) โดยเฉพาะในงานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว เพื่อให้เข้าใจปรากฏการณ์ขององค์กรเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจที่มีผลต่อองค์กร รวมทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้น ทำให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายมุมมอง มีการพัฒนาและวิเคราะห์ข้อมูลในหลายรูปแบบ (Massis & Kotlar, 2014) งานวิจัยเชิงกรณีศึกษาจะสามารถให้รายละเอียดในการวิเคราะห์กระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เป็นวิธีที่สนับสนุนให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึก และเกิดการ

วิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นโดยตัวผู้วิจัยเอง (Kober *et al.*, 2007; Dent, 1990) ดังนั้นวิธีการนี้ศึกษาจึงมีความเหมาะสมสำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ และสอดคล้องกับคำถามวิจัยที่ว่า ธุรกิจครอบครัวมีแนวคิดและวิธีการควบคุมเชิงกลยุทธ์อย่างไร และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ส่งผลอย่างไรต่อองค์กร

การวิจัยเชิงกรณีศึกษาจึงเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการหาคำตอบเพื่อจะตอบคำถามที่ว่า “อย่างไร (How)” หรือ “ทำไม (Why)” ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นจริงทางธุรกิจ (Yin, 2003) เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการ ซึ่งเป็นคำตอบที่การวิจัยเชิงปริมาณไม่สามารถตอบได้ ข้อดีของวิธีการนี้คือ ทำให้เกิดโอกาสให้เกิดแนวคิดทฤษฎีใหม่ๆ หรือเป็นการพัฒนาทฤษฎีเดิมที่มีอยู่ (Eisenhardt, 1989) เป็นกระบวนการที่ทำหาย การศึกษาในครั้งนี้เป็นวิธีการวิจัยเชิงกรณีศึกษาเดี่ยว (Single case study approach) (Yin, 2003) เป็นการศึกษาเบื้องต้นในกรณีศึกษาใดกรณีศึกษาหนึ่ง เป็นเรื่องที่มีองค์ความรู้ที่ลึกซึ้งซับซ้อนและหลากหลาย บนพื้นฐานการสัมภาษณ์ตัวต่อตัว การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และจากหลักฐานเอกสารต่างๆ โดยศึกษากรณีใดกรณีหนึ่งหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งอย่างละเอียดลึกซึ้ง เพื่อจะตอบคำถามว่าทำไมต้องเป็นปรากฏการณ์อย่างนั้น หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเกิดขึ้นเพราะเหตุใด (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2552)

งานวิจัยเชิงกรณีศึกษาเชื่อว่าขอบเขตของโลกแห่งความจริงกับเรื่องที่ต้องการศึกษาไม่สามารถแยกจากกันได้อย่างชัดเจน ทำให้ต้องเข้าใจเรื่องดังกล่าวภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่โดยมิได้ควบคุมตัวแปรใดๆ โดยนำเอาข้อมูลจริงเท่านั้นมาใช้วิเคราะห์เพื่อหาคำตอบที่ต้องการ (ดิชพงศ์ พงศ์ภัทรชัย, 2556) และมุ่งประเด็นที่ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการได้รับข้อมูลจริงเป็นสำคัญเท่านั้น (Mason, 2010; Eisenhardt, 1989) เน้นการศึกษาเชิงลึก (In-depth Study) เพื่อทำความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ให้ความสำคัญกับการค้นหาความจริงภายใต้บริบทหนึ่ง ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมจริงตามธรรมชาติปราศจากการควบคุมตัวแปรใดๆ เป็นกรณีศึกษาที่เน้นการนำเอาเรื่องที่เกิดขึ้นมาเชื่อมโยงกับทฤษฎีที่มีอยู่ เพื่อให้ผู้ร่วมอภิปรายได้เข้าใจถึงการนำทฤษฎีที่ศึกษาไปใช้กับเรื่องที่เกิดขึ้นจริง เป็นการสืบค้นในหน่วยงานทางสังคมอย่างจริงจัง เช่น บุคคลหนึ่ง ครอบครัวหนึ่ง ธุรกิจหนึ่ง หรือชุมชนหนึ่ง เป็นต้น โดยมีเจตนาในการสร้างและขยายทฤษฎี รวมถึงการสำรวจและทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน (Barratt *et al.*, 2011) จุดเด่นที่สำคัญอีกประการของงานวิจัยเชิงกรณีศึกษา คือ เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยสามารถเลือกใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพได้หลากหลายไม่จำกัด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เจาะลึก และข้อมูลที่รับอาจเกินความคาดหมายของผู้วิจัย (Eisenhardt, 1989; Hartley, 1994)

เนื่องจากงานวิจัยเกี่ยวกับการควบคุมกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัวยังไม่เคยมีการศึกษามาก่อน และเป็นเรื่องใหม่ในบริบทของงานวิจัยในประเทศไทย งานวิจัยเชิงกรณีศึกษานี้จึงเป็นกรณีศึกษาแบบมุ่งการค้นหา (Exploratory case study) เพราะกรณีศึกษาแบบมุ่งการค้นหาเป็นไปเพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ รวมทั้งประเด็นปัญหาที่อาจจะยังไม่เคยเกิดขึ้น หรือมีการศึกษาเรื่องนี้ไม่มากนัก และใช้สำหรับงานวิจัยที่มุ่งทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อตอบคำถามงานวิจัยว่า ระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์มีผลกระทบอย่างไรต่อองค์กร เพื่อค้นหาถึงประเด็นปัญหาที่แท้จริงของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งอยู่ที่ไหนหรือประเด็นที่ควรได้รับการศึกษาให้ลึกกลงไปเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งคืออะไร หลังจากนั้นจึงออกแบบการวิจัยที่มุ่งทำความเข้าใจหรือหาทางแก้ปัญหาต่างๆ (ยาใจ พงษ์บริบูรณ์, 2553)

ดังนั้นเพื่อเป็นการเพิ่มความสนใจในปรากฏการณ์ ในการตัดสินใจที่แตกต่างกันของผู้ให้ข้อมูล จึงเป็นการศึกษาแบบองค์รวมกับหน่วยงานที่เข้าไปฝังตัว แม้จะเป็นวิธีวิจัยเชิงกรณีศึกษากรณีเดียว แต่เป็นการสืบค้นหาเหตุตั้งแต่เริ่มต้นและเป็นวิธีที่ให้ข้อมูลเชิงลึกได้เป็นอย่างมาก ในการอธิบายถึงกระบวนการต่างๆ ที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป (Miles & Huberman, 1994; Hoque & Chia, 2012)

จากจุดเด่นของระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ทำให้วิธีการเชิงกรณีศึกษาเดี่ยวด้วยวิธีการมุ่งค้นหา เป็นวิธีที่เหมาะสมกับงานวิจัยนี้ที่สุด และในการศึกษางานวิจัยเชิงคุณภาพเชิงกรณีศึกษา (Case study method) พบว่าเป็นวิธีที่มีความเพียงพอในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพราะสามารถสังเกตเห็นถึงวิธีปฏิบัติที่แท้จริง (Barratt *et al.*, 2011, Mason, 2010) อีกทั้งวิธีการเก็บข้อมูลเชิงกรณีศึกษา เป็นกระบวนการที่ท้าทายและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถจากกระบวนการวิจัย ทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการและกึ่งทางการ โดยกระบวนการที่สำคัญคือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นการเพิ่มมูลค่าในการเก็บข้อมูลเพิ่มเติม และเป็นกระบวนการที่ได้รับการยอมรับว่าเหมาะสมกับรูปแบบวิธีวิจัยเชิงกรณีศึกษาเพื่อช่วยเพิ่มมูลค่าเกี่ยวกับข้อมูลให้สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น (Humphrey & Scapens, 1996)

3.2 กรณีศึกษา (Case study method)

การปฏิบัติที่เกิดขึ้นในวงการค้าปลีกโลก เกิดจากผู้ประกอบการต้องการเพิ่มยอดขายและกำไรที่มากขึ้น โดยพยายามตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ไม่ว่าจะเป็นความหลากหลายของสินค้า ความสะดวกในการซื้อ ฯลฯ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มุ่งผู้บริโภคเป็นศูนย์กลาง ทำให้การซื้อขยายวงกว้างขึ้นกว่าเดิม เกิดศูนย์การค้า และร้านสะดวกซื้อ ทำให้หาซื้อสินค้าได้สะดวก รวดเร็ว และตรงกับความต้องการ (อนุศาสตร์ สระทองเวียน, 2553) สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง คือ รูปแบบของร้านค้าปลีกที่จะเข้าไปทำตลาดจะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งทางด้านประชากร กำลังซื้อ รวมถึงการตอบโต้พฤติกรรมของผู้บริโภคในพื้นที่นั้นด้วย (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2557) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ลักษณะของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยสามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบตามลักษณะของสถานที่ตั้งได้แก่

1) ธุรกิจค้าปลีกข้ามชาติมีการดำเนินการต่อเนื่องในรูปแบบที่เน้นการลงทุนร่วมกับกลุ่มนักธุรกิจในประเทศไทยรวมถึงมาตรการในการช่วยเหลือการลงทุนด้วยการลดภาษีการนำเข้าเครื่องมือเครื่องใช้และด้วยรูปแบบวิธีการจัดการพร้อมความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคที่พอใจ จึงทำให้ธุรกิจข้ามชาติต่างๆ เป็นที่นิยมและสามารถขยายสาขาได้อย่างรวดเร็วเช่น เครือเจริญโภคภัณฑ์ เป็นธุรกิจข้ามชาติที่มีฐานจากประเทศไทย, เทสโก้ โลตัส เป็นธุรกิจข้ามชาติที่มาจากประเทศอังกฤษ บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์กลุ่มคาสโนจากฝรั่งเศส

2) ธุรกิจค้าปลีกระดับประเทศ มีการดำเนินธุรกิจเฉพาะภายในประเทศไทย และได้รับความนิยมนภายในประเทศ ได้แก่ ห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เก็ตที่เกิดขึ้นในประเทศไทยเท่านั้น เช่น 108 ซุป และ เฟรชมาร์ท

3) ธุรกิจค้าปลีกท้องถิ่น มีลักษณะการดำเนินธุรกิจเฉพาะภายในท้องถิ่นนั้นๆ ได้แก่ ในจังหวัด หรือ ในภูมิภาค และอนาคตอาจก้าวขึ้นสู่ระดับประเทศได้ เช่น บริษัทซูเปอร์ซีฟ จำกัด

จ.ภูเก็ต, บริษัทเต็อนใจ พาณิชย ก รุป จำกัด ที่มีสาขาในท้องถิ่นภาคใต้ และมีสำนักงานใหญ่ที่ จ.สุราษฎร์ธานี

ปัจจุบันธุรกิจค้าปลีกต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาตามความต้องการที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภค และสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจค้าปลีกท้องถิ่นได้รับผลกระทบมากจากการเปลี่ยนแปลงของสังคม ทำให้ต้องมีการนำกลยุทธ์ด้านต่างๆ เข้ามาใช้ในการบริหาร ไม่ว่าจะในเรื่องความได้เปรียบเชิงขนาด หรือการรวมตัวกันเพื่อสร้างความได้เปรียบในด้านการตลาดและต้นทุน หรือการบริหารโดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ รวมถึงอำนาจการต่อรองกับคู่ค้าให้มากยิ่งขึ้น

ธุรกิจค้าปลีกถือเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างหนึ่ง เป็นฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศโดยรวม โดยทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงและกระจายสินค้าจากผู้ผลิตและนำผู้บริโภคมูลค่าการค้าปลีกไทยจำนวนมหาศาลและสถานะการแข่งขันที่สูงทำให้ธุรกิจค้าปลีกเกิดการปรับตัวและแสวงหาแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงในการสร้างรายได้ กำไร และอยู่รอดอย่างยั่งยืน (สุจินดา เจียมศรีพงษ์, 2554) ธุรกิจค้าปลีกเกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตของประชากรในปัจจุบันโดยตรง อีกทั้งเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค (ปกรณ เมฆแสงสวย, 2555) นอกจากนี้ธุรกิจค้าปลีกเป็นตัวพัฒนามาตรฐานคุณภาพชีวิตของประชาชน

เนื่องจากธุรกิจค้าปลีกนี้ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงและกระจายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคคนสุดท้ายโดยตรงดังนั้นธุรกิจค้าปลีกจึงมีความสำคัญต่อผู้บริโภคคนสุดท้าย ทำให้ผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าได้ตามความต้องการ สะดวกและประหยัดเวลาในการเดินทาง เป็นการสร้างความเจริญให้กับชุมชน สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อชุมชน อีกทั้งประชากรในชุมชนมีรายได้ มีมาตรฐานการครองชีพที่ดีขึ้นทำให้เกิดการจ้างงาน และทำให้รัฐบาลมีรายได้จากการเก็บภาษี (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554)

งานวิจัยนี้ เป็นกรณีศึกษาธุรกิจครอบครัวท้องถิ่น ตั้งอยู่ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี คือ บริษัท เต็อนใจ พาณิชย ก รุป จำกัด ตั้งอยู่ที่ 14/5 หมู่ที่ 8 ต.เวียงสระ อ.เวียงสระ จ.สุราษฎร์ธานี เป็นธุรกิจค้าปลีก ประเภทร้านค้าปลีกเฉพาะทาง จำหน่ายเครื่องครัวและพลาสติกและสินค้าในครัวเรือนมากมาย โดยเริ่มจดทะเบียน เป็นบริษัท เมื่อ พ.ศ. 2535 ปัจจุบันก่อตั้งมาแล้วเป็นเวลากว่า 23 ปี เป็นธุรกิจครอบครัวก่อตั้งโดย คุณวิจิต จุลสัตย์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการบริษัท โดยมีทายาททางธุรกิจในรุ่นที่ 2 เป็นบุตรชายและบุตรสาว คือ คุณวชิระ จุลสัตย์ และ คุณปิยวรรณ จุลสัตย์ ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริหารและประธานกรรมการบริหารร่วม ปัจจุบันมีผู้บริหารและบุคลากรประมาณ 400 คน โครงสร้างองค์กรแบ่งเป็น 7 แผนก มีสาขาในปัจจุบัน 57 สาขา ขยายพื้นที่ครอบคลุมภาคใต้ตอนบนในปี 2558 ด้วยยอดขายประมาณ 500 ล้านบาทต่อปีและสาเหตุในการเลือกศึกษาธุรกิจค้าปลีก โดยเจาะจงเลือกบริษัท เต็อนใจ พาณิชย ก รุป จำกัด ด้วยเหตุผลสำคัญหลายประการดังนี้

1) บริษัท เต็อนใจ พาณิชย ก รุป จำกัด เป็นกลุ่มธุรกิจครอบครัว ประเภทธุรกิจค้าปลีกที่ก่อตั้งมายาวนาน ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นการสะดวกในการเก็บข้อมูลเชิงลึกในการศึกษาด้านปรากฏการณ์ และสามารถเป็นมุมมองแบบองค์รวมได้ดีขึ้น ปัจจุบันบริษัทมีสาขา 57 สาขา ยอดขายกว่า 500 ล้าน จากธุรกิจเล็กๆ ที่มียอดขายในปี 2536 เพียง 12 ล้านบาทต่อปี เห็นได้ว่า

บริษัทมีความก้าวหน้า มุ่งมั่น และเติบโตอย่างต่อเนื่อง ในปี 2559 มีแผนการขยายสาขาสาขาสัปดาห์ละ 1 สาขาและยอดขายที่ตั้งเป้าไว้ 1 พันล้านบาทในปี 2565 ส่งผลให้บริษัท เต็มใจ พาณิชย กฤษป์ จำกัด เป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโตและส่งผ่านความเป็นธุรกิจครอบครัวได้อย่างมั่นคงธุรกิจหนึ่งในจังหวัดสุราษฎร์ธานีด้วยงานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เชิงกรณีศึกษา การได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง และเนื่องจากผู้วิจัยมีความสัมพันธ์อันดีกับองค์กร ดังนั้นการได้มาซึ่งข้อมูลต่างๆ และความร่วมมือของผู้ให้ข้อมูล สามารถทำได้โดยง่าย ส่งผลต่อการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกที่งานวิจัยวิธีอื่นๆ ยากจะเข้าถึง และด้วยเหตุผลอีก 4 ประการดังต่อไปนี้

1.1) ผู้บริหารและพนักงานทุกฝ่ายในองค์กรยินดีให้ข้อมูล ทั้งข้อมูลทั่วไปและข้อมูลเชิงลึก จากการสัมภาษณ์และขอข้อมูลเบื้องต้น เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีคุณภาพ

1.2) จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นพบว่าบริษัทมีความเป็นธุรกิจครอบครัวและการมีส่วนร่วมของการเป็นธุรกิจครอบครัวในระดับสูง ได้เติบโตอย่างรวดเร็วในระยะเวลาอันสั้น ดังนั้นผู้ก่อตั้งยังคงเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กร เป็นการเพิ่มโอกาสในการเก็บข้อมูลด้านรายละเอียดของการก่อตั้ง การพัฒนาองค์กรในขั้นต้น รวมทั้งกลยุทธ์สำคัญในองค์กรรวมทั้งความร่วมมือในการให้ข้อมูล เพื่อให้ผลจากงานวิจัยนี้เป็นประโยชน์ทั้งในวงวิชาการและเชิงธุรกิจ

1.3) การเจาะจงเลือก บริษัท เต็มใจ พาณิชย กฤษป์ จำกัด เป็นกรณีศึกษา ทำให้ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงข้อมูลในองค์กรเชิงลึกได้ สามารถพูดคุย สัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานได้หลายครั้งในช่วงระยะเวลาของการศึกษา ทำให้สามารถเก็บข้อมูลในเชิงลึกเกี่ยวกับประวัติองค์กร และข้อมูลสำคัญเชิงลึกได้เป็นอย่างดี

1.4) ผู้วิจัยสามารถเข้าร่วมประชุมที่สำคัญๆ รวมทั้งการวิเคราะห์และศึกษาเอกสารสำคัญขององค์กร และยังส่งผลให้สามารถสัมภาษณ์คู่ค้าและผู้ผลิต หรือผู้ขนส่งสินค้าได้เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับองค์กรเป็นอย่างดี

3.3 ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Informant)

งานวิจัยฉบับนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มุ่งนำเสนอวิธีเชิงกรณีศึกษา (Case study research method) เป็นกรณีศึกษาเดี่ยว (Single case study) ศึกษาแบบองค์รวมกับองค์กรที่เข้าไปศึกษาพร้อมทั้งการร่วมสังเกตถึงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรในระหว่างการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อมุ่งทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์และข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นทางสังคม โดยผู้ที่รู้ข้อเท็จจริงนั้นๆ ดีที่สุดคือผู้ที่เป็สมาชิกของสังคมนั้น (กมลทิพย์ ขลังธรรมเนียม, 2557) ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสังเกตและอยู่ร่วมกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นระยะเวลาหนึ่ง โดยการเข้าไปเป็นพนักงานในองค์กร แบบไม่เต็มเวลา (Part time) ตลอดระยะเวลาในการเก็บข้อมูลเพื่อเป็นการสร้างความไว้วางใจ ทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีคุณภาพและเป็นข้อมูลเชิงลึก และเพื่อเป็นการสังเกตพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยมุ่งประเด็นที่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในกระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ จะมุ่งศึกษาระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์มีผลกระทบอย่างไรต่อองค์กร การเก็บข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพต้องคำนึงถึงความครอบคลุมของข้อมูลที่ได้ และความอึดตัวของข้อมูล การพิจารณาถึงแรงจูงใจในการตัดสินใจต่อปรากฏการณ์ต่างๆ ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล และทำให้เกิดโอกาสในการสำรวจปรากฏการณ์ที่สำคัญภายใต้

สถานการณ์ที่แตกต่าง วิธีวิจัยเชิงกรณีศึกษาจึงไม่ใช่การศึกษาแบบการเลือกตัวอย่างเช่นงานวิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้นจึงไม่ควรเปรียบเทียบจำนวนกรณีศึกษากับจำนวนผู้ให้ข้อมูลเพราะคุณภาพของงานวิจัยเชิงกรณีศึกษาจึงขึ้นอยู่กับกลยุทธ์การเลือกกรณีศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกับองค์ความรู้ที่ต้องการศึกษา (ดิซพงส์ พงศ์ภัทรชัย, 2556) และความสมบูรณ์ของข้อมูล เกิดจากกรณีศึกษาและจากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย (ยาใจ พงษ์บริบูรณ์, 2553) ในการเก็บข้อมูลจริงข้อมูลเชิงคุณภาพจะเพียงพอก็ต่อเมื่อมีความอึดตัวของข้อมูล เพราะนักวิจัยเชิงคุณภาพจะมองความอึดตัวของข้อมูล เพื่อเป็นการกำหนดขนาดของผู้ให้ข้อมูลที่มีคุณภาพ (Mason, 2010)

การกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยนี้จำนวน 29 คนเนื่องจากเป็นการเทียบเคียงงานวิจัยของ Mason (2010) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้ให้ข้อมูลของงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นปัญหาสำหรับงานวิจัยประเภทนี้อย่างมาก โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักของงานวิจัยนี้เป็นนักศึกษาปริญญาเอกที่กำลังทำวิทยานิพนธ์งานวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยส่วนใหญ่ในการกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูล จากงานวิจัยเชิงคุณภาพวิธีเชิงกรณีศึกษาประมาณ 28-31 คน เป็นปริมาณที่เหมาะสมกับประเด็นปัญหาและขอบเขตของงานวิจัย สอดคล้องกับ Creswell (1998) อ้างใน Mason, 2010) ได้ศึกษาจำนวนผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า วิธีวิจัยแบบฐานราก (Grounded theory methodology) ควรมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 20-30 คน เช่นเดียวกับ Tekavčič *et al.* (2008) ศึกษาการวิเคราะห์ระบบควบคุมการจัดการโดยระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ของบริษัทหนึ่งในประเทศสโลวีเนีย โดยเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพวิธีเชิงกรณีศึกษา ใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 29 คนในการสัมภาษณ์เชิงลึกเช่นกัน จากการเทียบเคียงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงสรุปในขั้นต้นได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 29 คนในงานวิจัยฉบับนี้เป็นจำนวนที่เหมาะสมและครอบคลุมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัย

3.4 ขั้นตอนและวิธีการสร้างเครื่องมือวิจัย

งานวิจัยเชิงกรณีศึกษามีรูปแบบในการเก็บข้อมูลจะใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แบบตัวต่อตัวเพื่อให้ได้ข้อมูลปฐมภูมิ โดยก่อนการสัมภาษณ์จะมีการอธิบายให้ผู้ให้ข้อมูลหลักทุกท่านทราบถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ และมีการอธิบายความสำคัญของงานวิจัยฉบับนี้ว่ามีเป้าหมายอย่างไร ต้องการศึกษาค้นคว้า เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเข้าใจประเด็นที่ตรงกันและสามารถให้ข้อมูลไปในแนวทางเดียวกับวัตถุประสงค์ในงานวิจัย โดยใช้เวลาประมาณ 30 นาทีก่อนการสัมภาษณ์ และการสัมภาษณ์นอกจากจะได้คำตอบที่ตรงประเด็นแล้ว ทำให้ได้ความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่ผู้วิจัยไม่ได้ตั้งคำถามไป เพื่อประกอบการทำวิจัยได้อีกด้วย จากประสบการณ์โดยตรงของผู้ตอบคำถาม ทั้งนี้จะทำการเก็บข้อมูลโดยผ่านช่วงระยะเวลาที่ยาวนาน เพื่อสังเกตถึงการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับระบบการควบคุม หรือวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ภายในองค์กร ว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในเรื่องใดบ้างที่ส่งผลต่อระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กร รวมทั้งการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participants observation) โดยผู้วิจัยเป็นเสมือนพนักงานคนหนึ่งในองค์กร ทำหน้าที่เก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยนำมาประยุกต์กับทฤษฎีและกรอบแนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรม และจากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เช่น บันทึกทางสถิติ รายงานการประชุม คู่มือการทำงาน เป็นต้น วิธีวิจัยเชิงกรณีศึกษามีความเพียงพอต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล

การออกแบบงานวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านงานวิจัย ซึ่งเป็นการวิเคราะห์แบบอุปมาน (Inductive method) (Barratt *et al.*, 2011) คือการเก็บข้อมูลย่อยๆ หลายๆ กรณี ซึ่งอาจใช้วิธีต่างกันตามความเหมาะสม แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ สรุปออกมาเป็นความรู้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2531) หลังจากการเก็บข้อมูลไประยะหนึ่ง หากมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ ที่ได้สัมภาษณ์ในครั้งแรก จะทำการเก็บข้อมูลในเรื่องดังกล่าวซ้ำอีกครั้ง เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นจริงมากที่สุด งานวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้เป็นงานที่มีคุณค่าจากการเก็บข้อมูลที่มากกว่า 1 วิธี ซึ่งการเก็บข้อมูลทั้ง 2 วิธีไม่ได้ให้ข้อมูลที่ซ้ำกัน แต่เป็นการเสริมสร้างความเข้าใจที่อาจจะยากต่อการประเมินหากมีการเก็บข้อมูลเพียงวิธีเดียว (Srimai, 2014) สอดคล้องกับ Hoque & Chia (2012) กล่าวถึงความน่าเชื่อถือของข้อมูลในงานวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถทำได้โดยการเพิ่มแหล่งที่มาของหลักฐาน ซึ่งควรมีมากกว่า 1 วิธี และ Lillis (2006) กล่าวถึงความน่าเชื่อถือและความสัมพันธ์ของคำถามที่ได้รับการออกแบบ ควรมีการยืนยันคำตอบจากการสัมภาษณ์บุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กร ด้วยคำถามเดียวกัน เพื่อเป็นการยืนยันคำตอบจากการสัมภาษณ์ และเพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์อีกทางหนึ่ง ดังนั้นเพื่อหาคำตอบและสร้างความน่าเชื่อถือ จึงมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

3.4.1 ผู้วิจัย (Researcher)

ผู้วิจัยเปรียบเสมือนเครื่องมือหลักที่สำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้ประสบความสำเร็จ เพื่อให้เกิดข้อค้นพบที่มีความครอบคลุม มีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจึงได้เตรียมความพร้อมในการดำเนินการวิจัยโดยศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยเชิงคุณภาพจากตำรา และงานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์มากที่สุดจากการเก็บข้อมูลในครั้งนี้พร้อมทั้งได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้เป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถเข้าใจและสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์และจากวิธีการเก็บข้อมูลด้วยวิธีอื่น

3.4.2 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participants Observation)

แนวทางการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลโดยการเป็นพนักงานในองค์กรแบบชั่วคราว สังเกตเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานในการรับนโยบายหรือกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น หรือกรณีเกิดการเปลี่ยนแปลง การควบคุมด้านกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น และเข้าไปมีส่วนร่วมในการประชุมสามัญขององค์กร การประชุมย่อย หรือการรับนโยบายสำคัญๆ ในองค์กร เพื่อศึกษาถึงผลกระทบหรือพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยตลอดระยะเวลาที่สังเกตแบบมีส่วนร่วมผู้วิจัยจะมีการจดบันทึก การบันทึกเสียง และการเก็บภาพถ่าย เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์อีกครั้ง

3.4.3 วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นวิธีการเก็บข้อมูลที่ได้รับความนิยมมากที่สุดสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพ (ดิชพงศ์ พงศ์ภัทรชัย, 2556) คำถามในการสัมภาษณ์เกิดจากวัตถุประสงค์ในงานวิจัยและจากทบทวนวรรณกรรม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าข้อมูลที่ได้รับมาทั้งหมดเป็นข้อมูลที่สนับสนุน และเป็นข้อมูลที่จำเป็นสำหรับงานวิจัยนี้ ในการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวจะใช้เวลามากพอสมควร โดยทั่วไปแล้วใช้เวลาประมาณ 60-90 นาทีในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะมีชุดคำถามเพื่อเป็น

แนวทาง และอาจจะใช้คำถามอื่นๆ เพื่อเป็นการแสดงความคิดเห็นเพื่อมุ่งเน้นการอภิปรายการสนทนา โดยคำถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ครอบคลุมเครื่องมือในระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ระบบที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยหัวข้อคำถามจะถูกออกแบบให้เหมาะสำหรับตำแหน่งของผู้ตอบคำถามจากรูปแบบการทำงาน โดยผู้ตอบคำถามได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย ประธานกรรมการบริษัท รองประธานกรรมการบริษัท ประธานกรรมการบริหาร ประธานกรรมการบริหารร่วม ผู้จัดการแผนกทุกแผนก หัวหน้างาน พนักงานรายเดือน และพนักงานรายวัน รวมทั้งคู่ค้า ได้แก่ ผู้ขนส่งและผู้จัดส่งวัตถุดิบดังนี้

ตอนที่ 1 บริบทขององค์กรบริษัท เต็มใจพาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด

ลำดับที่	ประเภทคำถาม	คำถาม	ผู้ให้ข้อมูล
1	การเตรียมตัวในการเป็นทายาททางธุรกิจ	มีการเตรียมตัวอย่างไรในการมารับตำแหน่งทายาททางธุรกิจ	ประธานกรรมการบริหาร
2	การส่งมอบทายาททางธุรกิจ	การส่งต่อจากรุ่น1 ไปรุ่น2 มีการเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงานบ้างหรือไม่อย่างไร	ประธานกรรมการบริหาร/ ประธานกรรมการบริษัท
3	บทบาทของความเป็นธุรกิจครอบครัว	อธิบายความเป็นธุรกิจครอบครัวของบริษัททั้งในแง่ของความเป็นครอบครัวและทางธุรกิจรวมทั้งความเป็นเจ้าของ	ประธานกรรมการบริหาร/ ประธานกรรมการบริษัท
4	ทิศทางการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจในปัจจุบัน	มีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ๆ ในรุ่นนี้ อย่างไรบ้าง เพื่อดำรงไว้ซึ่งความสำเร็จ	ประธานกรรมการบริหาร
5	วัฒนธรรมครอบครัว	ในองค์กรมีการสร้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมครอบครัวร่วมกันหรือไม่ถ้ามี ประกอบด้วยอะไรบ้าง และมีผลกระทบอย่างไรต่อองค์กร จากการมีวัฒนธรรมร่วมกัน	ประธานกรรมการบริหาร/ ประธานกรรมการบริษัท
6	ค่านิยม หรือคุณค่าหลักขององค์กร ในการทำธุรกิจ	ค่านิยมหลักที่ได้รับการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นมีอะไรบ้าง และในรุ่นทายาทมีค่านิยมอะไรที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรือไม่ เพราะเหตุใด	ประธานกรรมการบริหาร/ ประธานกรรมการบริษัท
7	ความแตกต่างระหว่างธุรกิจ	มีความแตกต่างระหว่างการบริหารคนเข้า	ประธาน

	ครอบครัวและธุรกิจอื่นๆ	ทำงาน ผลตอบแทน ความสัมพันธ์ และ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในธุรกิจ ครอบครัวกับธุรกิจอื่นๆหรือไม่	กรรมการบริหาร/ ผู้จัดการแผนก ทรัพยากรบุคคล
8	ช่วงการเปลี่ยนแปลงทายาท	มีการเปลี่ยนกระบวนการทำงาน หรือ กลยุทธ์ใดบ้างในองค์กร หลังมีการ เปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ระหว่างรุ่นสู่รุ่น	ประธาน กรรมการบริหาร/ ประธานกรรมการ บริษัท

ตอนที่ 2 ระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัวท้องถิ่น

2.1 ระบบความเชื่อ (Beliefs system)

ลำดับ ที่	ประเภทคำถาม	คำถาม	ผู้ให้ข้อมูล
8	ขอบเขตของวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ	8.1) มีการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยมหลักขององค์กรอย่างไรบ้าง	ผู้ให้ข้อมูลทุกท่าน
		8.2) ผู้บริหารมีการสื่อสารค่านิยมหลัก ขององค์กรอย่างไรบ้าง	ผู้ให้ข้อมูลทุกท่าน
		8.3) มีวิธีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับ พนักงานในองค์กรได้อย่างไรบ้าง และ แรงบันดาลใจนั้นส่งผลต่อองค์กร อย่างไรบ้าง	ประธาน กรรมการบริหาร/ ประธานกรรมการ บริษัท / ฝ่าย ฝึกอบรม
9	ธรรมนูญครอบครัว	9.1) ปัจจุบันบริษัทมีการเขียน ธรรมนูญครอบครัวไว้อย่างไรบ้าง หาก ไม่มี ได้มีการกำหนดข้อตกลงหรือ เงื่อนไขการทำงานอย่างไรบ้างระหว่าง บุคคลหรือทายาทในธุรกิจครอบครัว	ประธาน กรรมการบริหาร/ ประธานกรรมการ บริษัท
		9.2) ในมุมมองของผู้ส่งมอบและ ทายาท เห็นว่า การเขียน หรือ กำหนดให้มีธรรมนูญครอบครัวมี ความสำคัญหรือไม่ อย่างไร	ประธาน กรรมการบริหาร/ ประธานกรรมการ บริษัท

2.2 ระบบควบคุมขอบเขตและพฤติกรรมการทำงาน (Boundary system)

ลำดับ ที่	ประเภทคำถาม	คำถาม	ผู้ให้ข้อมูล
10	การระบุขอบเขตด้าน จริยธรรมและวัฒนธรรม ในองค์กร	10.1) มีการกำหนดและประกาศ เกี่ยวกับกฎระเบียบ และนโยบาย ต่างๆที่พนักงานต้องประพฤติปฏิบัติ ภายใต้ระเบียบของบริษัทหรือไม่ อย่างไร	ประธาน กรรมการบริหาร/ ผู้จัดการแผนก / พนักงาน
		10.2) มีวิธีการสื่อสารเกี่ยวกับ กฎระเบียบและนโยบายต่างๆ ของ บริษัทด้วยวิธีการใดบ้าง	ประธาน กรรมการบริหาร/ ผู้จัดการแผนก / พนักงาน
		10.3) พนักงานเกิดความตระหนัก หรือรับทราบเกี่ยวกับกฎระเบียบและ นโยบายต่างๆ ที่บริษัทกำหนดหรือไม่ อย่างไร	ประธาน กรรมการบริหาร/ ผู้จัดการแผนก / พนักงาน

2.3 ระบบควบคุมการวินิจฉัย (Diagnostic control system)

ลำดับ ที่	ประเภทคำถาม	คำถาม	ผู้ให้ข้อมูล
11	การวัดปัจจัยการผลิตกับ มาตรฐานที่กำหนดไว้	มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน หลักไว้หรือไม่อย่างไร และสอดคล้องกับ คุณค่าหลักขององค์กรหรือไม่อย่างไร	ประธาน กรรมการบริหาร/ ผู้จัดการแผนก
12	การเปรียบเทียบผลงานกับ มาตรฐานที่กำหนดไว้	การรายงานผลจากตัวชี้วัดหลัก มีการ เปรียบเทียบและแก้ไขเกี่ยวกับค่า เบี่ยงเบนที่เกิดขึ้นอย่างไรบ้าง	ประธาน กรรมการบริหาร/ ผู้จัดการแผนก / พนักงาน
13	การมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ที่สำคัญ สำหรับแต่ละแผนกมี การกำหนดไว้หรือไม่ อนาคต จะกำหนดแผนกไหนเพิ่มเติม	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละ แผนกเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นบ้างหรือไม่ และมีผลดีผลเสีย อย่างไรจากการมีและไม่มีตัวชี้วัดผลการ ปฏิบัติงาน	ประธาน กรรมการบริหาร/ ผู้จัดการแผนก / พนักงาน
14	การวัดประสิทธิภาพระยะยาว ขององค์กร	การวัดประสิทธิภาพระยะยาว คือความ อยู่รอดในระยะยาวขององค์กรของ	ประธาน กรรมการบริหาร/

		เตือนใจ ผู้บริหารตั้งเป้าหมายในการวัดผลการดำเนินงานในระยะยาวไว้ อย่างไรก็ตาม (การมุ่งเน้นประสิทธิภาพระยะยาวในธุรกิจครอบครัว)	ประธานกรรมการบริษัท
15	การใช้ตัวชี้วัดอื่นๆ ที่เป็นสากล เช่น การบริหารเชิงคุณภาพ	มองว่าการใช้ BSC ในการมองตัวชี้วัดด้านอื่นๆที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านการควบคุมภายใน และด้านการเรียนรู้ในองค์กร) เป็นตัวชี้วัดที่ดีหรือไม่ อนาคตเรามีการวางแผนด้านตัวชี้วัดเหล่านี้อย่างไรบ้าง	ประธานกรรมการบริหาร/ ผู้จัดการแผนก / พนักงาน

2.4 ระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ (Interactive control system)

ลำดับที่	ประเภทคำถาม	คำถาม	ผู้ให้ข้อมูล
16	การเรียนรู้แบบวงจรคู่	ในบริษัทมีการเรียนรู้แบบใดบ้าง มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใดเกิดขึ้นบ้างและเกิดขึ้นได้อย่างไร	ประธานกรรมการบริหาร/ ผู้จัดการแผนก
17	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไรบ้าง และส่งผลอย่างไรต่อพนักงานและการพัฒนาองค์กรบ้าง	ประธานกรรมการบริหาร/ ผู้จัดการแผนก / พนักงาน
18	การสื่อสาร โต้ตอบ ภายในองค์กร	เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น หรือมีการหารือในวาระสำคัญๆ ในบริษัท มีวิธีการสื่อสาร การโต้ตอบ และหารือด้วยวิธีการใดบ้าง และส่งผลอย่างไรต่อการแก้ปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น	ประธานกรรมการบริหาร/ ผู้จัดการแผนก / พนักงาน
19	การแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างระบบการควบคุมอื่นๆ	จากรายงานของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน หากเกิดค่าเบี่ยงเบนเกิดขึ้น บริษัทมีวิธีการแก้ปัญหาร่วมกันอย่างไรบ้าง เพื่อให้ค่าเบี่ยงเบนเหล่านั้นหมดไป	ประธานกรรมการบริหาร/ ผู้จัดการแผนก / พนักงาน

3.4.4 ขั้นตอนและวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นผลจากความเกี่ยวข้องกันของบรรณกรรม หรือจากการศึกษาข้อมูลภาคสนาม กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวข้องกับการถอดรหัส หรือการแปลผลข้อมูล (Coding) หรือการถอดสคริปส์ เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้อาจรวบรวมไว้ทั้งหมด โดยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกัน จะถูกนำมาวิเคราะห์ซ้ำ จากการหาวิธีหรือประโยคที่สอดคล้องกัน โดยผู้วิจัยจะมีการวางแผนเกี่ยวกับการจัดกรอบแนวคิด เพื่อให้การแปลผลข้อมูลเป็นไปตามกรอบแนวคิดที่กำหนด แต่ยังไม่สามารถอธิบายในเชิงลึกได้ในขั้นตอนนี้แต่จะสามารถอธิบายได้ละเอียดมากยิ่งขึ้น เมื่อเจอข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์และการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีต่างๆ

3.4.4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ ได้มาจาก การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกต จากรายงานการประชุม ข้อกำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรมองค์กร รวมถึงคู่มือแนวทางในการปฏิบัติงานโดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Informant) คือ พนักงาน ผู้จัดการ ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ (Informal communication interview)

3.4.4.2 ความอิ่มตัวของข้อมูล (Saturation) มีการกล่าวถึงมากในงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Bowen, 2008) เกิดขึ้นเมื่อมีการเก็บข้อมูลใหม่มาวิเคราะห์ไม่ได้ทำให้เกิดความกระจ่างเพิ่มเติมในเรื่องที่กำลังตรวจสอบอยู่ เป็นการสร้างความเข้าใจและมั่นใจของข้อมูลว่ามีอย่างครบถ้วน (Mason, 2010) การอิ่มตัวของข้อมูลอาจถูกอธิบายไว้ในเชิงอรรถของงานวิจัย ซึ่งควรได้รับการนำเสนอเกี่ยวกับข้อมูลในช่วงที่มีการวิเคราะห์ นักวิจัยควรให้ความชัดเจนตั้งแต่เริ่มมั่นใจในข้อมูลหรือเกิดความอิ่มตัวในทฤษฎี และควรมีการอธิบายอย่างชัดเจนถึงความอิ่มตัวของข้อมูลในงานวิจัย

3.4.5 การกำหนดรหัสข้อมูล (Coding)

การกำหนดรหัสข้อมูล เป็นการจัดระเบียบทางเนื้อหา คือการจัดข้อมูลโดยการใช้คำหลักซึ่งอาจมีลักษณะเป็นวลีหรือข้อความหนึ่งมาแทนข้อมูลที่บันทึกไว้ในบันทึกภาคสนาม เพื่อแสดงให้เห็นข้อมูลในการบันทึกพรรณานานั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร คำหลัก (วลีหรือข้อความ) ที่กำหนดขึ้นนั้นจะมีลักษณะเป็นมโนทัศน์ (Concept) ซึ่งมีความหมายแทนการบันทึกข้อมูลที่ละเอียดการกำหนดรหัสของข้อมูลนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีจะทำทั้งสองลักษณะคือ จัดทำดัชนีหรือกำหนดรหัสข้อมูลแบบอุปนัย โดยจะกระทำภายหลังจากที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล และบันทึกไว้ในบันทึกภาคสนามแล้วนักวิจัยเพียงแต่อ่านข้อมูล บันทึกไว้แล้วพิจารณาว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร หลังจากนั้นกำหนดคำหลัก ซึ่งอาจเป็นวลีหรือข้อความ ที่มีความหมายหรือมีลักษณะเป็นมโนทัศน์แทนข้อมูลชุดดังกล่าว โดยอาจนำไปใส่ไว้ในที่ว่างข้างๆ ข้อมูลชุดนั้น แล้วโยงเป็นลูกศรชี้เชื่อมระหว่างคำหลักกับข้อมูลชุดนั้นๆ (เอื้อมพร หลินเจริญ, 2555) ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.4.5.1 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนการที่ได้กำหนดไว้ โดยทำการเก็บข้อมูลเป็นชุดๆ ละ 4-5 ท่าน ในการเก็บข้อมูลแต่ละชุด จะทำการถอดเทปและเขียนรายงานทันที

3.4.5.2 เมื่อได้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เป็นชุดข้อมูลผู้วิจัยจะพบคำหลัก หรือวลีซึ่งผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมคำหลักต่างๆ และจัดประเภทคำหลักเหล่านั้น เพื่อนำมาเขียนรายงานผลการวิจัยที่เป็นหมวดหมู่มากยิ่งขึ้น โดยทำการเชื่อมโยงแต่ละชุดเข้าด้วยกัน ให้สอดคล้องเป็นเรื่องเดียวกัน

3.4.5.3 เมื่อเก็บข้อมูลในชุดข้อมูลอื่นๆ อาจจะได้คำหลักใหม่เพิ่มเติม หรือได้ข้อมูลที่ซ้ำกับคำหลักเดิมที่สัมภาษณ์ไปแล้ว โดยผู้วิจัยจะสัมภาษณ์จนกว่าจะไม่ได้ข้อมูลใหม่ๆ เพิ่มเติม

3.4.6 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) วิธีนี้เป็นวิธีการที่มีความยืดหยุ่นสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเนื้อหา (Hsieh & Shannon, 2005) เป็นการกลั่นกรองและจัดประเภทข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ และนำข้อมูลเหล่านั้นไปวิเคราะห์ (Elo & Kynga, 2008) นักวิจัยเชิงคุณภาพควรเลือกใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ซึ่งมีการจัดหมวดหมู่และทำการวิเคราะห์วิเคราะห์แบบอุปมาน (Inductive method) (Barratt *et al.*, 2011; Hsieh & Shannon, 2005) เพื่อช่วยในการเสริมสร้างความเข้าใจของข้อมูล เป็นวิธีการกลั่นกรองข้อมูล เพื่อจัดหมวดหมู่และประเภทของข้อมูลที่มีความหมายเดียวกัน การเก็บข้อมูลสามารถทำได้อย่างต่อเนื่องและนำมาวิเคราะห์ จนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว (Mason, 2010)

จากระเบียบวิธีวิจัยและเครื่องมือวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นสามารถตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลได้ ดังนี้

1) ผู้สัมภาษณ์สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อให้เกิดความไว้วางใจในตัวผู้ทำการวิจัยซึ่งจะมีผลต่อความถูกต้องและความเป็นจริงของข้อมูล

2) การยืนยันความถูกต้องของข้อมูล โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ได้จัดบันทึกอย่างละเอียดและอธิบายอย่างชัดเจนนำกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลหลักยืนยันความถูกต้องของข้อมูลว่าข้อมูลเป็นจริงตรงกับความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูลหลักหรือไม่

3) ตรวจสอบความไว้วางใจได้ของข้อมูลโดยการนำข้อมูลไปตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อยืนยันความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

4) ความสามารถในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้โดยการเขียนระเบียบวิธีการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล และบริบทที่ต้องการศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือของการวิจัยในการที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ในบริบทที่ใกล้เคียง

5) การยืนยันผลการวิจัย โดยการที่ผู้ทำการวิจัยจะเก็บเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การวิจัยไว้เป็นอย่างดี พร้อมสำหรับการตรวจสอบเพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้อาจไม่ได้มีความลำเอียงหรือเกิดจากการคิดขึ้นของผู้วิจัยโดยใช้วิธีการเก็บหลายๆ รูปแบบที่เรียกว่าการศึกษาแบบสามเส้า (Triangulate sources and strategies) (Denzin & Lincoln, 1994 อ้างใน จิรประภา อัครบวร, 2554) ซึ่งเป็นการถ่วงดุลข้อมูลที่อาจได้จากแหล่งต่างๆ ที่ไม่เท่ากันการประมวลผลข้อมูลจากหลายแหล่งข้อมูลนอกจากจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างแม่นยำแล้ว ผู้วิจัยยังสามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับข้อมูลอีกด้วย (Mason, 2010) จะเห็นได้ว่างานวิจัยเชิงกรณีศึกษา ยากที่จะทำการวางแผนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบตั้งแต่เริ่มทำการศึกษาได้ แต่การเก็บข้อมูลจะมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาในช่วงของการทำการศึกษา ซึ่งการเก็บข้อมูลเชิงกรณีศึกษาจำเป็นต้องได้มาจากหลายแหล่งข้อมูลเพื่อยืนยันความถูกต้อง

สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ใช้วิธีการยืนยันผลแบบสามเส้าด้วยการยืนยันผลจากแหล่งข้อมูล 3 ทางต่อไปนี้

5.1) การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อได้ข้อมูลโดยตรงจากผู้ให้ข้อมูล

5.2) การยืนยันคำตอบจากเอกสารต่างๆ และการสอบถามเพิ่มเติมจากผู้ให้สัมภาษณ์ชุดข้อมูลอื่น เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้รับมาเป็นข้อมูลที่เป็นปัจจุบันมากที่สุด หากมีการเปลี่ยนแปลงผู้วิจัยจะรายงานผลถึงการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

5.3) การยืนยันคำตอบอีกครั้งจากผู้ให้ข้อมูลหลัก กรณีข้อมูลที่เคยให้สัมภาษณ์มีการเปลี่ยนแปลง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผลปรากฏว่ามีการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 28 ท่าน โดยการสัมภาษณ์เพิ่มเติม 5 ท่าน เนื่องจากในระหว่างการเก็บข้อมูลภายในองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงาน และโครงสร้างองค์กร ทำให้ต้องมีการเก็บข้อมูลซ้ำจากผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องและเพื่อวิเคราะห์ถึงความแตกต่างของระบบต่างๆ หลังจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

บทที่ 4

บริบทธุรกิจครอบครัว

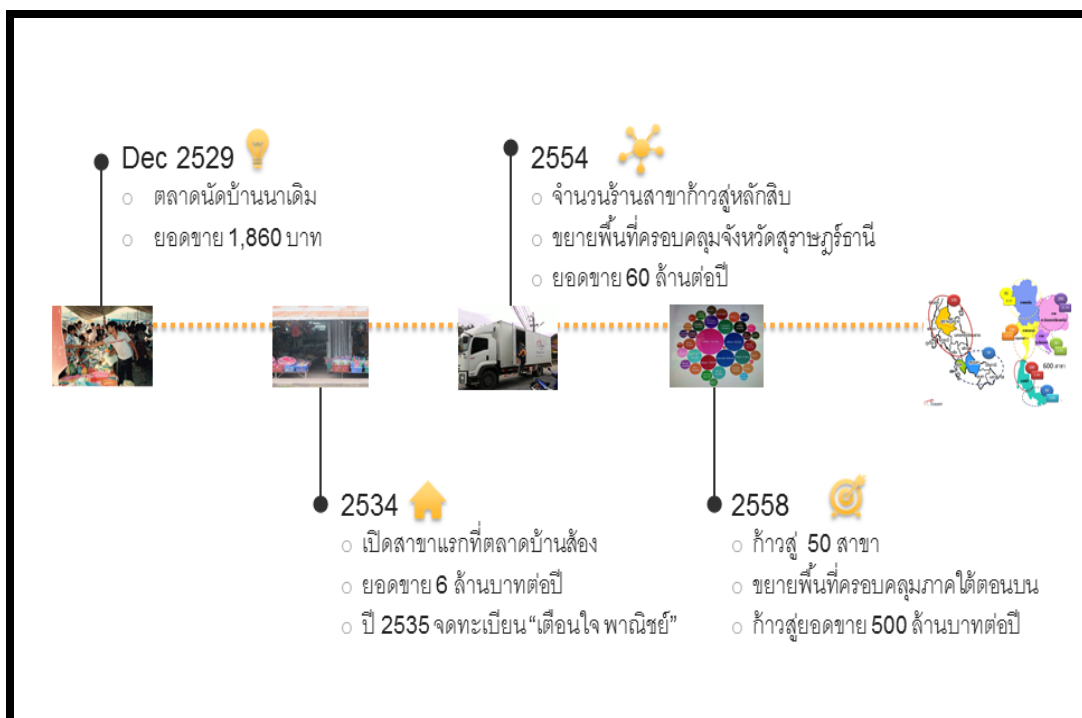
การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาาระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัวท้องถิ่น กรณีธุรกิจค้าปลีก เนื่องจากการก่อตั้งองค์กร ตลอดจนการเปลี่ยนผ่านระหว่างรุ่นมีการเปลี่ยนแปลงมากมายเกิดขึ้นในองค์กรทั้งด้านมิติโครงสร้างองค์กร ในการทำธุรกิจที่ไม่ได้ทำเพื่อกำไรสูงสุด แต่เป็นการทำเพื่อทุกคนในครอบครัว รวมทั้งการมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งจากการหล่อหลอมของผู้ก่อตั้ง มิติด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ในการเปลี่ยนแปลงด้านตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานต่างๆ ในช่วงการเปลี่ยนแปลงด้านมิติโครงสร้างองค์กร มิติด้านการสืบทอดทายาทธุรกิจ โดยปณิธานหลักของผู้ก่อตั้งที่ต้องการส่งต่อความเป็นธุรกิจครอบครัวให้แก่พนักงานทุกคนในองค์กร ซึ่งทั้งหมดล้วนส่งผลต่อแนวทางการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวท้องถิ่น เนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการศึกษา ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจบริบทความเป็นธุรกิจครอบครัวเป็นพื้นฐาน เพื่อจะได้ศึกษาถึงผลกระทบของระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อธุรกิจครอบครัวท้องถิ่น

4.1 บริบทความเป็นธุรกิจครอบครัวท้องถิ่น

4.1.1 จาก "ร้านเต๋อใจ" ก้าวสู่"บริษัทเต๋อใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด" ในวันนี้

บริษัท เต๋อใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ก่อตั้งโดย คุณวิชิต และ คุณปานใจ จุลสัตย์ เมื่อวันที่อาทิตย์ที่ 29 ธ.ค. 2529 เริ่มที่ตลาดนัด อ.บ้านนาเดิม จ.สุราษฎร์ธานี ด้วยยอดขายวันแรกเพียง 1,880 บาท คุณวิชิต จุลสัตย์ ประธานกรรมการบริษัท ผู้ก่อตั้งได้กล่าวถึงที่มาของชื่อ "บริษัท เต๋อใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด" ว่า "หลังเคยประสบปัญหาการทำธุรกิจที่ทำร่วมกับเครือญาติ แต่ถูกบีบบังคับต่างๆ นานา ทำให้ต้องพาครอบครัวออกมาจากกลุ่มเครือญาติและธุรกิจนั้น และมาทำธุรกิจใหม่ที่ อ.เวียงสระ จ.สุราษฎร์ธานี ทำให้ตนและภรรยาตั้งปณิธานไว้ว่า หากสามารถมีธุรกิจเป็นของตนเองอีกครั้งจะตั้งชื่อว่า " เต๋อใจ" เพื่อเป็นการเตือนตนเองว่า เราจะต้องออกไปจากวงวนที่ไม่ดีที่ผ่านไปได้ และกว่าจะมาถึงวันนี้ต้องผ่านอะไรมาบ้าง จึงเป็นที่มาของคำว่า "ร้านเต๋อใจ" และกลายเป็นบริษัท เต๋อใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ในปัจจุบัน" หลังจากธุรกิจเริ่มก่อร่างสร้างตัวจากร้านค้าตลาดนัด ได้ขยายกิจการเปิดเป็นร้านเต๋อใจ ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

ร้านเต๋อใจ เปิดสาขาแรกที่ตลาดบ้านส้อง พ.ศ. 2534 ยอดขาย 6 ล้านบาทต่อปี ต่อมา ปี พ.ศ. 2535 จัดทะเบียน "ร้านเต๋อใจ" และ ปี พ.ศ. 2536 ก้าวสู่ธุรกิจค้าปลีกหลายสาขา เปิดสาขาพระแสง ชัยบุรีและอ่าวลึก ยอดขาย 12 ล้านบาทต่อปี ในปี พ.ศ. 2554 จำนวนร้านสาขา ก้าวสู่หลักสิบสาขา ขยายพื้นที่ครอบคลุมจังหวัดสุราษฎร์ธานี ยอดขาย 60 ล้านบาทต่อปี ในปี พ.ศ. 2556 ได้จดทะเบียนนิติบุคคลเป็น บริษัท เต๋อใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด และปี พ.ศ. 2558 ที่ผ่านมาก้าวสู่ 50 สาขา ขยายพื้นที่ครอบคลุมภาคใต้ตอนบน สร้างฐานรายได้ 500 ล้านบาทต่อปี



ภาพที่ 3 ภาพรวมของบริษัทเต๋อใจพาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด

โครงสร้างองค์กรของบริษัท เต๋อใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด เป็นธุรกิจครอบครัว ผู้ก่อตั้งรุ่นที่ 1 คือคุณวิจิต จุลสัจย์ และคุณปานใจ จุลสัจย์ ดำรงตำแหน่งประธานและรองประธานบริษัท ปัจจุบันอยู่ในช่วงส่งต่อทายาทรุ่น 1 ไปยังรุ่น 2 โดยมีคุณวชิระ จุลสัจย์ และคุณปิยวรรณ จุลสัจย์ เป็นทายาทในรุ่นที่ 2 ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการบริหารและประธานกรรมการบริหารร่วม โครงสร้างการบริหารงานประกอบด้วยแผนกต่างๆ 7 แผนก ได้แก่ แผนกสรรหาสินค้าและจัดซื้อ แผนกบริหารคลังสินค้า แผนกทรัพยากรบุคคล แผนกค้าปลีก แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ แผนกประกันคุณภาพ และแผนกบัญชีและการเงิน ปัจจุบันเปิดทำการแล้ว 57 สาขา มีพนักงานทั้งสิ้นประมาณ 400 คน โดยมีบุคคลที่เป็นเครือญาติ หรือเข้ามามีส่วนร่วมในการทำธุรกิจมีเพียง 5 คนเท่านั้น คือ ประธานและรองประธานกรรมการบริษัท ประธานกรรมการบริหารประธานกรรมการบริหารร่วม และผู้จัดการแผนกจัดซื้อ ซึ่งเป็นภรรยาของคุณวชิระ จุลสัจย์ประธานกรรมการบริหาร

การบริหารงานในรูปแบบธุรกิจครอบครัวในรุ่นที่ 1 และรุ่นที่ 2 ใช้ความสัมพันธ์ทางสายเลือดและทางเครือญาติในการรับตำแหน่งทางธุรกิจ แต่ทุกตำแหน่งทำงานตามนโยบายและข้อกำหนดขององค์กรทั้งสิ้น ความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นแบบระยะยาว เน้นจ้างงานและดูแลพนักงานตลอดชีพ จากวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ต้องการความอยู่รอดในระยะยาว ดังนั้นในการจ้างงานจึงเป็นการจ้างงานแบบระยะยาว ไม่มีพันธสัญญาใดๆระหว่างกัน พนักงานทุกคนเหมือนคนครอบครัวเดียวกัน มีความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานและมีความสัมพันธ์ที่ดี มีการทำงานเป็นทีม ซึ่งตรงตามความต้องการของผู้ก่อตั้ง ที่อยากให้พนักงานทุกคนทำงานเป็นทีม และมีความผูกพันกับงานและองค์กร

4.1.2 ธุรกิจครอบครัวในนิยามของเตือนใจ

บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ถือเป็นธุรกิจครอบครัวที่ให้ความสำคัญกับทั้งธุรกิจและครอบครัว มีสมาชิกในครอบครัวช่วยบริหารงาน และ ความเป็นเจ้าของ คือมีสัดส่วนสมาชิกในครอบครัวถือครองหุ้น มีสิทธิ์มีเสียงในการบริหารงาน โดยนัยความเป็นธุรกิจครอบครัว พนักงานในระดับหัวหน้างานหรือผู้จัดการแผนก สามารถรับรู้ได้ถึงความเป็นธุรกิจครอบครัว โดยที่ผู้วิจัยไม่ได้ใช้คำถามว่า "ทราบหรือไม่ว่าองค์กรแห่งนี้เป็นธุรกิจครอบครัว" หรือ ใช้คำถามเพื่อให้ตอบว่า "เป็นธุรกิจครอบครัว" แต่ผู้ให้ข้อมูลต่างใช้คำว่า "ธุรกิจครอบครัว" หรือ คำว่า "ความเป็นครอบครัว" หรือคำว่า "พี่กับน้อง" เป็นการแสดงถึงความเป็นครอบครัวได้ดีเช่นกัน ประธานกรรมการบริหารมองว่า "ธุรกิจครอบครัว" คือค่านิยมหลักขององค์กร พยายามทำให้ทุกอย่างเป็นครอบครัวมากที่สุด เพราะ"บริษัทนี้คือบริษัทของทุกคน" เช่นเดียวกับมุมมองของผู้จัดการแผนกบริหารคลังสินค้ากล่าวถึงความเป็นธุรกิจครอบครัวสำหรับบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ว่า "การบริหารงานยังคงความเป็นธุรกิจครอบครัว แม้จะใช้ผู้บริหารมืออาชีพจากภายนอกเข้ามาช่วยในการบริหารแต่จะถูกคัดเลือกโดยบุคคลในครอบครัว และใช้รูปแบบการทำงานที่เน้นความเป็นครอบครัวเช่นเดิม" แต่สำหรับมุมมองของผู้จัดการแผนกค้าปลีกมองว่า "ตอนนี้บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัดกำลังก้าวข้ามความเป็นธุรกิจครอบครัว โดยการนำผู้บริหารจากภายนอกเข้ามาบริหารร่วมกับบุคคลในครอบครัว"

ในมุมมองของผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า พนักงานรับรู้ได้ถึงความเป็นธุรกิจครอบครัว ที่ผู้บริหารพยายามปลูกฝังและอยากให้ทุกคนทำงานที่บริษัทเหมือนทำงานที่บ้าน เช่นเดียวกับการรับรู้ของผู้จัดการเขตท่านหนึ่งที่ว่า "เมื่อทำงานที่นี่ เวลาเข้ามาออฟฟิศไม่เคยรู้สึกว่าจะต้องเข้าไปทำงาน แต่รู้สึกเหมือนว่าไปบ้าน ไปทำงาน ไปเบิกของที่บ้านหลังใหญ่" เช่นเดียวกับผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลที่มองว่า "การเข้ามาทำงานที่นี่เหมือนเป็น บ้าน ของเราเอง ได้รับความเป็นกันเองจากผู้บริหารทุกท่าน รวมทั้งเพื่อนร่วมงาน" เช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่แผนกอำนวยความสะดวกที่กล่าวว่า "สำหรับบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด แล้วพนักงานสามารถเปิดใจกับผู้บริหารระดับสูงได้ทุกท่าน เพราะด้วยบรรยากาศที่ทำงานเปรียบเสมือนบ้านหลังที่สองทำให้เกิดความไว้วางใจและทำงานกันแบบครอบครัว"

4.1.3 ฝันให้ไกล แล้วไปให้ถึง คือปณิธานที่ทุกคนในองค์กรสร้างร่วมกัน

บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด แม้จะเป็นธุรกิจครอบครัวขนาดกลาง แต่ถือได้ว่าเป็นธุรกิจค้าปลีกประเภทพลาสติกและเครื่องครัวที่มีชื่อเสียงในอันดับต้นๆ ของภาคใต้ โดยเฉพาะในเขตพื้นที่ชุมชุน ด้วยผู้ก่อตั้งบริษัทมีแนวคิดในการทำธุรกิจโดยให้คุณค่าของ "คน" เป็นหลัก และพยายามผู้สืบทอดธุรกิจมุ่งสร้างความสำเร็จและความมั่นคงให้กับบริษัท จึงเกิดเป็นวิสัยทัศน์ ปรัชญาองค์กร และคุณค่าหลักขององค์กร เพื่อให้พนักงาน ผู้บริหาร ได้ยึดถือปฏิบัติและเป็นแนวทางในการก้าวสู่การเป็นผู้นำด้านพลาสติกและเครื่องครัวในประเทศไทย ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) ของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด คือการก้าวสู่ 600 สาขาทั่วประเทศไทย ภายในปี 2565 เป็นการกำหนดกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กรอย่างเป็นทางการ ส่งผลให้ปัจจุบันบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด วางตำแหน่งของตนเองในตลาดเป็นธุรกิจค้าปลีกท้องถิ่นที่เข้าถึงชุมชนมากที่สุด และจากกลยุทธ์ระยะกลาง สิ้นปี 2560 จะมีครบ 150 สาขา และในปี

2565 จะมีสาขาครบ 600 สาขาทั่วประเทศไทย (กลยุทธ์ของบริษัท จากบทสัมภาษณ์คุณวชิระ จุลสัตย์ ประธานกรรมการบริหาร) อาจดูเป็นเป้าหมายที่ทำหาย แต่นั่นก็เป็นการบ่งบอกถึงความ ต้องการที่จะอยู่รอดในระยะยาวขององค์กรอย่างยั่งยืนมากกว่าธุรกิจอื่นๆ

ปรัชญาองค์กร คือ "คิดเอาแต่กำไรมากๆ จะได้กำไรมาก คิดเอากำไรมาก จะไม่มี กำไรเหลือ" ในเรื่องนี้ได้รับการเน้นย้ำจากผู้จัดการแผนกค้าปลีก และเจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมเท่านั้น ในระดับผู้จัดการแผนกและระดับพนักงาน ไม่มีใครกล่าวถึงเรื่องนี้ ซึ่งในมุมมองของผู้วิจัยพบว่า การ สร้างความตระหนัก และการรับรู้ในเรื่องของปรัชญาองค์กรของบริษัท ยังเป็นในส่วนของทฤษฎี และ ไม่ได้ประกาศเป็นนโยบายอย่างแท้จริง ทำให้เมื่อสอบถามท่านอื่นๆ จึงไม่ได้รับคำตอบที่ตรงกัน

คุณค่าหลักขององค์กร คือ "หัวใจ 4 ห้อง" ได้แก่ "สินค้าราคาถูก สินค้าครบครัน บรรยากาศเป็นมิตร และบริการที่ดี" ในเรื่องนี้ผู้จัดการแผนกค้าปลีกมองว่า "เป็นคุณค่าหลักของ องค์กรที่สามารถตอบโจทย์การเข้าถึงชุมชนและท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี ทั้งในเรื่องของราคาสินค้า และ บริการที่เน้นความเป็นมิตร เป็นพี่น้องกันในชุมชน ทำให้ บริษัท เต็มใจ พาณิชย์ ก่อรูป จำกัด สามารถ เข้าไปอยู่ในใจของกลุ่มลูกค้าในระดับชุมชนได้ทุกที่"



ภาพที่ 4 คุณค่าหลักขององค์กร

4.1.4 เป้าหมายธุรกิจเพื่อ "ทุกคน" มิใช่เพื่อกำไรสูงสุด

สิ่งหนึ่งที่ผู้ก่อตั้งให้ความสำคัญเป็นพิเศษ คือเรื่อง "คน" ต้องรู้จักให้ออกาสคน โดยเฉพาะพนักงานในรุ่นเก่าๆ ที่อยู่ร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมา บริษัทจะไม่ทอดทิ้งพนักงานเหล่านี้เพราะ ทุกคนคือครอบครัวเดียวกัน คือ "ครอบครัวบริษัท เต็มใจ พาณิชย์ ก่อรูป จำกัด" ผู้จัดการแผนก ทรัพยากรบุคคลกล่าวว่า "พนักงานรุ่นเก่าๆ จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานรุ่นใหม่ อาจ เกิดจากการขาดกิจกรรมที่ส่งเสริมเรื่องความผูกพันในองค์กรน้อยลง หรืออาจจะเป็นเพราะมีพนักงาน มากขึ้น" สอดคล้องกับผู้จัดการแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศที่อยากได้บรรยากาศเก่าๆ กลับคืนมา ความเป็นพี่น้อง วัฒนธรรมครอบครัวแบบพี่ดูแลน้องเริ่มจางหายไปเมื่อคนรุ่นใหม่ ผู้บริหารรุ่นใหม่

เข้ามา ไม่ได้สืบทอดวัฒนธรรมครอบครัวเช่นในอดีต ในมุมมองของผู้ก่อตั้งเห็นว่า ควรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นและพยายามสร้างให้เกิดความแข็งแกร่ง เพื่อเป็นการรักษาพนักงานที่มีใจจงรักภักดีกับองค์กรสามารถอยู่ร่วมงานกันตลอดไปสิ่งหนึ่งที่เป็นเสน่ห์ความเป็นธุรกิจครอบครัวของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรूप จำกั๊ด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงานทุกระดับ โดยจะพยายามใช้เวลาในการพูดคุย มอบหมายงาน ตักเตือน หรือการใช้บทลงโทษกับพนักงานโดยตนเอง แสดงออกถึงการปกครองด้วยวัฒนธรรมครอบครัวอย่างชัดเจน

การสัมภาษณ์ทั้งผู้ก่อตั้งและทายาทในรุ่นที่ 2 พบว่าไม่มีการกล่าวถึงกำไรสูงสุดในการทำธุรกิจ มุมมองของผู้วิจัยเห็นว่าเป้าหมายสูงสุดสำหรับบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรूप จำกั๊ด ตามแนวคิดของผู้บริหารระดับสูงนั้นมีได้มีเป้าหมายเพื่อกำไรสูงสุด แต่เป็นการสร้างธุรกิจเพื่อคนในครอบครัวจริงๆ โดยให้ความสำคัญในเรื่องของ "คน" ตั้งแต่สมัยรุ่นผู้ก่อตั้งและส่งผ่านมายังรุ่นที่สอง โดยประธานกรรมการบริษัท ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ว่า "พ่อพยายามปลูกฝังให้รู้จักกับคนในทุกระดับ ให้มีความเข้าอกเข้าใจคน อย่าตีค่าความเป็นคนจากภาพลักษณ์ภายนอกเท่านั้น และต้องรู้จักให้ออกาสคนในทุกๆเรื่อง" ส่งผลต่อวิธีการรับคนเข้าทำงาน จึงเห็นได้ว่าการให้คุณค่าในเรื่องของ "คน" เป็นเรื่องที่ถูกส่งต่อและสืบทอดมาตั้งแต่สมัยผู้ก่อตั้ง และจะยังเป็นเรื่องของผู้สืบทอดทายาทคงไว้กระทั่งปัจจุบัน

เป้าหมายหลักในการรับพนักงานเข้าทำงานในบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรूप จำกั๊ด ผู้สืบทอดทายาทได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า "การรับพนักงาน คือการเฟ้นหา "คนดี" เพราะเชื่อว่า คนดีจะสามารถพัฒนาทั้งในเรื่องของระดับจิตใจและพฤติกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นจากบุคคลนั้น ต้องเป็นคนใฝ่ดี มีความซื่อสัตย์ ชยันและอดทน ที่สำคัญควรจะเป็นคนใฝ่รู้ เพื่อความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานโดยไม่จำเป็นต้องเป็นทายาท หรือสายเลือดเดียวกัน ไม่ว่าใครก็สามารถเข้ามาเป็นครอบครัวของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรूप จำกั๊ดได้" เช่นเดียวกับผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนว่า "บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรूप จำกั๊ดไม่ได้ต้องการคนที่สมบูรณ์แบบ แต่เมื่อมาอยู่ในบ้านที่เป็นบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรूप จำกั๊ดทุกคนจะมีความสำคัญเท่าเทียมกันทุกระดับการศึกษา" และประเด็นสำคัญสำหรับบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรूप จำกั๊ด คือ การรับคนเข้าทำงานโดยที่เป็นบุคคลภายนอก ไม่ได้อาศัยเครือญาติในการทำงาน ทำให้ทุกคนมีสิทธิ์ที่จะได้รับการคัดเลือกเข้าทำงานที่เท่าเทียมกัน สอดคล้องกับผู้จัดการร้านสาขาขอนแก่นที่กล่าวว่า "ผู้บริหารจะไม่ปล่อยให้น้องๆ ต้องแก้ปัญหาอยู่คนเดียว เพราะเราคือครอบครัวเดียวกัน อยู่กันแบบพี่น้อง" เช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่แผนกอำนาจการที่กล่าวว่า "คุณวิชิตเปรียบเสมือนพ่อของทุกคน ท่านให้ความสำคัญเหมือนพนักงานทุกคนเป็นเครือญาติของบริษัท" จะเห็นได้ว่าบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรूप จำกั๊ด ให้ความสำคัญมากในเรื่อง "คน" โดยเฉพาะพนักงานที่เป็นรุ่นบุกเบิกหรือรุ่นแรกขององค์กร แม้ไม่ใช่คนในครอบครัวแต่จะเปรียบเสมือนพนักงานเหล่านั้นเป็นหนึ่งในสมาชิกของครอบครัว ดังที่ประธานกรรมการบริษัทได้กล่าวถึงการวางอนาคตของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรूप จำกั๊ด ว่า "เน้นการมองเรื่องคนเป็นหลัก คนเก่าๆที่ทำงานกับบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรूप จำกั๊ดมานาน นั่นคือคนที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรूप จำกั๊ด และเราจะไม่มีวันทอดทิ้งพวกเขา"

ข้อสรุปในงานวิจัยนี้สำหรับการรับรู้ความเป็นธุรกิจครอบครัวในบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรूप จำกั๊ด พบว่าภาพรวมยังคงมีความเป็นธุรกิจครอบครัว นั่นคือยังมีสมาชิกในครอบครัว

บริหารงาน ทั้งในรุ่นก่อตั้งและรุ่นที่ 2 ต่างยังคงเข้ามาบริหารงานในตำแหน่งบริหาร และตำแหน่งสำคัญๆ ในองค์กร และยังคงมีความเป็นเจ้าของในธุรกิจครอบครัว 100% ยังไม่มีการให้บุคคลภายนอกเข้ามาถือหุ้นในองค์กร และทั้งหมดต่างให้ความสำคัญกับธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ ซึ่งตรงกับความต้องการรักษาความเป็น "ครอบครัว" ที่ผู้ก่อตั้งต้องการให้บริษัทนี้เป็นของพนักงานทุกคน เพราะมองว่าทุกคนคือครอบครัวเดียวกัน และมีเป้าหมายสูงสุดที่จะให้พนักงานทุกคนที่ร่วมเคียงข้างกันมามีส่วนในความเป็นเจ้าของสำหรับ "ครอบครัวบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด" สอดคล้องกับผู้สืบทอดทายาทที่อยากให้พนักงานทุกคนเป็นเจ้าของกิจการ ที่กล่าวว่า "อยากจะถ่ายโอนธุรกิจให้กับพนักงานที่อยากสืบทอดธุรกิจมากกว่าให้เครือญาติ เพราะมองว่าเราทุกคนในบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัดคือครอบครัวเดียวกัน เรามีความเป็นครอบครัวใหญ่ อยากให้พนักงานทุกคนมีความเป็นเจ้าของกิจการ" และยิ่งสอดคล้องกับ Sharma *et al.* (1997) ที่ว่าผู้บริหารธุรกิจครอบครัวมักให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัว มากกว่าผลการดำเนินงาน

ความสัมพันธ์ของทฤษฎีระบบในธุรกิจครอบครัวซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันของครอบครัว ธุรกิจ และความเป็นเจ้าของนั้น ผู้วิจัยพบว่า บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัดมีการประสมประสานความเป็นธุรกิจครอบครัวที่สมดุลและสอดคล้องกัน ทั้งในด้านความเป็นครอบครัวที่ผู้ก่อตั้งมีความเป็นเจ้าของและมีแนวทางการบริหารธุรกิจที่ชัดเจนส่งผ่านมายังรุ่นถัดไป สอดคล้องกับ Marianne *et al.* (2008) ศึกษาการผสมผสานระหว่างธุรกิจและครอบครัว กรณีศึกษา ธุรกิจครอบครัวไทยและเบื้องหลังของธุรกิจครอบครัว จากการวิเคราะห์โครงสร้างของธุรกิจครอบครัวพบว่า ขนาดของครอบครัวและความเชื่อมโยงของความเป็นเจ้าของและการบริหารจัดการธุรกิจในธุรกิจครอบครัว มีผลเชิงบวกต่อความแข็งแกร่งของธุรกิจ โดยผู้ก่อตั้งมีบทบาททั้งความเป็นเจ้าของและการเป็นสมาชิกที่ดี แต่ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า สำหรับบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัดแล้วสมาชิกในครอบครัวไม่เพียงแต่สัมพันธ์ทางสายเลือดหรือการแต่งงาน แต่เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดจากการอยู่ร่วมกันเป็นเวลานานแม้ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว แต่ถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นทายาททางธุรกิจได้เช่นกัน

4.1.5 วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ส่งผลต่อความยั่งยืนในอนาคตขององค์กร

ธุรกิจครอบครัวแบบฉบับที่บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัดเป็นอยู่คือ การทำธุรกิจควบคู่กับการสร้างครอบครัวใหญ่ โดยไม่เพียงแต่เครือญาติที่จะเป็นสมาชิกในครอบครัว แต่พนักงานทุกคนคือหนึ่งในสมาชิกของครอบครัวบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมความเป็นธุรกิจครอบครัว ให้ทุกคนมีความผูกพัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเหมือนเครือญาติ โดยมีผู้ก่อตั้งเป็นผู้หล่อหลอมความเป็นครอบครัว และผู้สืบทอดทายาท คือผู้ที่สานต่อวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวเรื่อยมาถือเป็นการส่งผ่านเจตนารมณ์ของผู้ก่อตั้งได้เสมอมา เป็นความได้เปรียบสำหรับธุรกิจครอบครัว ในมุมมองของผู้วิจัย สามารถสรุปในเรื่องของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งของ บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ที่ส่งผลให้วัฒนธรรมขององค์กรยังคงแข็งแกร่งและมีความความมั่นคงได้จนทุกวันนี้ ประกอบไปด้วย 3 ประเด็น ได้แก่

4.1.5.1 โอกาส

ผู้สืบทอดทายาทธุรกิจกล่าวถึงโอกาสในการตัดสินใจ และเข้ามาเป็นผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวนี้ว่า "ตนได้รับโอกาสในการตัดสินใจตั้งแต่เด็ก เพราะพ่อให้โอกาสในการตัดสินใจ ได้ลองผิดลองถูกในการทำธุรกิจ และเอาผลที่ได้จากการตัดสินใจนั้นมาประยุกต์ใช้ และเป็นประสบการณ์ในการทำธุรกิจมาโดยตลอด เกิดจากธุรกิจครอบครัวเล็กๆ จนวันนี้โอกาสที่ได้รับ กลายเป็นธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ขึ้น และตั้งใจจะให้ธุรกิจนี้เป็นของทุกคน เป็นการให้โอกาสพนักงานทุกคน เช่นเดียวกับที่ตนเองเคยได้รับโอกาสมาจากผู้ก่อตั้งเช่นกัน"

เจ้าหน้าที่แผนกประกันคุณภาพกล่าวในเรื่องการได้รับโอกาสว่า "บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ให้โอกาสทุกคนในเรื่องการทำงาน การพิสูจน์ตัวเอง ผู้บริหารจะให้โอกาสเสมอ" สำหรับเรื่องการแข่งขันตำแหน่งพนักงานในรุ่นแรกๆ มีโอกาสเติบโตสูง และเติบโตได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากลำดับขั้นโครงสร้างในแต่ละแผนกยังไม่ซับซ้อน พนักงานบางท่านยังไม่รู้ตัวว่าตำแหน่งที่ได้มาเพราะเหตุใด เช่น แต่สิ่งหนึ่งที่ทราบคือโอกาสที่ได้รับ ดังเช่นผู้จัดการร้านสาขาขนมกล่าวว่า "ตอนได้รับตำแหน่งผู้จัดการร้าน ยังไม่มีใครแจ้งว่าเพราะอะไรและต้องทำอะไรบ้าง แต่เมื่อได้รับโอกาสนี้มา คิดว่าเป็นเพราะวิธีการทำงานที่ทำตามระบบและขั้นตอนและจะทำหน้าที่นี้ให้ดีที่สุด" ต่างจากความเห็นของผู้จัดการแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งทำงานให้กับบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด เป็นเวลามากกว่า 15 ปี มองว่า "ปัจจุบันวิธีการทำงานหรือการเติบโตในหน้าที่การงานแตกต่างไปจากเดิม พนักงานมักเข้ามาทำงานแล้วลาออกไปอย่างง่ายดาย ทำให้คนที่เติบโตขึ้นมาหรือได้รับโอกาสในบางครั้งได้ตำแหน่งที่ตนเองยังไม่พร้อมหรือยังขาดความชำนาญในหน้าที่นั้นๆ ส่งผลต่อศักยภาพหรือผลงานที่ออกมา ทำให้รากฐานของบริษัทดูไม่มั่นคง ต้องมีการให้ความรู้หรือการฝึกอบรมที่ตรงจุดและมีหลักสูตรที่ครอบคลุมมากกว่านี้ ปัญหาสำคัญเกิดจากการวางแผนที่ไม่ครอบคลุมของแผนกบุคคล ที่ไม่สามารถวางแผนเรื่องกำลังคนให้เพียงพอกับความต้องการของการขยายตัวของสาขาและการลาออกได้" ซึ่งประเด็นดังกล่าวควรเป็นกรณีศึกษาสำหรับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เนื่องจากในปัจจุบันอัตรากำลังคนยังไม่เพียงพอกับความต้องการ ส่วนหนึ่งเกิดจากอัตราการลาออกของพนักงาน ที่ไม่มีความพร้อมในการทำงาน หรือ ขาดความชำนาญในงาน ตามที่ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลกล่าวว่า "อัตราการลาออกของเรา อยู่ในระดับที่สูงกว่าที่กำหนดไว้ ส่วนหนึ่งเกิดจากการการรับพนักงานโดยไม่ได้คัดเลือกจากวุฒิการศึกษา ทำให้เมื่อพวกเขาเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว ไม่เกิดความชำนาญในงาน หรือ การได้รับตำแหน่งที่ก้าวกระโดดเกินไป ทำให้ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับควมรับผิดชอบที่มาพร้อมกับตำแหน่งที่ได้รับ"

4.1.5.2 กลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรก่อนและหลังการส่งมอบทายาท

ประธานกรรมการบริหารกล่าวถึงความแตกต่างของการเป็นเจ้าของกับการจัดการในธุรกิจระหว่างอดีตกับปัจจุบันว่า "หากมองไปเมื่อ 5 ปีก่อนสมัยที่ยังไม่มีทีมงานบริหารเป็นสิ่งที่มีความท้าทายมากที่สุด เนื่องจากไม่ได้มีการจัดระบบระเบียบ ในการทำงานของพ่อ แม่ พี่สาว น้องชาย บางครั้งการกระทบกระทั่งก็เกิดขึ้นในการทำงาน ในส่วนของความรู้สึก ที่เกิดจากการทำงาน หรือ การที่มีความเห็นไม่ตรงกันในแต่ละเรื่อง เพราะทุกคนก็จะมีส่วนในการทำงานรวมๆ กัน ไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่ที่ชัดเจนเท่าไรแต่ทุกคนก็พยายามช่วยกันทำงานให้ได้มากที่สุด แม้อาจมีความเห็นไม่ตรงกันในบางเรื่อง แต่ก็เป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ก็อาศัยการพูดคุยกันมากกว่า"

ภายหลังการเข้ามาทำงานของผู้สืบทอดทายาทในรุ่นที่ 2 มีการนำกลยุทธ์ทางธุรกิจเข้ามาใช้ในองค์กร มีการแบ่งโครงสร้างองค์กรเป็นแผนกต่างๆ ทำให้มีการแบ่งแยกหน้าที่การทำงานกันมากขึ้น คุณวชิระ จุลสัถย์ ซึ่งดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการบริหาร มีหน้าที่ในการบริหารงานด้านแผนกค้าปลีก การทำยอดขาย และการบริหารเงินที่ไม่ใช่เงินสด ด้านคุณปิยวรรณ จุลสัถย์ ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริหารร่วม มีหน้าที่ในการบริหารด้านรายจ่าย และบริหารการเงินในด้านเงินสด ในส่วนของคุณวิจิต และคุณปานใจ จุลสัถย์ ซึ่งดำรงตำแหน่งประธานและรองประธานกรรมการบริษัท มีหน้าที่ดูแลและให้คำปรึกษาผู้สืบทอดทายาททั้งสอง รวมทั้งการว่าจ้างที่ปรึกษาทางธุรกิจเข้ามา เพื่อให้ความรู้ทางธุรกิจและกำหนดกลยุทธ์ และนโยบายต่างๆ ในการทำธุรกิจที่ถูกต้องตามหลักการ ในเรื่องนี้ประธานกรรมการบริหาร กล่าวถึงข้อดีของการบริหารจัดการโครงสร้างองค์กรว่า *"หลังจากมีการบริหารจัดการองค์กรพบว่า มีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนมากขึ้น มีการวางเป้าหมาย นโยบาย การมอบหมายตำแหน่งงาน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นลดลงอย่างเห็นได้ชัดเจน การเข้ามาของที่ปรึกษาทางธุรกิจ พร้อมด้วย การกำหนดโครงสร้างองค์กร ส่งผลต่อความก้าวหน้าของบริษัทอย่างชัดเจน"*

จากการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น เกิดแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ทุกคนต่างปฏิบัติหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ และเป็นแบบอย่างที่ดี ให้พนักงานทุกระดับเอาแบบอย่าง หากเกิดปัญหาในองค์กรไม่ว่าหน่วยงานใด ทุกคนสามารถหารือกับผู้บริหารระดับสูงได้ เพื่อหาทางออกของปัญหา ถือเป็นการทำงานร่วมกันอย่างครบครันจริงๆ

4.1.5.3 การสืบทอดทายาท

การว่าจ้างบุคคลหรือให้ผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาบริหารธุรกิจของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรूप จำกัถ ทำให้พัฒนาการของความสำเร็จในเชิงธุรกิจสำหรับบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรूप จำกัถ จากรุ่นที่ 1 ที่ประสบความสำเร็จโดยใช้วิธีการทำงานแบบดั้งเดิม เมื่อก้าวมาสู่รุ่นที่ 2 มีการนำกลยุทธ์ต่างๆ เข้ามาใช้และใช้ผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาทำงาน ส่งผลต่อผลการดำเนินงานแบบก้าวกระโดดในช่วง 2 ปีหลังเป็นอย่างมาก สอดคล้องตามที่คุณวิจิตการแผนกทรัพยากรบุคคลได้กล่าวว่า *"ระยะการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระหว่างรุ่น มีความแตกต่างในการบริหารงานระหว่างรุ่นสู่รุ่น ผู้บริหารรุ่นใหม่ จะมีกระบวนการบริหารงานแบบคนรุ่นใหม่อย่างเห็นได้ชัดเจน"* และผู้ก่อตั้งยังได้กล่าวถึงวิธีการทำงานของผู้สืบทอดทายาทว่า *"เป็นคนที่มีมุ่งมั่นกับการทำงาน ตั้งใจทำงาน มีวิธีการทำงานแบบคนรุ่นใหม่"*

สำหรับมุมมองของผู้ก่อตั้งเองกลับมองว่าหลักการหรือแนวทางการทำธุรกิจที่สำคัญๆ ไม่ได้เปลี่ยน แต่สิ่งที่เปลี่ยนไป คือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัย แต่พนักงานในรุ่นเก่าๆ หรือรุ่นใหม่ต่างก็ยอมรับถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร มุมมองของผู้วิจัยพบว่าวิธีการบริหารจัดการธุรกิจสำหรับบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรूप จำกัถ นั้นมีรากฐานที่มั่นคงแข็งแรง เนื่องจากเป้าหมายทางธุรกิจที่ไม่แตกต่างกันระหว่างรุ่น อาจมีวิธีการที่แตกต่างไปบ้างตามยุคสมัย แต่ยังคงมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของธุรกิจอย่างชัดเจน จากกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร

4.2 ช่วงการเปลี่ยนผ่านระหว่างรุ่น และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

เหตุการณ์ตั้งแต่คุณวชิระ จุลสัตย์ ได้เข้ามารับช่วงต่อในการดำเนินงาน หรือการส่งผ่านทายาทจากรุ่นสู่รุ่น พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มากมาย ทั้งในมิติของโครงสร้างองค์กร สมาชิกในองค์กร กระบวนการดำเนินงานต่างๆ รวมทั้งการนำระบบหรือโปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆ เข้ามาใช้ในองค์กร ผู้วิจัยทำการศึกษาและเก็บข้อมูลในบริษัทเดือนใจพาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ในช่วงระยะเวลาตั้งแต่เดือนมีนาคม - พฤศจิกายน 2559 ตลอดระยะเวลา 9 เดือนที่ผ่านมา พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นในองค์กรในหลายมิติ ซึ่งผู้วิจัยสามารถแยกเป็น 3 มิติ คือ มิติด้านโครงสร้างองค์กร มิติด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และมิติด้านการสืบทอดทายาทในธุรกิจครอบครัวดังต่อไปนี้

4.2.1 มิติด้านโครงสร้างองค์กร

4.2.1.1 แผนกบัญชี

ก่อนเดือนมีนาคม 2559 โครงสร้างองค์กรที่ได้กำหนดให้มีแผนกบัญชีและการเงิน แต่ยังไม่ได้เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ ที่ผ่านมาเป็นการดูแลด้านเงินสด โดยคุณปิยวรรณ จุลสัตย์ และในด้านเงินโอนหรือเงินฝากธนาคาร เป็นการดูแลของคุณวชิระ จุลสัตย์ ในด้านเอกสารต่างๆ ทางด้านบัญชียังไม่มีกำหนด และขาดการเก็บเอกสารให้ถูกต้องตามหลักของกรมสรรพากร กระทั่งเดือนมีนาคม 2559 ได้มีแผนกบัญชีเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ ในระยะ 3 เดือนแรกเป็นการทำงานแบบเดิมตามที่องค์กรเคยทำมา ได้แก่ งานรับวางบิล งานนำส่งใบกำกับภาษีให้กับสำนักงานบัญชีภายนอก โดยผู้บริหารระดับสูงเริ่มให้ความสำคัญกับการนำระบบบัญชีสำเร็จรูปเข้ามาใช้ภายในองค์กร เพื่อการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น

4.2.1.2 หน่วยงานฝึกอบรม แผนกทรัพยากรบุคคล

ก่อนเดือนมีนาคม 2559 ก่อนจะมีเจ้าหน้าที่ประจำหน่วยงานฝึกอบรม บริษัทเดือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด มีการจัดอบรมหลักสูตรเพื่อพัฒนาในการทำงาน ได้แก่ หลักสูตรบริการลูกค้า หลักสูตรแคชเชียร์ และหลักสูตรนักขายมีอาชีพ ซึ่งเป็นหลักสูตรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับพนักงานขายประจำร้านสาขาในแผนกค้าปลีก สำหรับแผนกอื่นๆ ยังไม่มีการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงาน ซึ่งเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการร่างหลักสูตรและการจัดฝึกอบรม อยู่ในความรับผิดชอบของแผนกทรัพยากรบุคคล โดยผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล และเลขานุการ เป็นผู้ดูแลหลักสูตร โดยมีผู้จัดการแผนกต่างๆ เป็นวิทยากร และยังขาดการติดตามผลจากการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

ในเดือน มีนาคม 2559 ได้มีเจ้าหน้าที่ประจำหน่วยงานฝึกอบรม สังกัดแผนกทรัพยากรบุคคล เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการฝึกอบรม การกำหนดตัวชี้วัด เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานและติดตามผลหลังการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงระบบการฝึกงานพนักงานใหม่

ผู้บริหารมีแนวคิดในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร มีการสร้างศูนย์ฝึกอบรม ซึ่งตั้งอยู่ที่ อ.เมือง จ.สุราษฎร์ธานี ใช้สำหรับในการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร และการประชุมในวาระสำคัญๆ ตามปณิธานของทายาทที่อยากให้ ศูนย์ดังกล่าวเป็นแหล่งเรียนรู้ เพราะมองว่าการเรียนรู้ด้วยตนเอง อาจจะเป็นเรื่องที่อาจจะช้าเกินไป ในการทำธุรกิจที่ต้องการแข่งขัน

ตลอดเวลา การมีหน่วยงานฝึกอบรม จะส่งผลให้มีการให้ความรู้ที่เจาะจงและตรงกับงานที่ปฏิบัติอยู่จริง

4.2.2 มิติด้านกระบวนการปฏิบัติงาน

4.2.2.1 แผนกบัญชี

เดือนมีนาคม 2559 หลังจากมีแผนกบัญชี ซึ่งหน้าที่สำคัญในช่วงแรกคือ การรับวางบิลและทำจ่ายเจ้าหนี้ เป็นการทำงานในระบบเดิม แต่มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการเก็บเอกสารที่เป็นระบบระเบียบมากยิ่งขึ้น จากเดิมที่ไม่ได้มีการเก็บเอกสารอย่างเป็นระบบ ใช้วิธีการเผาทำลายเอกสาร ซึ่งเป็นวิธีการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องตามหลักการบัญชี ทำให้ปัจจุบันแผนกบัญชีเป็นผู้จัดเก็บเอกสารสำคัญในการจ่ายเงิน เรียงตามวันที่และเลขที่ โดยเก็บเรียงเดือนและนำเข้าแฟ้มอย่างเป็นระบบระเบียบ พร้อมทั้งการทำทะเบียนคุมเอกสารดังกล่าว

เดือนมิถุนายน 2559 ได้มีการนำโปรแกรมบัญชีสำเร็จรูป "Formula" เข้ามาใช้ในองค์กรเป็นครั้งแรก จากการนำโปรแกรมบัญชีสำเร็จรูปเข้ามาใช้ ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานต่างๆไม่เพียงแต่แผนกบัญชีเท่านั้น แต่จะเกี่ยวข้องกับแผนกอื่นๆด้วยเช่นกัน ได้แก่ แผนกจัดซื้อ ในการออกใบสั่งซื้อ (PO) แผนกคลังสินค้า ในกระบวนการรับสินค้า และสินค้าคงเหลือ แผนกค่าปลีกในส่วนของการนำส่งยอดขาย การนำฝากเงิน และระบบเอกสารด้านบัญชีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับร้านสาขา นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคนในด้านการเบิกจ่าย และวิธีการปฏิบัติต่างๆเกี่ยวกับการเบิกจ่าย รวมทั้งเอกสารต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการบันทึกบัญชีผ่านโปรแกรมบัญชีสำเร็จรูป

เดือนกันยายน 2559 การนำระบบเงินสดย่อยเข้ามาใช้ โดยบันทึกผ่านโปรแกรมบัญชีสำเร็จรูป ในช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลง จะเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยใช้ระบบเงินสดย่อยกับหน่วยงานต่างๆ ภายในสำนักงานใหญ่ ในส่วนของร้านสาขาเริ่มใช้ 17 สาขา ผู้จัดการร้านมีอาชีพ ซึ่งผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบเงินสดย่อยเป็นที่เรียบร้อยแล้ว สำหรับ 40 สาขาที่เหลือจะทยอยให้เข้าสู่ระบบ โดยทุกสาขาต้องผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมในเรื่องเงินสดย่อยก่อน เพื่อเป็นการทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการเบิกจ่าย และคาดว่าจะแล้วเสร็จครบทุกสาขาภายในเดือนธันวาคม 2559 และในต้นปี 2560 ร้านสาขาทุกสาขา จะสามารถใช้ระบบเงินสดย่อยของบริษัท เต็มใจ พาณิชย กฤษี จำกัด นอกจากนี้ได้มีการกำหนดนโยบายด้านการเงิน (Cash Policy) เพื่อใช้ควบคุมด้านรายรับและรายจ่ายให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร มีการกำหนดวงเงินอนุมัติรายจ่าย พร้อมกำหนดแบบฟอร์มเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ถือว่าในช่วง 6 เดือนแรกมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทั้งโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานของแต่ละแผนกที่เปลี่ยนแปลงไป จากการนำโปรแกรมบัญชีสำเร็จรูปเข้ามาใช้ในองค์กร

คาดว่าภายในเดือนธันวาคม 2559 โปรแกรมบัญชีสำเร็จรูปจะสามารถทำงานได้สมบูรณ์แบบทั้งด้านระบบขาย และระบบจ่าย กล่าวคือ ระบบขาย POS จะดำเนินการแล้วเสร็จประมาณเดือนกันยายน 2559 และใช้เวลาในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับกระบวนการภายในต่างๆขององค์กร คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในเดือนพฤศจิกายน 2559 (ข้อมูลจากวาระการประชุม) และเป้าหมายสูงสุดคือการนำเสนองบการเงิน ทั้งงบดุลและงบกำไรขาดทุนให้ผู้บริหาร เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญด้านบัญชีและการเงิน จะเห็นได้ว่าตลอดระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับแผนกบัญชีส่งผลต่อแผนกอื่นๆ ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเกี่ยวข้องกับ

ระบบการควบคุมภายในต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรด้วยเช่นกัน ปัจจุบันแผนกที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง กระบวนการทำงานได้แก่

1) แผนกจัดซื้อ เดิมออกใบสั่งซื้อผ่านระบบ My Pos และใบสั่งซื้อดังกล่าวไม่ได้ใช้งานต่อ รวมทั้งการสั่งซื้อสินค้าเร่งด่วนบางรายการไม่ได้ออกใบสั่งซื้อผ่านระบบ แต่ปัจจุบันออกใบสั่งซื้อผ่านโปรแกรมบัญชีสำเร็จรูปและข้อมูลต่างๆ ในใบสั่งซื้อถูกนำไปใช้ต่อในกระบวนการรับสินค้า เพื่อบันทึกเป็นสินค้าคงคลัง และการทำจ่ายเจ้าหนี้ ดังนั้นทำให้แผนกจัดซื้อต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ ในการสั่งซื้อสินค้าจะต้องทำการออกใบสั่งซื้อทุกครั้ง พร้อมทั้งการระบุปริมาณสินค้า และราคาต่อหน่วยจะต้องถูกต้องตรงกับใบแจ้งหนี้ทุกครั้ง

2) แผนกคลังสินค้า เดิมกระบวนการรับสินค้าเข้าระบบคลังสินค้า เริ่มรับสินค้าเข้าระบบเมื่อสินค้าต่างๆ เข้ามาถึงแผนกตรวจสอบคุณภาพสินค้า (QC) ปัจจุบันการบันทึกรับสินค้าเข้าระบบ จะเริ่มทำตั้งแต่กระบวนการที่สินค้ามาถึงคลังสินค้า และในการรับสินค้าต้องมีการตรวจสอบทั้งชื่อ ชนิด ปริมาณ ราคาต่อหน่วย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในขั้นตอนการรับสินค้า ส่งผลต่อแผนกคลังสินค้า ในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ เพื่อให้เป็นการควบคุมภายในที่ดีขึ้น ลดปัญหาสินค้าไม่ถูกต้องตรงตามใบสั่งซื้อ และลดปัญหาเอกสารสำคัญต่างๆ ที่มาพร้อมกับสินค้าสูญหาย ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งในอดีตที่ผ่านมา

3) แผนกอื่นๆ ในสำนักงานใหญ่ ได้แก่แผนกทรัพยากรบุคคล แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ แผนกประกันคุณภาพ และคู่ค้า ในการกำหนดวันเบิกเงิน และการรับเงิน โดยมีการนโยบายเรื่องวัน และเวลา ในการเบิกจ่าย และการอนุมัติเอกสารที่ต้องถูกต้องและครบถ้วน ตามที่นโยบายด้านการเงินกำหนดไว้

มุมมองของผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภายใน 6 เดือนที่ผ่านมาพบว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่นำองค์กรไปสู่ "ระบบ" มากยิ่งขึ้น จากเดิมที่องค์กรไม่มีทั้งแผนกบัญชีและโปรแกรมสำเร็จรูปด้านบัญชี ระยะเวลา 6 เดือนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ในการนำองค์กรสู่การพัฒนาให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในด้านของการรับรู้รายได้และการเบิกจ่ายต่างๆ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการควบคุมในองค์กรที่เป็นระบบระเบียบขึ้น มีข้อมูลทางการเงินเพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจด้านต่างๆ ขององค์กรมากยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการหลักของผู้บริหารระดับสูงในเรื่องของงบกำไรขาดทุน ณ วันสิ้นเดือน เพื่อข้อมูลในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่อไปในอนาคต

4.2.2.2 หน่วยงานฝึกอบรม แผนกทรัพยากรบุคคล

เจ้าหน้าที่หน่วยงานฝึกอบรมได้อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการฝึกอบรม

เดิมมีการอบรมจำนวน 2 หลักสูตร คือบริการลูกค้าและแคชเชียร์ เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถเป็นพนักงานขายที่ดีได้ในระดับหนึ่ง แต่จากมุมมองของผู้บริหารต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเพื่อให้การทำงานเกิดเป็นมาตรฐานและมีความถูกต้องในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และการเติบโตในสายงานทุกอย่างล้วนมีพื้นฐานมาจากการฝึกอบรมจึงได้ปรับปรุงหลักสูตรโดยหลักสูตรบริการลูกค้าและนักขายมืออาชีพ เป็นหลักสูตรแคชเชียร์เพียงหลักสูตรเดียว และเริ่มใช้เมื่อเดือนกันยายน 2559

2) การเพิ่มหลักสูตรฝึกอบรม คือ หลักสูตรผู้จัดการร้านมืออาชีพ
 หลักสูตรผู้จัดการร้านมืออาชีพรุ่นที่ 1 เป็นกลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการร้าน ที่ได้รับการคัดเลือกจากผู้บริหาร และการสัมภาษณ์ จำนวน 17 สาขาโดยจะต้องเข้ารับการฝึกอบรม 3 ครั้ง ติดต่อกัน 3 เดือน ซึ่งผลจากการฝึกอบรมใน 2 ครั้งที่ผ่านมาเจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมพบว่า การฝึกอบรมหลักสูตรนี้ส่งผลต่อพัฒนาการที่ดีขึ้นเห็นได้อย่างชัดเจน มีแนวทางการวางแผนงาน การจัดการเรื่องยอดขายภายในร้านของตนเอง โดยการกระตุ้นจากผู้บริหารและวิทยากรที่เป็นเสมือนพี่เลี้ยง คอยดูแลและช่วยให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาต่างๆ อย่างใกล้ชิด

3) ตัวชี้วัดที่เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่ไม่ได้มีการติดตามผลจากการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร อาจเนื่องด้วยภารกิจของผู้รับผิดชอบหลักสูตร ที่ไม่ได้มีหน้าที่โดยตรงในการดูแลหลักสูตรนี้ แต่เมื่อมีหน่วยงานฝึกอบรมที่เป็นรูปธรรม ทำให้มีการติดตามผลจากการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมยกตัวอย่างการติดตามผลจากการจัดอบรมหลักสูตรผู้จัดการร้านมืออาชีพว่า "ประโยชน์สำคัญที่ได้รับจากการจัดอบรมหลักสูตรผู้จัดการร้านมืออาชีพ คือ กลุ่มสมาชิกที่เข้าฝึกอบรม 17 ท่าน มีการทำงานเป็นเครือข่ายมากยิ่งขึ้น มีการแนะนำวิธีการปฏิบัติงานระหว่างผู้เข้าอบรมด้วยกัน การขอความช่วยเหลือระหว่างกัน สังเกตเห็นได้ถึงการทำงานเป็นทีมมากขึ้น และผลลัพธ์อีกประการที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือ ยอดขายเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในสาขาที่มีปัญหา มักได้รับการแก้ไขอย่างทันที่จากทีมงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง"



ภาพที่ 5 การเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานศูนย์ฝึกอบรม

4.2.2.3 แผนกคลังสินค้า เดิมแผนกคลังสินค้านี้มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 37 ตัวชี้วัด โดยแยกเป็น 9 แผนกย่อยได้แก่ แผนกรับสินค้า, แผนกบรรจุภัณฑ์ (Packing), แผนกควบคุมคุณภาพ

(QC), แผนกข้อมูลสินค้า, แผนกจัดเรียง, แผนกสื่อสารข้อมูลสินค้า, แผนกจัดสินค้า, แผนกขนส่ง, แผนกคืนสินค้าชำรุด (CN) จากการทดลองใช้ตัวชี้วัดที่หลากหลายมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง มีการพูดคุยและหารือกับผู้บริหาร เกี่ยวกับความสอดคล้องของตัวชี้วัดต่างๆ ทำให้ปัจจุบันมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 34 ตัวชี้วัด โดยผู้จัดการแผนกคลังสินค้ากล่าวถึงวิธีการรายงานผลการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปคือจากเดิมในการรายงานผลการปฏิบัติงานจะรายงาน 2 สัปดาห์ต่อครั้ง โดยหัวหน้างานรายงานมายังผู้จัดการแผนกคลังสินค้า และทำการรายงานต่อไปยังผู้บริหารในวาระการประชุมแผนกคลังสินค้า โดยในการนำเสนอรายงานผลการปฏิบัติงานนั้น จะเป็นการนำเสนอเฉพาะส่วนงานที่ไม่ผ่านการวัดผลการปฏิบัติ เพื่อหาแนวทางแก้ไขต่อไป แต่ปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงวิธีการนำเสนอรายงานต่อผู้บริหาร โดยเป็นการรายงานเฉพาะส่วนงานที่ไม่ผ่านการวัดผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งแนวทางการแก้ไข เพื่อนำเสนอผู้บริหาร หากในมิติที่ประชุมเห็นชอบกับแนวทางที่หัวหน้างานและผู้จัดการแผนกได้นำเสนอถือเป็นมิติที่ประชุมและนำมาเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา

ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกคลังสินค้า กล่าวถึงข้อดีของการเปลี่ยนแปลงวิธีการนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา ก่อนนำเสนอผู้บริหารว่า " เป็นวิธีการที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และเห็นว่าเป็นเรื่องที่ทำให้แก้ปัญหาได้ตรงจุดมากยิ่งขึ้น เพราะผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานแต่ละแผนกย่อย ย่อมทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นดี ดังนั้นหากให้ผู้ปฏิบัติงานสื่อสารถึงวิธีการแก้ไข ปัญหา จะเป็นการแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากยิ่งขึ้น จากเดิมเป็นมติจากที่ประชุมโดยทางผู้บริหารกำหนดแนวทางลงมาให้กับผู้ปฏิบัติงาน อาจเกิดการต่อต้านจากผู้ปฏิบัติงานในบางเรื่อง เนื่องจากอาจจะเน้นในทางทฤษฎีมากเกินไป ผู้ปฏิบัติไม่สามารถทำตามทฤษฎีได้ในทุกเรื่องและส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด"

จากวิธีการรายงานการปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลงไปในแผนกคลังสินค้า ยังมีเรื่องกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ เรื่องระบบการจัดส่งสินค้าไปยังร้านสาขา โดยใช้ระบบเติมเต็มสินค้า (Max-Min) จากเดิมวิธีการปฏิบัติในการเบิกสินค้าเพื่อขายที่ร้านสาขา จะกำหนดให้ผู้จัดการร้านสาขา เดินทางมายังคลังสินค้า เพื่อทำการเบิกสินค้าแต่ละชนิดไปขายที่ร้านสาขา เพราะผู้บริหารมองเห็นว่า ผู้ที่จะทราบว่าสินค้าชนิดไหน ในสาขาของตนเองขายดี หรือเป็นที่ต้องการของลูกค้า จะต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานที่สาขานั้นๆ แต่ปัญหาต่างๆ ได้ตามมา ตามที่ผู้จัดการแผนกคลังสินค้ากล่าวว่า "ปัญหาการเบิกสินค้า โดยให้ตัวแทนสาขาเดินทางมาเบิกสินค้าเอง นอกจากจะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นคือค่าเดินทางของพนักงาน ยังทำให้เกิดปัญหาที่ร้านสาขาตามมา เช่น ในช่วงที่เบิกสินค้าแต่ละวันของสัปดาห์ ส่งผลให้พนักงานสาขาไม่เพียงพอ กรณีในร้านสาขาดังกล่าวมีพนักงานเพียง 3 ท่าน ผลที่จะตามมาอีกประการคือ การทุจริต หรือการไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากผู้จัดการร้านเดินทางมาเบิกสินค้า นอกจากนั้นสินค้าที่เบิกไปจากคลัง บางรายการเป็นสินค้าใหม่ทางคลังไม่ได้มีนโยบายกำหนดปริมาณสินค้า ทำให้สาขาที่มีโอกาสเข้ามาเบิกสินค้าก่อน หรือถึงรอบการเบิกสินค้าก่อน มักได้สินค้านั้นๆ ไป สินค้าไม่ได้ถูกจัดสรรปันส่วนให้กับทุกสาขาอย่างเหมาะสม ส่งผลต่อยอดขาย และสินค้าไม่เพียงพอสำหรับบางสาขาที่ไม่เดินทางมาเบิกสินค้าในรอบนั้นๆ"

จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญของการนำระบบการปฏิบัติงานหรือเครื่องมือต่างๆ เข้ามาเพื่ออำนวยความสะดวก ลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในเดือนกันยายน 2559 จึงได้ทดลองใช้ระบบเติมเต็มสินค้า (Max-Min) โดยทางคลังสินค้า สำนักงาน

ใหญ่ จัดระบบการดูแลปริมาณสินค้าและจำนวนสินค้าที่ให้แต่ละสาขาเบิก โดยพิจารณาจากจำนวนสินค้าขายดี และปริมาณสินค้าคงเหลือของสาขานั้นๆ ในแต่ละรอบ และจัดสินค้าโปรโมชัน หรือสินค้าแนะนำ โดยมีพนักงานฝ่ายจัดสินค้า 2 คนดูแลต่อ 1 สาขา

ผู้จัดการแผนกคลังสินค้ากล่าวถึงข้อดีของระบบการเติมเต็มสินค้าว่า "ระบบนี้จะทำให้การเบิกสินค้าในปริมาณที่เหมาะสมกับสินค้าคงเหลือในร้าน โดยใช้ระบบในการคำนวณ ทำให้มีความแม่นยำกว่าที่พนักงานเดินทางมาเบิกสินค้าเอง ซึ่งต้องอาศัยการคำนวณ และใช้ประสบการณ์ทำงานในระดับหนึ่ง" กรณีสินค้าโปรโมชัน หรือสินค้าที่มีจำนวนไม่มากในคลังสินค้า จะใช้วิธีการปันส่วนให้ได้รับสินค้าครบทุกสาขาในปริมาณที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังส่งผลต่อแผนกต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับคลังสินค้า ได้แก่ แผนกจัดซื้อ สามารถประมาณการซื้อสินค้าได้ หากนำระบบการเติมเต็มสินค้าเข้ามาใช้ จากเดิมแผนกจัดซื้อประมาณการปริมาณสินค้าได้ไม่แม่นยำเท่าที่ควร เนื่องจากเป็นการเบิกตามความต้องการของพนักงานสาขา ไม่ได้กำหนดปริมาณ และชนิดสินค้าไว้ แผนกขนส่งสินค้า สามารถวางแผนและประมาณการ เกี่ยวกับบรรทุกรทุกที่จะขนส่งสินค้าไปยังสาขาได้ เช่นกรณีการเบิกสินค้าในรอบที่ปริมาณสินค้าไม่เยอะ อาจใช้รถเล็กในการบรรทุกรทุกแทน เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายและสามารถวางแผนการทำงานได้ล่วงหน้า ประโยชน์อย่างหนึ่งที่ได้เห็นได้อย่างชัดเจน คือการลดความขัดแย้งระหว่างสาขากับคลังสินค้า ในการเบิกสินค้า เนื่องจากเดิมเป็นการเบิกตามความพอใจของผู้จัดการร้านสาขา อาจเกิดความลำเอียงหรืออาศัยความสัมพันธ์ ในการช่วยเบิกสินค้า หรือให้ความสะดวกในเรื่องต่างๆ ระหว่างพนักงานสาขาและพนักงานดูแลสินค้าในคลังสินค้า แต่หากนำระบบเติมเต็มสินค้าเข้ามา พนักงานคลังสินค้าจะต้องทำงานตามระบบที่วางไว้ ไม่สามารถอนุมัติรายการสินค้านอกเหนือจากที่ระบบกำหนด ลดความขัดแย้งและสร้างควมยุติธรรมให้กับร้านสาขาทุกสาขา แต่ในข้อดีย่อมมีข้อเสียด้วยเช่นกัน ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกคลังสินค้าเป็นกังวลในเรื่องของ "ระบบสินค้าคงเหลือ เนื่องจากเดิม ระบบสินค้าคงเหลือที่ใช้อยู่ ยังไม่สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง และแม่นยำ หากไม่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงให้ระบบดังกล่าว เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพเสียก่อนเกรงว่าอาจส่งปัญหาตามมาในภายหลัง"

ในมุมมองของผู้วิจัยเห็นว่า แผนกคลังสินค้าเป็นแผนกสำคัญแผนกหนึ่งในองค์กร เนื่องจากธุรกิจค้าปลีก ต้องอาศัยสินค้าที่หลากหลาย และครบครันตามความต้องการของลูกค้าและสอดคล้องกับคุณค่าหลักขององค์กรในเรื่อง "สินค้าราคาถูก สินค้าครบครัน บรรยากาศเป็นมิตร บริการที่ดี" ดังนั้นการนำระบบการเติมเต็มสินค้า เพื่อให้ร้านสาขามีสินค้าที่ครบถ้วนและตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด ถือเป็นวิธีการที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายและคุณค่าหลักขององค์กรได้อีกกระบวนการหนึ่ง แต่ต้องอาศัยซึ่งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะในการนำระบบต่างๆ เข้ามาใช้ภายในองค์กร จะต้องมีการเตรียมพร้อมทั้งด้านของบุคลากรและองค์ความรู้ต่างๆ สอดคล้องกับที่ผู้จัดการแผนกคลังสินค้าเป็นกังวลว่า "ปัญหาในเรื่องของคนทำงาน อาจไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่กำลังจะเกิดขึ้น และปัญหาที่สำคัญอีกประการคือ สินค้าทดแทน ยังไม่ได้มีการเตรียมการในเรื่องดังกล่าว เนื่องจากหากสินค้าขาดในบางรายการ จะต้องมียระบบสินค้าทดแทนเข้ามาเพื่อให้ร้านสาขาได้มีสินค้าขายได้ครบตามที่มาตรฐานร้านกำหนดไว้ เพราะหากไม่มีสินค้าทดแทนไปให้ร้านสาขานอกจากทำให้ยอดขายลดน้อยลง จะส่งผลกระทบต่อการประเมินมาตรฐานร้าน ที่แผนกประกันคุณภาพกำหนดไว้เช่นกัน" ดังนั้นผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำระบบการเติมเต็มสินค้าเข้า

มาใช้ควรมีการทดสอบระบบ และทดลองใช้งานก่อนนำไปใช้งานจริงในระยะหนึ่ง เพราะระบบดังกล่าวเป็นระบบที่กระทบการทำงานของพนักงานในหลายส่วนงานและหลายแผนก โดยเฉพาะการกระทบต่อลูกค้า หากระบบการจัดสินค้ายังขาดความแม่นยำ ย่อมทำให้สินค้าที่ส่งไปร้านสาขาไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้าและจะส่งผลกระทบต่อคุณค่าหลักขององค์กรเช่นกัน ในเรื่องนี้ผู้จัดการแผนกคลังสินค้าได้ชี้แจงว่า "ในเดือนกันยายนได้มีการทดสอบระบบใน 2 สาขา คือ สาขากระบี่และสาขาชะวอด หากการทดลองดังกล่าวเกิดปัญหา จะหาแนวทางการแก้ไข และนำมาปรับปรุงระบบอีกครั้ง และทำการทดลองไปยังสาขาต่อไป จนกว่าผู้บริหารและทีมงานจะมั่นใจว่าระบบดังกล่าวจะมีประสิทธิภาพและมีความเสถียรในการนำระบบไปใช้ ส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรจึงจะประกาศใช้ระบบดังกล่าวอย่างเป็นทางการ"

4.2.2.4 แผนกค้าปลีก

เนื่องจากแผนกค้าปลีก คือแผนกแรกในองค์กรที่มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน จากการสอบถามวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานในช่วงระหว่างการเก็บข้อมูล และก่อนหน้าทำการเก็บข้อมูลผู้วิจัยพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3 ช่วงได้แก่

1) พ.ศ. 2557 เป็นครั้งแรกที่เริ่มมีการวางระบบการทำงานให้กับแผนกค้าปลีก เป็นการวางแผนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ การกำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานในแต่ละเขตพื้นที่ และมีหลักสูตรฝึกอบรมเกิดขึ้นในรุ่นที่ 1 ชื่อว่า "หลักสูตรการบริหารร้าน" ในเดือนกรกฎาคม 2557 ผู้จัดการแผนกค้าปลีกมองว่า ที่ผ่านมาเป็นการเตรียมความพร้อม เพื่อก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงให้เป็นระบบในเวลาต่อมา และมีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมอีกหลายหลักสูตร เพื่อให้สอดคล้องกับวิธีการปฏิบัติงานและเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอีกแนวทางหนึ่ง

2) พ.ศ. 2558 จากยอดขายรวมประมาณ 400 ล้านบาทต่อปี ทำให้เริ่มมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ในครั้งแรกมีการกำหนดตัวชี้วัดเพียง ตัวชี้วัดเดียว คือ "ยอดขาย" เพราะมีผลโดยตรงต่อร้านสาขา เป็นการกำหนดยอดขายเพื่อเทียบเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยกำหนดไว้ 90 % ต่อเดือน หลังจากทดลองใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพียงตัวเดียว พบว่ายังไม่เพียงพอและครอบคลุมสำหรับการวัดผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง ยังมีส่วนของร้านและมาตรฐานร้านที่จะต้องดูแลให้เป็นระเบียบและเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ จึงได้มีการเพิ่มตัวชี้วัดที่สองขึ้นมา คือ มาตรฐานร้าน โดยกำหนด 7 หมวด และจะต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ 88% ต่อเดือน สำหรับสาขาไหนที่ผ่านตัวชี้วัดทั้งในส่วนของยอดขายและมาตรฐานร้าน จะได้รับผลตอบแทนในรูปแบบของโบนัสต่อไป

3) พ.ศ. 2559 ยังคงมีการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 2 ตัวชี้วัดคือยอดขายและมาตรฐานร้าน กระทั่งในเดือนสิงหาคม 2559 มีการจัดอบรมหลักสูตรผู้จัดการร้านมืออาชีพ วัตถุประสงค์ของการอบรมหลักสูตรนี้เพื่อพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการร้านได้มาตรฐาน เพื่อบริหารจัดการทีมงานได้อย่างมีคุณภาพได้ตามเป้าหมาย และเพื่อนำพาทีมงานให้สามารถสร้างยอดขายสูงสุดได้ตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการกำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานการทำงานใหม่ โดยเพิ่มตัวชี้วัดด้านทีมงานและบุคลากรเพิ่มเติม ประกอบไปด้วย 8 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) การลาออก (2) การขาดงาน (3) ลางาน (กิจ/ป่วย) (4) มาสาย (5) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคคล (6) ความขัดแย้ง (7) เลื่อนตำแหน่ง (8) รายงานเท็จ

เดือนตุลาคม มีการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในด้านของทีมงานและบุคลากร เนื่องจากผู้บริหารเห็นว่าตัวชี้วัดย่อยบางตัว ยังไม่สามารถวัดผลที่ชัดเจนและยังมีความซ้ำซ้อนกันอยู่ จึงได้กำหนดตัวชี้วัดด้านทีมงานและบุคลากรเหลือเพียง 5 ตัวชี้วัดได้แก่ (1) การขาดงาน (2) การลางาน (3) การมาสาย (4) การรายงานเท็จและทุจริต (5) โครงสร้างกำลังคน ซึ่งจะเป็นเกณฑ์ระดับการวัดในระดับ 0, 1, 2 ตามลำดับ ตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นตัวชี้วัดของแผนกทรัพยากรบุคคล ไม่ได้ส่งผลต่อโบนัสร้านสาขา

สำหรับการจ่ายโบนัสของร้านสาขายังคงยึดหลักตัวชี้วัดเพียง 2 ตัว คือยอดขายและมาตรฐานร้าน และยังมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานในเรื่องของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญในด้านยอดขาย คือ การนำระบบการติดตามผลการปฏิบัติงานโดยทำเป็นข้อมูลแสดงผลในภาพรวมรายสัปดาห์สำหรับผู้จัดการเขตแต่ละท่าน ซึ่งปัจจุบันมีผู้จัดการเขตทั้งสิ้น 4 ท่าน นอกจากนั้นยังเป็นการแสดงผลแยกในรายละเอียดของสาขา เพื่อผู้บริหารและผู้จัดการเขตสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปแก้ปัญหาได้ทันที โดยเกณฑ์ในการวัดผลจะมองทั้งด้านยอดขาย ค่าเฉลี่ยต่อบิล และจำนวนลูกค้า โดยมีการแสดงผลดังนี้

สีเขียว หมายถึง ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ผู้จัดการเขตอาจไม่ต้องลงไปเยี่ยมสาขาดังกล่าว เพราะเกณฑ์การทำงานผ่านมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้ว

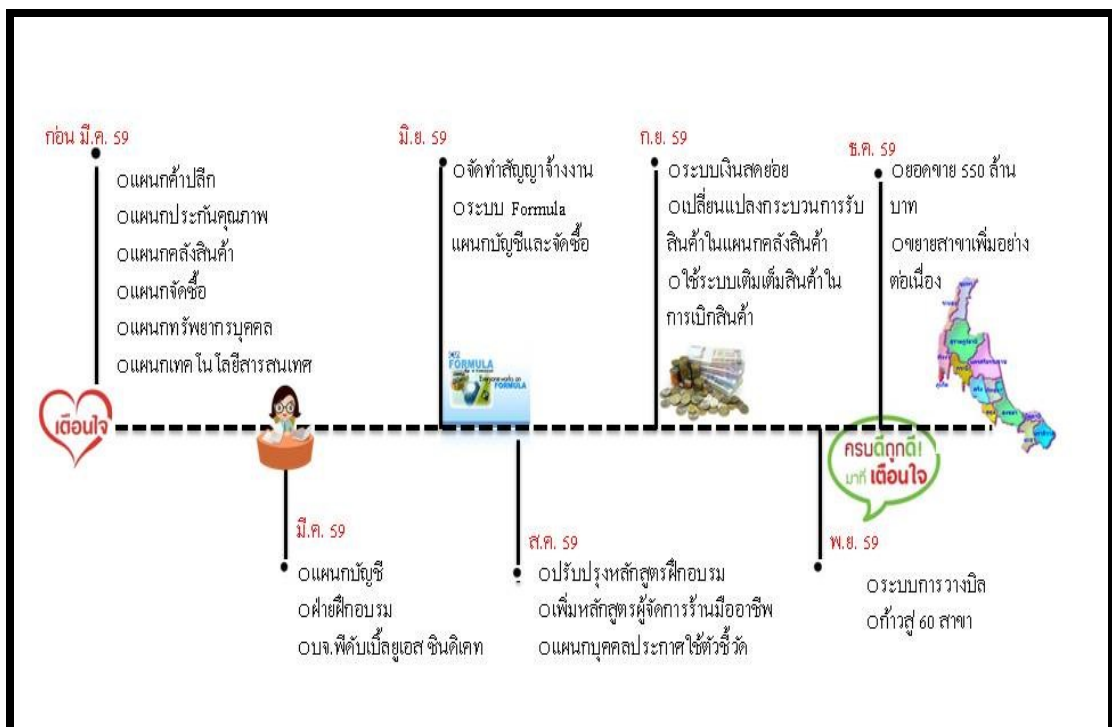
สีเหลือง หมายถึง ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ต้องให้ความสำคัญ ในบางประเด็น แต่ควรให้ความสำคัญมากกว่าเขตที่มีสีเขียว

สีแดง หมายถึง ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ต้องเข้าไปดูแลเป็นพิเศษ และต้องเจาะลึกในรายละเอียดทั้ง 3 ประเด็นได้แก่ ยอดขาย ค่าเฉลี่ยต่อบิล และจำนวนลูกค้า เพื่อค้นหาสาเหตุว่าเกิดจากประเด็นใด เพื่อสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดและทันเวลาที่

มุมมองของผู้บริหารเรื่องตัวชี้วัดด้านทีมงานและการบริหารคน สืบเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของยอดขายหรือทำให้มาตรฐานร้านดีขึ้นได้นั้น ย่อมเกิดจากบุคลากรเป็นสำคัญ หากบุคลากรเรียนรู้ที่จะทำงานเป็นทีม ย่อมส่งผลที่ดีต่อมาตรฐานร้านที่กำหนดไว้ และเมื่อมาตรฐานร้านเป็นไปตามที่กำหนด จะส่งผลต่อยอดขายที่ดีขึ้นด้วยเช่นกัน จากมุมมองนี้ส่งผลให้เกิดตัวชี้วัดด้านทีมงานและบุคลากรเพื่อใช้ในการควบคุมและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กร เป็นไปตามมาตรฐาน 5 ตัวชี้วัดย่อย โดยตัวชี้วัดด้านทีมงานและบุคลากร มีประโยชน์เพื่อใช้สำหรับการบริหารจัดการร้าน เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ตรงจุดมากยิ่งขึ้น โดยการรายงานผลจะรายงานในระดับเขต ระดับร้าน สาขา และลงลึกย่อยมาถึงระดับพนักงาน ดังนั้นจึงสามารถสะท้อนให้ผู้บริหารมองเห็นปัญหาได้ชัดเจนและแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากยิ่งขึ้น ซึ่งตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในเดือนสิงหาคม 2559 ได้ทดลองใช้กับ 17 ร้านสาขา ที่ได้รับการอบรมหลักสูตรผู้จัดการร้านมืออาชีพ ซึ่งผู้จัดการแผนกค่าปลีกกล่าวถึงผลจากการกำหนดตัวชี้วัดทั้ง 3 ว่า "2 เดือนที่ผ่านมาคือเดือนสิงหาคมและกันยายน พบว่าผลลัพธ์อยู่ที่ 80% จากการใช้ตัวชี้วัดทั้ง 3 ซึ่งมองว่าตัวชี้วัดดังกล่าวสามารถสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาได้ตรงจุดมากยิ่งขึ้นจริงๆ โดยเฉพาะการเจาะลึกลงไปถึงรายบุคคล รายสาขา และภาพรวม ทำให้ได้ข้อมูลในหลายมิติ สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ตรงจุดมากยิ่งขึ้น"

ในมุมมองผู้วิจัยเห็นได้ว่าตั้งแต่ก่อนการเก็บข้อมูล กระทั่งเข้าเก็บข้อมูลในเดือนมีนาคม-พฤศจิกายน มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3 ระดับได้แก่

- 1) ระดับก่อนการเปลี่ยนแปลง ยังไม่มีระบบใดเข้ามาในองค์กร
- 2) ช่วงระหว่างการเปลี่ยนแปลง มีการนำระบบต่างๆ รวมทั้งตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเข้ามาเพื่อทดลองใช้งาน
- 3) ช่วงระหว่างการปรับปรุง มีการนำระบบและเครื่องมือต่างๆเป็นส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวและถูกต้องมากยิ่งขึ้น อีกทั้งมีการปรับปรุงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละด้านให้เหมาะสมและสอดคล้องกับคุณค่าหลักขององค์กรมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 6 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ปี 2559

ปี พ.ศ. 2559 เป็นช่วงระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มากมายในองค์กรอย่างเห็นได้ชัดเจนน ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กร และวิธีการบริหารและการปฏิบัติงาน โดยผลจากการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่างๆ นั้น ผู้วิจัยพบว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ส่งผลต่อวิธีการบริหารงานและการปฏิบัติงานที่เข้าสู่ระบบมากยิ่งขึ้น เห็นได้จากการนำระบบสำเร็จรูปต่างๆ เข้ามาใช้ภายในองค์กร ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดหลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของพนักงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ในด้านกระบวนการ ปฏิบัติงานพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงในด้านตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนสาขา และจำนวนพนักงาน ทำให้ต้องมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถสะท้อนถึงผลงานและปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เพื่อสามารถมองเห็นปัญหาหรือข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น จึงมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานทั้งแผนกค่าปลิก แผนกคลังสินค้า แผนกทรัพยากรบุคคล แผนกจัดซื้อ และอนาคตคาดว่าในทุกๆ แผนกในบริษัท เตือนใจ พาณิश्य กรูป จำกัด จะมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติที่ชัดเจนเช่นกัน

4.2.3 มิติด้านการสืบทอดทายาทในธุรกิจครอบครัว

ปณิธานหลักในการสืบทอดทายาทรุ่นที่ 3 ของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ไม่ได้มีการเตรียมพร้อมหรือต้องการจะใช้ทายาททางสายเลือดในการสืบทอดธุรกิจ แต่กลับมองที่พนักงานที่มีความสัมพันธ์ในระยะยาวหรือมีความสัมพันธ์ มีความผูกพันกับบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ในการมาเป็นผู้สืบทอดธุรกิจ โดยผู้ก่อตั้งหวังอยากให้ทุกคนที่เติบโตมาพร้อมกับบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ได้มีโอกาสในการทำธุรกิจกับบริษัทตลอดไป โดยพนักงานในองค์กรทุกคน ได้รับการสนับสนุนในความก้าวหน้าของหน้าที่การงานอย่างเสมอภาค ไม่ว่าจะเข้าทำงานด้วยวิธีการใด และทำงานในตำแหน่งไหนก็จะได้รับการสนับสนุน สามารถขอยกย้าย หรือ เปลี่ยนหน่วยงานได้

บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด มีเป้าหมายทางธุรกิจที่ไม่ได้ทำเพื่อกำไรสูงสุด แต่เป็นการทำเพื่อ "ทุกคนในครอบครัว" มากที่สุด การคัดเลือกคนเข้าทำงาน และการสืบทอดทายาท ในรุ่นที่ 3 โดยไม่อาศัยความสัมพันธ์ทางสายเลือดหรือเครือญาติ แต่เป็นการให้โอกาสทุกคนในการพิสูจน์ตัวเองด้วยผลงาน เป็นการจ้างงานแบบไม่มีพันธะสัญญาใดๆ และหากเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์แบบถาวรกับองค์กรมักได้รับการคัดเลือกให้เป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด โดยการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ ซึ่งขัดแย้งกับ อรุณ ศิริจานุสรณ์ (2554) ศึกษาเรื่องการสืบทอดธุรกิจครอบครัวพบว่าการคัดเลือกสมาชิกครอบครัวเพื่อเตรียมตัวเป็นทายาทคนต่อไปของธุรกิจครอบครัว เป็นกลไกที่มีความสำคัญในการสร้างความสมานฉันท์และข้อตกลงร่วมกันของสมาชิกครอบครัวที่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว เพราะเป็นความสัมพันธ์แบบถาวร ย่อมเป็นพลังมหาศาลในการขับเคลื่อนความสำเร็จให้กับธุรกิจครอบครัวได้ และขัดแย้งกับงานวิจัย Goldberg (1996) ที่ศึกษาถึงสาเหตุในการสืบทอดธุรกิจว่าทำไมบางกิจการถึงไม่ประสบความสำเร็จ โดยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นทายาทในการสืบทอดธุรกิจใน 36 องค์กร พบว่าทายาทที่ได้รับการพัฒนาและบ่มเพาะเพื่อการเตรียมตัวเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงแล้วสามารถสร้างผลประกอบการที่ดีกว่าผู้บริหารที่บริหารงานตามสัญญาจ้างในธุรกิจอื่นๆ

มุมมองผู้วิจัยพบว่าผลจากการศึกษาในเรื่องของการสืบทอดทายาทสำหรับธุรกิจครอบครัวในบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด หากต้องการให้พนักงานที่ไม่ได้มีความสัมพันธ์ทางสายเลือดเข้ามาสืบทอดกิจการ ควรมีการบ่มเพาะและได้รับการพัฒนาในด้านต่างๆ ตามทฤษฎีระบบของธุรกิจครอบครัวที่ได้นำเสนอมานี้แล้ว เพื่อเป็นการสร้างพื้นฐานและเป็นการสร้างข้อตกลงที่ดีระหว่างสมาชิกในครอบครัวที่ต่างเข้ามารับตำแหน่งผู้สืบทอดธุรกิจ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียแล้วพบว่า

ข้อดี

1) เนื่องจากการทำธุรกิจต้องอาศัยประสบการณ์ที่ยาวนาน การให้พนักงานที่ทำงานและมีประสบการณ์กับบริษัทเป็นเวลายาวนาน เข้ามาบริหารงานต่อ ถือเป็นข้อได้เปรียบ เพราะพนักงานเหล่านั้นย่อมรู้และเข้าใจถึงกระบวนการ และวิธีการแก้ปัญหาในการทำธุรกิจกับบริษัท การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นการแก้ปัญหาที่ตรงจุดและรวดเร็ว จากประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมา นอกจากนั้น ความอดทน ความพยายาม และความซื่อสัตย์อาจมาพร้อมกับความประสบการณ์ทำงานที่ยาวนานกับบริษัท ทำให้การพัฒนาคนในองค์กรขึ้นมา ไม่ต้องดูแลกันมาก เป็นคนที่เข้าใจวัฒนธรรม

องค์กรเป็นอย่างดี เจ้าของกิจการจึงไว้วางใจและยินยอมส่งมอบความเป็นเจ้าของธุรกิจให้กับพนักงานเหล่านั้นได้

2) เป็นการเปิดโอกาสในการขยายธุรกิจแบบก้าวกระโดด เนื่องจากหลายธุรกิจครอบครัวเกิดปัญหาจากที่ทายาทไม่ต้องการเข้ามาทำธุรกิจในครอบครัวตนเองทำให้ธุรกิจครอบครัวล่มสลายในรุ่นที่ 3 เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นวิธีการแก้ไขการล่มสลายของความเป็นธุรกิจครอบครัวโดยการให้ผู้บริหารมืออาชีพ หรือพนักงานที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นระยะเวลาอันนานและมีความสามารถในการเป็นเป็นผู้บริหารธุรกิจได้เข้ามารับช่วงสืบทอดธุรกิจต่อ เนื่องจากผู้บริหารมืออาชีพได้รับการบ่มเพาะและมีความชำนาญเฉพาะด้านในการบริหารธุรกิจเป็นอย่างดี เป็นข้อดีในการสร้างธุรกิจให้มั่นคงต่อไปได้ โดยสัดส่วนความเป็นเจ้าของ และความเป็นครอบครัว ยังคงมีทายาทเข้ามาควบคุมกิจการเพียงแต่แยกหน้าที่ความเป็นเจ้าของ ออกจากการบริหารธุรกิจออกอย่างชัดเจน

3) ข้อดีของการมอบอำนาจให้บุคคลอื่นเข้ามาบริหารธุรกิจ คือ สามารถใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของบุคคลที่คัดเลือกแล้วว่ามีความรู้ความสามารถเหมาะสม และสามารถบริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและสร้างผลตอบแทนให้กับเจ้าของหรือผู้ถือหุ้นได้สูงสุด

ข้อเสีย

1) ต้องใช้ระยะเวลายาวนานในการสร้างการยอมรับจากคนในองค์กร เนื่องจากไม่ได้เป็นทายาทโดยสายเลือด อาจทำให้การยอมรับจากพนักงาน ต้องผ่านการพิสูจน์ผลงานและวิธีการปฏิบัติตนในการทำงาน

2) เนื่องจากการให้คนนอกเป็นทายาทในการสืบทอดธุรกิจอาจขาดความสมานฉันท์ได้ในการทำธุรกิจ อาจต้องเจอปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน หากผู้สืบทอดธุรกิจไม่ได้มีความสัมพันธ์ทางสายเลือด อาจทำให้เกิดข้อขัดแย้งและขาดความเข้าใจกัน แบบครอบครัวได้ อีกทั้งในการสืบทอดทายาทรุ่นต่อๆ ไปปัญหาที่เกิดขึ้นอาจเป็นการแบ่งพรรคแบ่งพวก และกลายเป็นการแตกแยกในการทำธุรกิจในที่สุด เพราะต่างคนต่างที่มา นอกจากนั้นการเตรียมตัว บ่มเพาะการสืบทอดทายาท หากไม่ได้รับการบ่มเพาะที่ดีพอ อาจทำให้ธุรกิจเกิดความเสียหายได้เช่นกัน เพราะแต่ละคนอาจมีความรู้ความสามารถหรือความถนัดในหน้าที่การงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นหากได้รับการบ่มเพาะองค์ความรู้และแนวทางการทำงานที่ดีพอ จะช่วยลดปัญหาเหล่านี้ไปได้

4.2.3.1 จุดอ่อนความเป็น "สายเลือดทางธุรกิจ"

ธุรกิจครอบครัวมีข้อจำกัดในตัวเองหลายประการ ที่สำคัญคือเรื่องการสืบทอดกิจการจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ซึ่งช่วงระยะเวลาดังกล่าวถือเป็นหัวเลี้ยวหัวต่อสำคัญของการดำรงอยู่หรือการสูญสลายไปของธุรกิจครอบครัว หากได้ผู้สืบทอดที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมหรือไม่ได้รับการยอมรับก็ยิ่งมีความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการเตรียมผู้สืบทอดกิจการในอนาคตจึงเป็นปัญหาหนักอกของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารในยุคปัจจุบัน และในอนาคตอันใกล้เมื่อธุรกิจครอบครัวมีการขยายตัวและแตกแขนงไปสู่ธุรกิจต่างๆ ย่อมต้องการความร่วมมือจากผู้บริหารมืออาชีพคนนอกครอบครัวเพิ่มขึ้น (เนตรนภา ไวทยเลิศศักดิ์, 2555)

ส่วนผสมที่ลงตัวระหว่าง "มืออาชีพ" และ "เจ้าของ" คือการต้องการให้ธุรกิจเติบโตและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่ทายาท หรือเครือญาติไม่สามารถทำด้วยตนเองได้ทั้งหมด อีกทั้งจุดอ่อนของความเป็นสายเลือด คือไม่สามารถรักษาภูมิตั้งกับมืออาชีพ ดังนั้นจึงควรใช้จุดเด่นทั้ง

ความเป็นเจ้าของ และ ความเป็นมืออาชีพมาเอื้อประโยชน์กัน ให้ทำงานร่วมกันเพื่อเป็นทีมบริหารที่สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้นไป

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นด้วยกับมุมมองผู้บริหารในการสืบทอดทายาทธุรกิจในระดับที่ 3 โดยการให้พนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร อาศัยระยะเวลาในการทำงานที่ยาวนานก่อเกิดเป็นความผูกพันเหมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน เป็นผู้สืบทอดธุรกิจต่อไป โดยอาศัยผู้บริหารมืออาชีพในการบริหารจัดการ เพื่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างต่อเนื่องและธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว โดยไม่สูญเสียความเป็นธุรกิจครอบครัวตามค่านิยม

4.2.3.2 เปลี่ยน "ครอบครัว" สู่อชีพ

ปัจจุบันตระกูลจุลลิตย์ ไม่มีผู้สืบทอดทายาทในระดับที่ 3 ส่งผลทำให้ความคิดหรือแนวทางการสืบทอดธุรกิจของผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอดทายาท ตั้งใจที่จะส่งมอบกิจการให้กับพนักงานที่ร่วมทำงานและมีประสบการณ์ยาวนานกับบริษัทหรือให้ผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาช่วยดูแลและบริหารงาน ถือเป็นโอกาสที่ดีที่ธุรกิจได้ขยายตัวแบบก้าวกระโดด เช่นเดียวกับ ประเทศสหรัฐอเมริกาและเยอรมัน ที่โครงสร้างบริษัทมีวิวัฒนาการไปสู่บริษัทสมัยใหม่ (modern corporation) หรือทุนนิยมผู้บริหาร (managerial capitalism) ที่มีการแยกความเป็นเจ้าของและการควบคุมออกจากกันอย่างชัดเจน ผู้บริหารมืออาชีพที่ไม่ใช่คนในครอบครัวเป็นผู้ควบคุมการบริหารงานของบริษัท ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้สองประเทศนี้ กลายเป็นประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน (เนตรนภา ไหวทย์เลิศศักดิ์, 2555)

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะภายใต้ความเป็นธุรกิจครอบครัวในการให้พนักงานหรือผู้บริหารมืออาชีพร่วมถือหุ้นในบริษัทในสัดส่วนที่ควรเป็น โดยอำนาจในการบริหารงานและสัดส่วนความเป็นเจ้าของธุรกิจยังคงเป็นของผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอด เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ และเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจครอบครัวสามารถสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น องค์กรควรปรับเปลี่ยนแนวคิดโดยการคำนึงถึงความปลอดภัยในระยะยาว และหาวิธีในการสร้างความเป็นองค์กรมืออาชีพ โดยไม่ได้สูญเสียจิตวิญญาณและคุณค่าความเป็นธุรกิจครอบครัว อีกทั้งเสน่ห์ของความเป็นธุรกิจครอบครัว "บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรู๊ป จำกัด" คือความนับถือและศรัทธา "ผู้ก่อตั้งและทุกคนในครอบครัวจุลลิตย์" ไม่ใช่เพราะผลตอบแทนที่ดึงดูดใจ ดังนั้นจึงควรรักษาเสน่ห์เหล่านี้ไว้ ด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมืออาชีพได้ทำงานอย่างใกล้ชิดและเรียนรู้จากบุคคลที่พวกเขา นับถือและยกย่อง

บทที่ 5

ระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร คือการก้าวสู่ 600 สาขาภายในปี พ.ศ. 2565 ดังนั้น สิ่งสำคัญที่ช่วยให้กลยุทธ์ที่วางแผนไว้ประสบความสำเร็จคือ การควบคุมกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารมั่นใจว่ากิจกรรมต่างๆ ขององค์กรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ มีการบูรณาการที่มีคุณภาพเข้ามาในแผนกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเมื่อพิจารณาในบริบทของธุรกิจครอบครัวท้องถิ่นจากกรอบแนวคิด ระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ พบว่าระบบความเชื่อ เกิดจากผู้ก่อตั้งเป็นสำคัญ มีการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งด้วยตัวผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอดทายาท ในด้านการควบคุมขอบเขตและพฤติกรรมการทำงาน รวมทั้งระบบควบคุมวินัย พบว่าระบบควบคุมทั้งสองยังอยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ระบบมากยิ่งขึ้น และส่งผลต่อระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสารและโต้ตอบ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรมากยิ่งขึ้นยังไม่มีชัดเจนเท่าที่ควรเนื่องจากเป็นช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

5.1 กลยุทธ์องค์กร

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดหรือวิธีการดำเนินงานอย่างเร่งด่วน ต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เนื่องจากผู้บริหารกิจการขนาดเล็กยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์เท่าที่ควร ในมุมมองของผู้บริหารบริษัทเตือนใจพาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด เห็นว่าในควรมีการว่าจ้างที่ปรึกษาทางธุรกิจ เพื่อช่วยให้บริษัทก้าวไปข้างหน้าตามศักยภาพของธุรกิจ ขณะที่ธุรกิจขยายสาขาได้ 13 สาขา ในปี 2554 นั้น ผู้บริหารเห็นถึงศักยภาพและจุดเด่นของบริษัท ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ การขายสินค้าราคาถูก จึงได้ว่าจ้างที่ปรึกษาทางธุรกิจ และให้ผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงาน ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์องค์กรในระดับต่างๆ มีกลยุทธ์ระยะสั้นในการขยายสาขาเพิ่มให้ครบ 50 สาขาทั่วภาคใต้ภายในปี 2558 ซึ่งกลยุทธ์ระยะสั้นดังกล่าว ส่งผลให้ผลประกอบการของบริษัทก้าวสู่ 500 ล้านบาท และถือได้ว่าประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง สำหรับกลยุทธ์ระยะยาว คือการก้าวสู่ 600 สาขาทั่วประเทศไทย ภายในปี 2565 นั่นคือเป้าหมายสำคัญขององค์กร ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องขับเคลื่อนให้กลยุทธ์ดังกล่าวประสบความสำเร็จ

5.1.1 กลยุทธ์ที่ดีควบคู่กับวิสัยทัศน์องค์กร

การวางกลยุทธ์หลักที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ "บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด จะเป็นผู้นำในด้านการค้าปลีกโดยอาศัยกลยุทธ์สินค้าต้นทุนต่ำสุด (Cost leadership) และในปี 2560 บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัดจะขยายสาขาให้ครบ 150 สาขาทั่วภาคใต้และในปี 2565 จะขยายสาขาครบ 600 สาขาทั่วประเทศ" หากมองลักษณะการทำธุรกิจในปัจจุบันจะพบว่าโอกาสในการก้าวไปสู่ 600 สาขาใน 6 ปีข้างหน้าไม่น่าจะเป็นเรื่องยาก เพียงแต่ต้องอาศัยบุคลากรที่มี

ความรู้ความสามารถและมีความจงรักภักดีกับองค์กรที่เพียงพอ สอดคล้องกับผู้จัดการแผนกค้าปลีกที่ว่า "หากดูจากยอดขายและการขยายสาขาในปี 2559 คาดว่าน่าจะเป็นไปตามเป้า 600 สาขาในปี 2565 อย่างแน่นอน เพียงแต่ตอนนี้เราขาดกำลังคน ขาดทรัพยากรบุคคลที่จะมาสนับสนุนการทำงาน"

5.1.2 ปัญหาการควบคุมภายในของบริษัท

ปัญหาภายใน บริษัทเตือนใจพาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ที่เกิดขึ้น คือขาดการทำงานที่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง ยังคงทำงานแบบแยกส่วนงานแต่ละแผนกภายในองค์กร ยังไม่มีแผนกบัญชีและการเงิน เพื่อจัดทำงบการเงินและข้อมูลทางการเงินบัญชีที่สำคัญ ในเดือนมิถุนายน 2559 มีการนำโปรแกรมบัญชีสำเร็จรูปเข้ามาใช้ แต่ยังไม่สามารถดำเนินการได้สมบูรณ์แบบ เนื่องจากขาดการวางแผนกระบวนการปฏิบัติงานระหว่างแผนกต่างๆ ที่ดี ขาดความต่อเนื่องและเกิดการต่อต้านจากพนักงานบางส่วนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของระบบการควบคุมภายในต่างๆ ที่เกิดขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงของระบบการทำงานแบบเดิม ส่งผลต่อการบูรณาการและการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนในหลายแผนก ก่อนพ.ศ. 2559 มีเพียงแผนกค้าปลีกเท่านั้น ที่มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม สำหรับแผนกคลังสินค้ามีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน แต่ยังไม่ถูกนำมาใช้ให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจนในด้านของการปรับเงินเดือน หรือการปรับตำแหน่งงานในปี พ.ศ. 2559 เป็นต้นมา องค์กรเริ่มให้ความสำคัญถึงปัญหาการควบคุมภายในองค์กร โดยการผลักดันให้ทุกแผนกมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขปัญหาการควบคุมภายในที่เกิดขึ้น

5.1.3 ปัญหาโครงสร้างองค์กร

ประเด็นปัญหาในเรื่องของรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่เป็นรูปธรรม หลังจากมีการกำหนดกลยุทธ์องค์กรแล้วนั้น การประกาศใช้นโยบายต่างๆ เช่น วิสัยทัศน์ ปรัชญาองค์กร หรือคุณค่าหลักขององค์กร ก็ยังคงเป็นปัญหาในเรื่องของการสื่อสารและการประกาศใช้นโยบายต่างๆ อย่างเป็นทางการและเป็นลายลักษณ์อักษร อาจเพราะเดิมบริษัทอาศัยการทำงานเป็นครอบครัว อาศัยการพูดคุยหารือในแต่ละประเด็นที่มีปัญหา และแก้ปัญหาไปตามสถานการณ์ แต่เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นการควบคุม หรือการบริหารจัดการที่ไม่เป็นทางการ ส่งผลให้การสื่อสารและหรือนำนโยบายต่างๆ ไปใช้เกิดความผิดพลาดได้ ดังนั้นประเด็นดังกล่าวนี้ถือเป็นปัญหาสำคัญในบริษัท เตือนใจ พาณิชย กรุ๊ป จำกัด

5.1.4 ปัญหาการกำหนดจรรยาบรรณของพนักงานในสัญญาจ้างงาน

ประเด็นในเรื่องของการกำหนดจรรยาบรรณพนักงาน กฎระเบียบภายในองค์กร สืบเนื่องจากขาดการประกาศใช้อย่างเป็นทางการและเป็นลายลักษณ์อักษรเช่นเดียวกับปัญหาข้างต้น ส่งผลต่อความไม่ชัดเจนในการปฏิบัติตัวของพนักงานในองค์กร และการมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างไปตามยุคตามสมัยของธุรกิจ ล้วนส่งผลต่อการจงรักภักดีต่อองค์กร การสร้างความสามัคคี และความซื่อสัตย์ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ยาก

จากปัญหาที่กล่าวมาทั้งหมดส่งผลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระยะยาวในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ระบบควบคุมการจัดการจึงมีบทบาทเชิงรุกในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ จากแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ เพราะการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการควบคุมที่แตกต่างด้วยเช่นกัน (Simons, 1995a) สิ่งสำคัญที่ช่วยให้กลยุทธ์ที่วางแผนไว้ถูกนำไปใช้และประสบความสำเร็จนั้นคือ การควบคุมกลยุทธ์ และเมื่อพิจารณาใน

ภาพรวมของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ทำให้ผู้วิจัยค้นพบทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของระบบการควบคุมเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งวิธีการควบคุมเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัวท้องถิ่นตามกรอบแนวคิดระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ได้แก่

- 1) ระบบระบบความเชื่อ (Beliefs system)
- 2) ระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมการทำงาน (Boundary system)
- 3) ระบบควบคุมวินิจฉัย (Diagnostic control system)
- 4) ระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ (Interactive control system)

5.2 ระบบความเชื่อที่เกิดจากผู้ก่อตั้งเป็นสำคัญ (Beliefs system)

ระบบความเชื่อ เกิดจากการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้บริหาร การสื่อสารอย่างเป็นทางการจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการสื่อสารคุณค่าหลักขององค์กรจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารสูงสุด และมีการถ่ายทอดมายังทายาทรุ่นถัดไป สำหรับบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด การสื่อสารยังคงเป็นปัญหาสำคัญสำหรับในองค์กร เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบกึ่งทางการ มักเกิดขึ้นในวาระการประชุม และไม่ได้ระบุอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

ประธานกรรมการบริหารมีความประสงค์ที่จะสื่อสารค่านิยมในเรื่องของความเป็นธุรกิจครอบครัวไปยังพนักงานทุกคนด้วยตัวท่านเอง แต่เนื่องจนวนพนักงานที่มากขึ้นทำให้ไม่สามารถสื่อสารค่านิยมเหล่านั้นอย่างเป็นทางการและสื่อสารด้วยตัวท่านเองได้หมด ทำให้ปัจจุบันจึงมีการจัดทำสื่อเพื่อใช้เปิดให้ความรู้ในช่วงการอบรมพนักงาน ตามที่ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลกล่าวว่า "การสร้างค่านิยมจะค่อยๆ สอดแทรกเข้าในช่วงของการฝึกอบรม เพราะที่นี้มีการฝึกอบรมบ่อยเกือบทุกสัปดาห์ ดังนั้นจึงใช้วิธีการสอดแทรกในการอบรม เพื่อให้พนักงานได้ซึมซับถึงค่านิยมโดยตรงจากผู้บริหาร" เช่นเดียวกับและเจ้าหน้าที่แผนกประกันคุณภาพที่มองว่า "การถ่ายทอดค่านิยมเกิดจากการที่ผู้บริหารถ่ายทอดค่านิยมลงมาในการประชุมแต่ละวาระ และจะถ่ายทอดลงมาเป็นลำดับขั้น" ซึ่งต่างจากผู้จัดการแผนกจัดซื้อที่มองว่า "การสื่อสารในเรื่องของค่านิยมหลักขององค์กรควรทำอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และต้องสื่อสารให้พนักงานทุกคนที่ทำงานรับทราบและเข้าใจตรงกัน ไม่ควรใช้วิธีการสื่อสารเป็นลำดับขั้น เพราะเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ อาจทำให้การสื่อสารผิดพลาดได้ เพราะปัญหาที่เจอตอนนี้คือพนักงานในระดับล่างจะไม่ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตามที่ผู้บริหารได้ชี้แจงไว้ และบางครั้งข้อมูลที่รับมามีความผิดเพี้ยนไปจากความเป็นจริง และพนักงานบางส่วนยังไม่ได้รับการเข้าฝึกอบรม ทำให้พนักงานเหล่านั้นไม่ได้รับการถ่ายทอดค่านิยมดังกล่าว" และจากวิสัยทัศน์ (Vision) ของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด คือการก้าวสู่ 600 สาขาทั่วประเทศไทย ภายในปี 2565 เป็นการกำหนดกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กรอย่างเป็นทางการ แต่การประกาศกลยุทธ์องค์กรไม่ได้เกิดขึ้นทั่วถึงทั้งองค์กร หากมองที่การตระหนักและการรับรู้ของพนักงานในทุกระดับพบว่าในระดับพนักงาน ที่ไม่ได้เป็นหัวหน้างานยังไม่ได้ตระหนักในเรื่องของวิสัยทัศน์องค์กรเท่าที่ควร มีเพียงพนักงานในระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่มีการกล่าวถึงวิสัยทัศน์นี้ขององค์กร สอดคล้องกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม กล่าวว่า "การประกาศวิสัยทัศน์องค์กร ควรเป็นการต่อยอดและสื่อสารอย่างเป็นทางการมากกว่านี้ เพื่อเป็นการกระตุ้นเตือนและให้น้องพนักงานตระหนักในหน้าที่ที่ตนเองต้องรับผิดชอบ เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้"

ในมุมมองของผู้วิจัยเห็นว่า ควรมีการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม ในการปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่เป็นหลักสูตรแรก และหลักสูตรพื้นฐานสำหรับพนักงานทุกแผนก เป็นหลักสูตรที่บรรจุมาระต่างๆ เกี่ยวกับค่านิยมพื้นฐานขององค์กร คุณค่าหลักขององค์กร โครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์องค์กร รวมถึงกฎระเบียบ จริยธรรม และสิ่งที่พนักงานพึงปฏิบัติตลอดระยะเวลาในการเป็นพนักงานใน บริษัทเตือนใจ พาณิชย์ กรุป จำกัด โดยเป็นการให้ความรู้ สร้างความตระหนัก และตอกย้ำให้พนักงานได้รับทราบถึงวิสัยทัศน์องค์กร และคุณค่าหลักขององค์กร เพื่อพนักงานได้นำหลักการเหล่านั้นมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และมุ่งประเด็นเป้าหมายเดียวกันนั้นคือการก้าวสู่ 600 สาขาภายในปี 2565 นั่นคือวิสัยทัศน์หลักขององค์กร นอกจากนี้การจัดหลักสูตรฝึกอบรม นับว่าเป็นการสื่อสารอย่างเป็นทางการ และควรมีเอกสารประกอบเป็นคู่มือสำหรับพนักงาน เพื่อเป็นการสื่อสารอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร

ระบบความเชื่อเป็นระบบควบคุมที่นำมาใช้ในการสื่อสารคุณค่าหลักขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นทางการ (Simons, 1995a) ผ่านการปลูกฝังค่านิยมให้แก่พนักงานในทุกช่วงของการฝึกอบรม เพื่อเป็นการกระตุ้นเตือนและตอกย้ำให้พนักงานได้ตระหนักถึงค่านิยมและความเชื่อต่างๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ สิ่งหนึ่งที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมสังเกตจากการฝึกอบรมพบว่า พนักงานทุกคนรับรู้ร่วมกันในการทำงานที่บริษัทเตือนใจ พาณิชย์ กรุป จำกัด ว่าคุณค่าหลักขององค์กร คือ ที่นี่เป็นธุรกิจครอบครัว ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เป็นแบบเครือญาติ เป็นเหมือนคนในครอบครัวเดียวกันแต่การสื่อสารค่านิยมขององค์กรยังไม่สามารถสื่อสารอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร และยังไม่สามารถสื่อสารให้กับพนักงานได้ทราบทั่วถึงทั้งองค์กร ผลจากการวิจัยพบอีกว่าการกำหนดคุณค่าหลักขององค์กร แม้เกิดขึ้นจากผู้ก่อตั้ง แต่ในการสื่อสารคุณค่าหลักขององค์กรนั้นไม่สามารถสื่อสารทั่วถึงทั้งองค์กรได้ ทั้งนี้เพราะเป็นการสื่อสารแบบลำดับขั้น และใช้วิธีการสื่อสารเฉพาะในที่อบรม หรือที่ประชุมเป็นหลัก ทำให้พนักงานส่วนหนึ่งที่ไม่ได้เข้ารับการอบรม ไม่ได้รับการถ่ายทอดวิสัยทัศน์หรือคุณค่าหลักขององค์กร ขัดแย้งกับ Simons (1995a) และ Tekavčič *et al.* (2008) ที่สรุปว่าการกำหนดคุณค่าหลักเกิดจากระบบที่เป็นลายลักษณ์อักษร ถูกกำหนดด้วยผู้บริหารสูงสุดในองค์กร ในธุรกิจครอบครัว และมีการสื่อสารอย่างเป็นทางการ เพื่อเป็นการสนับสนุนคุณค่าพื้นฐาน เป้าหมาย และจุดมุ่งหมายองค์กร เพราะเป็นระบบที่สร้างค่านิยมและทิศทางที่ผู้บริหารต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนซึมซับ เพราะองค์กรต้องอาศัยพนักงานทุกคนในการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ และเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

5.2.1 ระบบความเชื่อสู่การสร้างแรงบันดาลใจและพลังสู่ความสำเร็จ

คุณวิจิต จุลสัตย์ ผู้ก่อตั้งบริษัทเตือนใจ พาณิชย์ กรุป จำกัด คือผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจและเป็นผู้สร้างให้พนักงานทุกคนมีความเชื่อถือและศรัทธา ท่านมักกล่าวเสมอว่า "หากเราเชื่อว่าทำได้ เราก็จะทำได้" พนักงานส่วนใหญ่ซึมซับนำเอาแนวความคิดในการสร้างแรงบันดาลใจต่างๆ และเกิดความเชื่อ ได้แก่

ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลกล่าวถึงผู้ก่อตั้งว่า "พนักงานมีความเชื่อมั่นในตัวผู้ก่อตั้งมาก ได้รับความศรัทธาและความเชื่อมั่นจากพนักงานทุกระดับ ซึ่งเกิดจากการที่ผู้ก่อตั้งนั้นเป็นผู้ที่ให้ความรักและความหวังดีให้กับพนักงานทุกคน" เช่นเดียวกับ

เจ้าหน้าที่แผนกอำนาจการและเจ้าหน้าที่แผนกฝึกอบรมที่ให้ความเห็นตรงกันว่า "ผู้ก่อตั้งคือบุคคลที่สร้างความเชื่อและแรงบันดาลใจให้กับพนักงานทุกคน" พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับค่านิยมความเป็นธุรกิจครอบครัว ในด้านการทำงานที่มีความยืดหยุ่นแบบเครือญาติ แม้ไม่ได้เป็นเครือญาติจริงๆ แต่การกระทำเสมือนเป็นหนึ่งในสมาชิกของครอบครัวเจ้าหน้าที่อำนาจการกล่าวว่า "เข้าใจถึงความเป็นครอบครัวและความแตกต่างจากธุรกิจทั่วไป ไม่ได้แค่พูดว่าอยู่กันเป็นครอบครัว แต่การกระทำก็บ่งบอกได้ว่า คือ ครอบครัวจริงๆ ส่งผลต่อแรงบันดาลใจในการทำงานของพนักงานทุกคนอยากที่จะทำงานเพื่อครอบครัว "

สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของผู้ก่อตั้ง ถึงวิธีการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน คือการสร้างพลังศรัทธาและความเชื่อ ซึ่งเริ่มจากการอ่านหนังสือเรื่อง "สุดยอดนักขาย" หนังสือเล่มที่ทำให้ตนเองสร้างพลังศรัทธา และความเชื่อ เป็นการแนะนำแนวทางการดำเนินธุรกิจและเป็นเส้นทางเศรษฐกิจ เป็นตำราที่เน้นความเชื่อ สร้างพลังศรัทธาให้เกิดขึ้นและได้ใช้เป็นหลักในการดำเนินชีวิตในปัจจุบันนี้ จากการเป็นหนอนหนังสือ การรักการอ่าน การสร้างความศรัทธา ทำให้ตนเองคิดว่าตนเองมั่นใจที่จะทำได้ มันก็จะทำได้ พลังศรัทธาและความเชื่อนี้ คือสิ่งที่ผู้ก่อตั้งใช้เป็นวิธีการบริหารลูกน้องอีกวิธีการหนึ่ง เป็นแบบอย่างจากการมีความศรัทธาและความเชื่อ พร้อมทั้งการลงมือปฏิบัติ ทำให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จได้ในทุกวันนี้

มุมมองของผู้วิจัยเรื่องการกำหนดคุณค่าหลักขององค์กรนำไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อสรุปได้ว่า แม้ไม่ได้มีการสื่อสารคุณค่าหลักขององค์กรอย่างเป็นทางการ แต่สามารถทำให้พนักงานที่ได้รับการถ่ายทอดนั้นสามารถซึมซับและก่อให้เกิดความเชื่อ ส่งผลต่อการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่สื่อสารคุณค่าหลักขององค์กรเป็นคนเดียวกันกับผู้กำหนดคุณค่าหลักดังกล่าว ทำให้ผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดเกิดความเชื่อถือและศรัทธาจากสิ่งที่ได้รับการถ่ายทอด โดยมีผู้ก่อตั้งหรือผู้สืบทอดเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างแรงบันดาลใจและการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ยอมรับได้ในองค์กร สอดคล้องกับ Tekavčić *et al.* (2008) ที่ศึกษาระบบควบคุมทางการจัดการของบริษัทแห่งหนึ่งโดยใช้กรอบแนวคิดระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่าหากผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร หรือเป็นผู้นำในช่วงการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ขององค์กร จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน ในการสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ส่งผลต่อการยอมรับและเป็นแนวทางในการสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มต่างๆ ในองค์กรได้ ทั้งนี้ต้องเป็นการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง อาจจะผ่านการทำงานเป็นทีม หรือการฝึกอบรมพนักงานใหม่ เพื่อเป็นการสร้างหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับ "คุณค่าหลักขององค์กร" หรือ "ปรัชญาขององค์กร" โดยการชี้แนะของผู้บริหารระดับสูงและทำให้เกิดรากฝังลึกในพฤติกรรมของพนักงานทั่วทั้งองค์กร

การปลูกฝังค่านิยม และการกำหนดคุณค่าหลักขององค์กร มีการสื่อสารในกระบวนการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร ตั้งแต่พนักงานเริ่มเข้าสู่กระบวนการฝึกงานในร้านฝึกหัด 7 วันแรกในการทดลองงาน โดยผู้บริหารของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรूप จำกัต เป็นผู้ที่ยพยายามตอกย้ำและให้พนักงานได้ตระหนักถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร และปรัชญาองค์กรรวมทั้งคุณค่าหลักขององค์กรในเรื่องนี้ได้รับคำเน้นย้ำจากผู้จัดการแผนกค่าปลีก แต่สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์รายอื่นไม่ได้กล่าวถึงในเรื่องดังกล่าว ดังนั้นประเด็นการสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ หรือปรัชญาองค์กรนี้เป็นการสื่อสารแบบไม่

เป็นทางการ ในการปลูกฝังค่านิยม และผู้ได้รับการถ่ายทอด จะเป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน ทำให้พนักงานหลายท่านไม่ได้รับการถ่ายทอดค่านิยมในเรื่องปรัชญาการทำงาน

โดยภาพรวมแล้วพนักงานระดับผู้บริหารและหัวหน้างานเข้าใจถึงค่านิยมหลักขององค์กรว่าประกอบไปด้วย 4 ข้อซึ่งเป็นหลักในการดำเนินงานที่ผู้บริหารคอยย้ำเตือนเสมอในวาระการอบรมต่างๆ หากพนักงานคนไหนยังไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรม จะทำให้ไม่สามารถตอบคำถามในเรื่องค่านิยม และปรัชญาหลักในการทำงานขององค์กรได้เพราะจากการสัมภาษณ์ในระดับผู้จัดการร้าน พนักงานบริการในร้าน ของแผนกค้าปลีกพบว่า การสื่อสารเกี่ยวกับค่านิยมหลักขององค์กร หรือหลักในการดำเนินงานพนักงานยังไม่สามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้อย่างชัดเจน ว่าอะไรคือหัวใจ 4 ห้อง บ้างตามลำดับ หรือไม่ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ในช่วงแรกของการตอบคำถาม เพราะเรื่องนี้อาจไม่ได้อยู่ในใจของพนักงานในการทำงานเท่าที่ควร ผู้วิจัยจึงสามารถอนุมานได้ว่าการปลูกฝังค่านิยมเกี่ยวกับคุณค่าหลักขององค์กร เกิดจากการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ดังนั้นในหลักสูตรฝึกอบรมทุกหลักสูตรจึงควรให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

มุมมองของผู้วิจัยในเรื่องการสื่อสารคุณค่าหลักขององค์กรสามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่า การสื่อสารคุณค่าหลักขององค์กรไปยังพนักงานยังไม่ทั่วถึงทั้งองค์กรและยังไม่มีการเรียบเรียงแผน แม้จะมีการกำหนดคุณค่าหลักขององค์กรไว้ดีแล้ว แต่การสื่อสารยังไม่ดีพอ ส่งผลต่อการรับรู้ที่ไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร ขาดการเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารในระดับต่างๆ รวมถึงพนักงาน ทำให้เกิดอุปสรรคในการสร้างรูปแบบของพฤติกรรมที่เป็นไปในแนวทางที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการ ดังนั้นสำหรับบริษัทเตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ยังไม่บรรลุเป้าหมายของ ระบบความเชื่อเพราะพนักงานทุกคนในองค์กรเกิดยังไม่สามารถแสดงออกซึ่งค่านิยมที่ฝังลึก หรือการเกิดแรงบันดาลใจและการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันได้ ในเรื่องของคุณค่าหลักขององค์กร เกิดจากไม่มีการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร และขาดการเชื่อมโยงที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ข้อเสนอแนะสอดคล้องกับวรรณกรรมของ Simons (1995a) ว่าการกำหนดคุณค่าหลักขององค์กรต้องมีการสื่อสารอย่างเป็นทางการ เพื่อเป็นการสนับสนุนคุณค่าพื้นฐาน เป้าหมาย โดยตรงต่อองค์กร จากผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ และสอดคล้องกับ Chua *et al.* (1996) ที่สรุปว่า ค่านิยมและวิสัยทัศน์ของธุรกิจครอบครัวเป็นยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ

5.2.2 ธรรมเนียมครอบครัวกับความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ธรรมเนียมครอบครัว คือ กฎ กติกา และมารยาทของสมาชิกในครอบครัว ประชานกรรมการบริหารกล่าวถึงการกำหนดกฎ กติกา ในครอบครัวสำหรับครอบครัวบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัดว่า "ไม่มีการกำหนดเป็นกฎระเบียบ หรือการสร้างระเบียบของครอบครัวอย่างชัดเจน มีเพียงแต่มีการกำหนดหน้าที่ในการทำงาน แบ่งงานกันทำ เพื่อให้เกิดการทำงานที่ไม่ทับซ้อนกันในแต่ละหน้าที่ เพื่อให้เป็นรูปแบบการทำงานที่เป็นรูปแบบบริษัทมากขึ้นเท่านั้นเอง และเป็นสิ่งที่ดี ที่ทำให้การทำงานมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้น ส่งผลต่อความสะอาด รวดเร็วในการแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ดีขึ้น"

ผลการวิจัยพบว่าบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัดไม่มีการนำธรรมเนียมครอบครัวเข้ามาใช้ในการจัดการธุรกิจครอบครัว ส่วนหนึ่งเป็นเพราะการไม่มีสมาชิกในครอบครัวที่เพิ่มขึ้น ไม่มี

การเข้ามาทำงานจากเครือข่าย ทำให้เป็นการสร้างข้อตกลงกันเองแบบไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ใช้ประสบการณ์และความชำนาญจากการทำงาน ในการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ แม้ไม่ได้มีการกำหนด ธรรมนูญครอบครัวในรุ่นที่ 2 แต่นั่นก็ไม่ได้ทำให้บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรู๊ป จำกัดเกิดปัญหาในการบริหารงานในครอบครัว หรือทำให้ความสัมพันธ์ในครอบครัวลดน้อยลง หรือเกิดความไม่ยั่งยืนในการสืบทอดธุรกิจ ชัดแย้งกับบุญชนิด วิงวอน และคณะ (2556) ที่ว่าธรรมนูญครอบครัวมีอิทธิพลของภาวะผู้ประกอบการของธุรกิจครอบครัวสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจครอบครัว เกิดการสืบทอดธุรกิจได้อย่างยั่งยืน แต่มีความเห็นเดียวกันกับ Tanriverdi & Zehir (2006) สรุปว่าการนำธรรมนูญครอบครัวมาใช้ผ่านความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกการร่วมแรงร่วมใจและเกี่ยวข้องกับสมาชิกในการทำงาน ส่งผลให้การดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวมีประสิทธิภาพสูงขึ้นตั้งนั้นการที่บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรู๊ป จำกัดไม่ได้จัดทำธรรมนูญครอบครัว ประกอบกับไม่มีการสื่อสารเรื่องค่านิยมหลักขององค์กรให้สมาชิกหรือพนักงานในองค์กรรับทราบอย่างเป็นทางการและทั่วถึงแล้ว อาจจะมีส่งผลให้การแสดงออกซึ่งค่านิยมหลัก หรือคุณค่าหลักขององค์กรไม่เด่นชัดเท่าที่ควร

ดังนั้นในอนาคตการจะก้าวไปสู่ 600 สาขาจะต้องประกอบไปด้วยสมาชิกในครอบครัวที่เพิ่มมากขึ้น ธุรกิจครอบครัวของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรู๊ป จำกัดในมุมมองผู้วิจัยจึงเสนอแนะให้มีการจัดทำธรรมนูญครอบครัว เพื่อเป็นการสร้างกรอบกติกาการอยู่ร่วมกันของคนในครอบครัว เพื่อให้ทุกคนเข้าใจบทบาทของตนเอง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการบ่มเพาะทายาทอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อให้ทายาทสามารถเกื้อหนุนธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนได้ เนื่องจากธรรมนูญครอบครัวเป็นส่วนหนึ่งซึ่งแสดงให้เห็นค่านิยมหลัก วิสัยทัศน์ และความมุ่งมั่นที่ครอบครัวมีต่อธุรกิจผ่านความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก การร่วมแรงร่วมใจและเกี่ยวข้องกับสมาชิกในการทำงาน ส่งผลให้การดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นจุดแข็งของธุรกิจครอบครัวที่แตกต่างจากธุรกิจโดยทั่วไป (บุญชนิด วิงวอน และคณะ, 2558)

5.3 ระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมกำเนินงาน (Boundary system)

การสื่อสารถึงขอบเขตในสิ่งที่พนักงานควรหลีกเลี่ยง หรือที่ควรปฏิบัติ สำหรับบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรู๊ป จำกัด คือกฎระเบียบการปฏิบัติงานทั่วไป โดยการสื่อสารกฎระเบียบสำหรับบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรู๊ป จำกัด เป็นการชี้แจงอย่างไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ชี้แจงโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลในวันแรกของการเข้าทำงาน ชี้แจงเกี่ยวกับระเบียบการปฏิบัติงาน เวลางาน การขาดงาน ลางาน มาสาย และพฤติกรรมที่ควรประพฤติในที่ทำงาน เช่น ระเบียบการแต่งกาย พร้อมเอกสารให้อ่านประกอบเกี่ยวกับเรื่องของระเบียบและบทลงโทษต่างๆ ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลพบปัญหาของเอกสารประกอบเหล่านี้คือ ไม่ได้ทำการแจกจ่ายให้กับพนักงานใหม่ทุกท่าน แต่เป็นการให้ยืมอ่านในวันที่เข้ามาทำสัญญาหรือการพูดคุยเรื่องข้อตกลงในการทำงาน ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลกล่าวว่า "สำหรับในระเบียบ มีทั้งระเบียบ ข้อปฏิบัติ และโทษร้ายแรง 8 หมวด ตามกฎหมายแรงงาน มีการแจ้งให้พนักงานทราบจากคู่มือที่มีให้ แต่เอกสารอยู่ที่แผนกบุคคล พนักงานอาจไม่ได้ขึ้นมาอ่านเท่าที่ควร" ส่งผลต่อการรับรู้ในเรื่องระเบียบจากแผนกบุคคลไม่ทั่วถึงสำหรับพนักงานทุกคน ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของวันหยุด ค่าล่วงเวลา และสวัสดิการอื่นๆ อยู่สม่ำเสมอ

5.3.1 ปลุกฝังจริยธรรมพนักงานต้องกำหนดอย่างเป็นทางการ

ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกคลังสินค้ากล่าวถึงการประกาศกฎระเบียบต่างๆ ในองค์กรว่า "ตนเองทำหน้าที่ในการสื่อสารเรื่องวันหยุด ค่าล่วงเวลา สวัสดิการต่างๆ ให้น้องอยู่เสมอ เพราะระเบียบที่ออกมาจากแผนกบุคคลยังไม่ชัดเจนและไม่แน่ใจว่าการประกาศใช้ตั้งแต่ต้นปีนั้น ยังมีผลอยู่หรือไม่" สอดคล้องกับผู้จัดการแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศที่เห็นว่า "ปัญหาการวางแผนงานด้านกำลังคนและการฝึกอบรมในองค์กรเรายังมีข้อด้อยอยู่มาก หากการวางแผนด้านกำลังคนผิดพลาดส่งผลกระทบต่อแผนกอื่นๆ ทัวทั้งองค์กร ขาดบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงาน จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรซึ่งปัจจุบันกฎระเบียบและกฎเกณฑ์ต่างๆ ยังขาดความชัดเจน คู่มือพนักงานไม่ถูกเผยแพร่ ทำให้พนักงานใหม่ๆ ที่เข้ามาไม่เกิดความภักดีต่อองค์กร ปัญหาการลาออกตามมาอย่างชัดเจน" เช่นเดียวกับประธานกรรมการบริหารที่เห็นว่า "การประกาศใช้กฎระเบียบต้องมีความชัดเจนและความเป็นทางการมากกว่านี้ แต่ในปัจจุบันมองว่า บริษัทของเรา ก็ยังคงมีความก้าวหน้าขึ้นกว่าเดิมมาก อาจจะต้องอยู่ในช่วงกระบวนการปรับปรุง ปรับเปลี่ยนต่างๆ ในทางที่ดีขึ้น แต่ต้องปรับปรุงในส่วนของบุคลากรที่ทำงานในด้านทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่านี้" แต่ประธานกรรมการบริหารร่วมกลับเห็นว่า "การหละหลวมของกฎระเบียบในปัจจุบันที่เกิดขึ้น เป็นผลมาจาก "พนักงาน" เป็นสำคัญ กล่าวคือ ในอดีตไม่มีการออกกฎระเบียบอย่างเป็นทางการ ลักษณะอักษร แต่การกระทำผิดจากข้อตกลงก็เกิดขึ้นน้อยกว่าปัจจุบัน ที่มีการออกกฎระเบียบ คำสั่งต่างๆ รวมทั้งมีการควบคุมจากฝ่ายต่างๆ แต่ยังคงมีการกระทำผิดจากที่กำหนดไว้ในสัดส่วนที่เยอะกว่าในอดีต จึงมองว่าขึ้นอยู่กับบุคคลมากกว่า ที่ขาดความตระหนักในกฎระเบียบ จึงควรที่จะปลุกฝังที่ตัวพนักงานไปพร้อมๆ กับกฎระเบียบที่กำหนดขึ้นมา"

ดังนั้นเมื่อพิจารณาในส่วนของจริยธรรมพนักงาน คือการกำหนดจริยธรรมในการปฏิบัติงานโดยการมีผู้บริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในวิธีการ พบว่าจรรยาบรรณของพนักงาน มักจะปลุกฝังไปพร้อมๆ กับการแถลงการณ์เรื่องกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอดจะเป็นผู้ชี้แจงเกี่ยวกับจรรยาบรรณต่างๆ ที่ควรประพฤติ ในวาระการอบรมเกือบทุกหลักสูตร พยายามปลุกฝังให้พนักงานทราบว่า "เรากำลังช่วยคน ช่วยลูกค้า เราหาของที่ตีมาขาย ราคาไม่แพง มีความยุติธรรม ด้านราคา และพยายามหาสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการมากที่สุด" ผู้บริหารจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกครั้งในการหารือเกี่ยวกับข้อระเบียบข้อบังคับและมาตรฐานในการทำงาน ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลให้ข้อมูลในเรื่องนี้ว่า "กรณีพนักงานมีพฤติกรรมไม่เหมาะสมและเคยตักเตือนแล้ว ผู้บริหารจะเรียกพนักงานมาพูดคุยด้วยตนเอง"

จริยธรรมในการปฏิบัติงาน สำหรับบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ไม่ได้ประกาศใช้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการสร้างกรอบการทำงาน ขอบเขตของพฤติกรรมให้แก่พนักงานในระยะแรก เนื่องจากก่อนหน้านี้ไม่มีสัญญาจ้างงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร ส่งผลต่อความไม่ชัดเจนในหลายๆ ด้าน ตามความเห็นของผู้จัดการแผนกค่าปลึกที่เห็นว่า "เนื่องจากปัจจุบัน ไม่มีระเบียบที่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดขอบเขตการจ้างงานในสัญญาจ้าง ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ เช่น ความชัดเจนของการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และความไม่เป็นธรรมในการใช้ระเบียบตัดสินปัญหา ยังไม่เกิดความเป็นธรรมในการใช้ระเบียบอีกด้วย" สำหรับในเดือนมิถุนายน 2559 แผนกทรัพยากรบุคคล เริ่มทำสัญญาจ้างงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีข้อความระบุถึงจริยธรรมและหลักการปฏิบัติงาน

รวมถึงผลกระทบที่เกิดจากการกระทำผิดนโยบายของบริษัทในเรื่องต่างๆ ด้านผู้ช่วยผู้จัดการแผนกบัญชีกล่าวถึงจรรยาบรรณเกี่ยวกับงานบัญชีว่า "ตอนนี้เริ่มให้พนักงานมีการทำสัญญาจ้างงาน และสัญญานั้นถูกเก็บไว้โดยแผนกบุคคล โดยที่ไม่ได้ประกาศถึงผลหรือวิธีการปฏิบัติตามสัญญานั้นอย่างละเอียดถี่ถ้วน พนักงานเพียงแค่ลงนามรับทราบ และหาผู้ค้ำประกันมาลงนามร่วมในสัญญานั้น ซึ่งอาจจะส่งผลดีต่อวิธีปฏิบัติงาน การทำผิดระเบียบ หรือการลาออก สำหรับพนักงานที่จะต้องปฏิบัติด้วยความระมัดระวังมากยิ่งขึ้น"

ผู้วิจัยได้ข้อสรุปว่าจริยธรรมและกฎระเบียบขององค์กรมีการกำหนดไว้ แต่ไม่สามารถถ่ายทอดอย่างเป็นทางการให้กับพนักงานรับรู้ได้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเกิดจากบุคลากรที่รับผิดชอบในด้านนี้ยังขาดชำนาญในงานนี้อยู่ ซึ่งกฎระเบียบโดยส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและวิธีการในการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร แต่เมื่อกฎระเบียบไม่ถูกบังคับใช้อย่างจริงจังและไม่ได้สื่อสารอย่างทั่วถึงและเป็นทางการ ทำให้เป็นข้อด้อยในการควบคุมด้านพฤติกรรมของพนักงาน เช่นเดียวกับข้อด้อยหรือปัญหาด้านค่านิยมหลักขององค์กร ข้อเสนอแนะสำหรับปัญหาจริยธรรมของพนักงานในองค์กร คือการประกาศใช้กฎระเบียบที่ชัดเจน และมีการประกาศอย่างเป็นทางการ เพื่อให้พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกันและกฎระเบียบเหล่านั้นเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

5.3.2 ธุรกิจครอบครัวท้องถิ่นกับปัญหาตัวแทนหรือผลประโยชน์ทับซ้อน

ปัญหาตัวแทนหรือผลประโยชน์ทับซ้อนสำหรับในบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ยังไม่เกิดขึ้น เนื่องจากการทำงานเป็นแบบธุรกิจครอบครัวเล็กๆ ที่มีผู้บริหารซึ่งเป็นเครือญาติเพียง 5 ท่าน และยังไม่มีการแบ่งหุ้น หรือผลตอบแทนให้เครือญาติ ผู้ก่อตั้งได้ชี้แจงเกี่ยวกับความประสงค์ในเรื่องนี้ว่า "สำหรับที่บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ไม่มีการบริหารงานหรือร่วมหุ้นโดยเครือญาติ แต่จะให้พนักงานทุกคนเปรียบเสมือนเครือญาติ โดยพนักงานรุ่นเก่าๆ ได้รับผลตอบแทนโดยการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจโดยพนักงานรุ่นแรก 4 ท่าน ได้เป็นผู้ถือหุ้นในบริษัท ที่ดับเบิลยูเอส ซินดิเคท จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ทำหน้าที่ในการจัดซื้อสินค้าทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ โดยเน้นสินค้าจากประเทศจีนเป็นหลัก และเป็นบริษัทในเครือของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด วัตถุประสงค์ของการให้พนักงานร่วมถือหุ้น เพื่อเป็นการตอบแทนพนักงานรุ่นเก่าๆ ที่ทำงานกับบริษัทมาเป็นระยะเวลาานาน จึงได้มอบหุ้นส่วนให้แก่พนักงานเหล่านี้ นอกจากนั้นได้มีการว่าจ้างที่ปรึกษาทางธุรกิจ เพราะผู้บริหารระดับสูงมองเห็นว่าหากบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด จะก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน จะต้องมีการให้ผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาช่วยการจัดการในธุรกิจ ในมุมมองของผู้ก่อตั้งและทายาทพบว่า การว่าจ้างที่ปรึกษาทางธุรกิจ ส่งผลดีต่อบริษัทเป็นอย่างมาก ผลประกอบการและการขยายสาขาเพิ่มขึ้นเห็นได้อย่างชัดเจนและเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ทุกประการ ถือเป็นการขยายธุรกิจแบบก้าวกระโดดสอดคล้องกับ Burkart et al. (2003) และ Caselli & Gennaioli (2013) พบว่าระบบการจัดการในธุรกิจครอบครัวที่ดีจะช่วยลดปัญหาที่เกิดจากตัวแทนได้และจะส่งผลทางบวกเกี่ยวกับการสร้างค่านิยมและการจัดการที่ดีในธุรกิจครอบครัว โดยอาจใช้ผู้บริหารมืออาชีพจากภายนอกเข้ามาดำเนินการ จะได้รับผลที่ดีกว่าให้ผู้ก่อตั้งหรือทายาทเป็นผู้ดำเนินการ ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ธุรกิจครอบครัวท้องถิ่นไม่มีปัญหาของตัวแทนหรือผลประโยชน์ทับซ้อนเนื่องจากการบริหารงานแบบครอบครัวเดียว ไม่มีเครือญาติเข้ามาร่วมหุ้นด้วย อีกทั้งในการบริหารงานมีการว่าจ้างที่ปรึกษาทาง

ธุรกิจเข้ามาบริหารงานส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นและไม่เกิดปัญหาเรื่องตัวแทน และผลประโยชน์ทับซ้อน เนื่องจากโครงสร้างองค์กรยังไม่ซับซ้อน

จากข้อดีที่กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นแนวทางที่ดีที่สุดสำหรับธุรกิจอื่นๆ เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดปัญหาตัวแทนและผลประโยชน์ทับซ้อนดังนี้

1. การเป็นธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก ทำให้โครงสร้างการบริหารไม่ซับซ้อน ความเป็นเครือญาติในระดับที่ใกล้ชิด และไม่มีการแบ่งหุ้นส่วนหรือผลประโยชน์ใดๆ ให้เครือญาติอื่นๆ ที่ไม่ได้เข้ามาบริหารงาน ทำให้ไม่เกิดปัญหาดังกล่าว

2. การตอบแทนพนักงาน ด้วยการมอบหุ้นส่วนทางธุรกิจ ให้พนักงานรุ่นเก่าที่ร่วมทำงานมาเป็นเวลานาน ได้มีโอกาสในการเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ ข้อนี้จะทำให้ไม่เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นการหยิบยื่นผลประโยชน์ให้กับพนักงานโดยตรง ลดการทุจริตและคอร์รัปชัน อีกทั้งยังส่งผลให้พนักงานมีความตระหนักและหวงแหนองค์กรมากยิ่งขึ้น

3. การใช้ที่ปรึกษาทางธุรกิจส่งผลทางบวกต่อธุรกิจเห็นได้อย่างชัดเจน เนื่องจากผู้บริหารอาจไม่มีความรู้ความสามารถโดยตรงในการทำธุรกิจ เมื่อใช้ผู้ที่มีความสามารถเฉพาะด้าน จะส่งผลให้ธุรกิจก้าวข้างหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว และส่งผลต่อผลประกอบการที่ดีขึ้น จะเห็นได้จากบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด จากเดิมบริหารงานกันภายในครอบครัวมีจำนวน 13 สาขา หลังจากมีการว่าจ้างที่ปรึกษาทางธุรกิจ เพียงระยะเวลาไม่กี่ปี ทำให้สามารถขยายสาขาได้ถึง 60 สาขา การใช้ผู้บริหารมืออาชีพนั้นช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในองค์กร และใช้ระบบการดูแลพนักงานและผู้บริหารมืออาชีพเสมือนเป็นญาติพี่น้องในครอบครัว ช่วยดูแลรักษาพนักงานที่ซื่อสัตย์ซึ่งร่วมทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่มากับผู้ก่อตั้งโดยไม่ทอดทิ้ง

5.3.3 การสร้างธุรกิจควบคู่กับสร้างวัฒนธรรมองค์กร คือสิ่งที่ผู้บริหารตระหนัก

ธุรกิจครอบครัวแบบฉบับที่บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด เป็นอยู่คือ การทำธุรกิจควบคู่กับการสร้างครอบครัวใหญ่ โดยพนักงานทุกคนคือหนึ่งในสมาชิกของครอบครัวบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด การสร้างค่านิยมความเป็นธุรกิจครอบครัว ให้ทุกคนมีความผูกพัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเหมือนเครือญาติ โดยมีผู้ก่อตั้ง คือคุณวิจิต จุลสัตย์ และคุณปานใจ จุลสัตย์ เป็นผู้หล่อหลอมความเป็นครอบครัว บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด มากที่สุด คือความได้เปรียบอย่างหนึ่ง ตามที่ผู้จัดการแผนกบุคคลมองเห็นข้อได้เปรียบของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ว่า "วัฒนธรรมองค์กรของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ที่โดดเด่นคือการใช้ผู้บริหารได้พบปะกับพนักงานเป็นประจำจะส่งผลดีต่อพนักงาน ในการให้กำลังใจหรือให้นโยบายต่างๆ ขององค์กร ทุกคนที่มาทำงานในบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด จะมีความรู้สึกที่คล้ายๆ กันคือ เหมือนเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว" การที่ผู้บริหารพักที่สำนักงาน ใช้บ้านเป็นสำนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกที่ทำงานเหมือนที่บ้าน และไม่รู้สึกว่าต้องมาทำงานในแต่ละวัน แต่กลับให้ความรู้สึกที่ ต้องไปทำงานที่บ้านหลังใหญ่กว่าที่เราพักอาศัยอยู่ทุกวัน ตามที่ผู้จัดการเขตได้กล่าวว่า "มาทำงานที่นี่ไม่เคยรู้สึกว่าต้องมาทำงาน แต่จะให้ความรู้สึกที่ ต้องมาทำงานที่บ้านอีกหลัง" ผลการวิจัยจึงสรุปได้ว่า ผู้ก่อตั้งมีบทบาทในการสร้างระบบความเชื่อและความศรัทธาให้แก่ทายาทและพนักงานในองค์กร มีบทบาทและมีอิทธิพลต่อผู้สืบทอดกิจการเป็นอย่างมาก ทั้งในแง่ของการดำเนินงาน และการสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรในรุ่นถัดไป สอดคล้องกับทฤษฎีของ Schein (1985 อ้างใน บุญชนิต วิจวอน และคณะ, 2556) ว่า

วัฒนธรรมเป็นความเข้าใจที่ถูกสร้างขึ้นตั้งแต่เริ่มต้นก่อตั้ง โดยใช้ระบบความเชื่อของผู้ก่อตั้ง (Founders' core beliefs) และค่านิยม (Values) ในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร

การทำธุรกิจของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ประกอบไปด้วย พ่อแม่ และ ลูกๆ รวมทั้งสะใภ้ มีการทำงานร่วมกันในครอบครัวเดี่ยว ไม่ได้มีเครือญาติเข้ามาเป็นหุ้นส่วนด้วยความสัมพันธ์อันดีภายในครอบครัวที่มีของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดี กล่าวคือ ในรุ่นผู้ก่อตั้งในปัจจุบัน ทำหน้าที่เป็นที่ประธานกรรมการบริษัท ในการให้คำปรึกษา จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่าน เป็นที่ปรึกษาให้กับทายาทรุ่นที่สอง ในเรื่องที่ท่านมีประสบการณ์ตรงโดยเฉพาะ สำหรับคุณปานใจ จุลสัตย์ ทำหน้าที่เสมือนแม่บ้าน คอยดูแลสินค้า การสั่งซื้อสินค้า เพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและเหมาะสมกับเทศกาลมากที่สุด ทั้งสองท่านจึงเปรียบเสมือนแม่แบบที่ดี ที่ปรึกษาที่ดีที่สุดในการทำการค้า จากประสบการณ์กว่า 30 ปีที่ผ่านมา และกลายเป็นบุคคลที่สมาชิกในครอบครัวและพนักงานทุกคนศรัทธาและมีความเชื่อถือในตัวท่านทั้งสองเป็นอย่างยิ่ง ผู้สืบทอดทั้งสองท่านต่างทำหน้าที่ผู้สืบทอดด้วยความเต็มใจ จากความคุ้นเคยในการทำธุรกิจค้าปลีก เป็นพ่อค้าตั้งแต่เด็ก ทำให้ได้รู้ว่าเป็นสิ่งที่ควรรักษาและดูแลให้ยั่งยืนต่อไป เพราะเป็นสิ่งที่คุณแม่สร้างมาด้วยความยากลำบาก และเป็นธุรกิจที่ทำให้ครอบครัวมีวันนี้ได้ ผู้สืบทอดทั้งสองจึงเข้ารับตำแหน่งด้วยความเต็มใจและภาคภูมิใจ

ผู้วิจัยพบว่า ความสัมพันธ์และความผูกพันที่ดีภายในครอบครัวนี้ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ความแข็งแกร่ง และการเติบโตอย่างยั่งยืน จากค่านิยมความเป็นธุรกิจครอบครัว ประการสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมครอบครัวของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด คือการสร้างศรัทธาและความเชื่อ โดยผู้ก่อตั้งมักจะถ่ายทอดในเรื่องนี้ให้พนักงานฟังเสมอในทุกช่วงของการอบรม เพราะท่านอยากให้พนักงานทุกคนมีศรัทธาและความเชื่อเพราะท่านเชื่อว่า สิ่งนี้มีส่วนช่วยทำชีวิตประสบความสำเร็จได้ และมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด สามารถก้าวไปสู่ 600 สาขาได้ง่ายยิ่งขึ้น อีกทั้งการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการหรือการพูดคุยระหว่างผู้บริหารกับพนักงานกลุ่มเล็กๆ ยังจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดี นำไปสู่การซึมซับ รับรู้เอาข้อคิด แนวทางการปฏิบัติ ก่อเกิดเป็นความเชื่อและพลังศรัทธาในการเป็นครอบครัวเดียวกัน จนเกิดเป็นความรักในหน้าที่ที่ทำ คือการเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวเตือนใจ ตามปณิธานของผู้ก่อตั้ง ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับสิริรัฐ บุญรักษา (2558) ที่พบว่าความผูกพันของทายาทมีความสำคัญมาก หากทายาทไม่มีความผูกพันกับธุรกิจครอบครัวแล้ว เป็นเรื่องยากที่ทายาทจะสามารถเป็นผู้ประกอบการที่ดีและประสบความสำเร็จได้ เมื่อทายาทเกิดความตระหนักและเห็นคุณค่าของธุรกิจครอบครัวจนเกิดความรักในหน้าที่ ทำให้ทายาทเกิดความรักในธุรกิจ และต้องการพัฒนาและธำรงรักษาธุรกิจไว้ให้เกิดความยั่งยืน และไม่ยากให้ธุรกิจล่มสลายไป

จากข้อค้นพบข้างต้นพบว่ามีความคิดเห็นขัดแย้งจากพนักงานในรุ่นเก่า เช่น ผู้จัดการแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศและที่ปรึกษาแผนกขนส่ง จะมีความเห็นที่แตกต่างไป เนื่องจากวัฒนธรรมครอบครัวของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ก่อนหน้าจะมีการส่งมอบทายาทจะเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบพี่ปกครองน้อง มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด อาจเนื่องจากจำนวนพนักงานที่ยังน้อยอยู่ แต่ภาพบรรยากาศเหล่านั้นยังคงเป็นภาพแห่งความประทับใจ และอยากได้วัฒนธรรมการปกครองแบบพี่ปกครองน้อง มีการดูแลเอาใจใส่อย่างเป็นมิตร ไม่มีการแบ่งแยกระดับหรือตำแหน่ง

ด้วยสี่สี่ เพราะการแบ่งแยกเช่นนี้ทำให้กระทบต่อความรู้สึกของผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่า และส่งผลต่อความไม่จงรักภักดีต่อองค์กร ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าอาจเกิดจากวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่แข็งแกร่งพอในการที่จะให้สมาชิกในครอบครัว หรือผู้สืบทอดยึดถือแนวทางการปฏิบัติจากผู้ก่อตั้ง ทำให้มีวัฒนธรรมองค์กรในบางเรื่องเปลี่ยนแปลงไปเมื่อมีการส่งมอบทายาท จึงส่งผลกระทบต่อเรื่องการปกครอง และการทำงานที่ขาดความสามัคคีกลมเกลียว สอดคล้องกับ เกศรินทร์ ปาระมีแจ้ และ วรรณรพี บานชื่นวิจิตร (2554) ที่ว่าจุดเด่นของธุรกิจครอบครัว คือ การมีวัฒนธรรมขององค์กรที่แข็งแกร่ง ซึ่งสมาชิกในครอบครัวจะยึดหลักแนวปฏิบัติที่มั่นคงจากบรรพบุรุษ และคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก จึงไม่เกิดปัญหาเรื่องความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์กันภายในบริษัท ดังนั้นจึงส่งผลให้บริษัทมีกำไรสุทธิต่อหุ้นที่สูงกว่าบริษัทที่ไม่เป็นธุรกิจครอบครัว ดังนั้นในเรื่องของการสร้างวัฒนธรรมครอบครัวจากระบบความเชื่อของผู้ก่อตั้ง ในมุมมองของผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าวัฒนธรรมครอบครัวของบริษัท เตือนใจ พาณิश्य กรูป จำกัด เกิดจากระบบความเชื่อของผู้ก่อตั้งเป็นสำคัญ แต่เมื่อมีการส่งมอบทายาท หรือการเปลี่ยนแปลงระหว่างรุ่นของธุรกิจครอบครัว ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมเดิมที่เคยหล่อหลอมหรือสร้างกันมาอาจด้วยวิธีการบริหารงานที่แตกต่างกันระหว่างรุ่น หรือปัจจัยภายนอกได้แก่ จำนวนพนักงานที่เพิ่มมากขึ้น วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น นโยบายองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน ดังนั้นในการส่งมอบทายาท หรือการเปลี่ยนแปลงระหว่างรุ่นสู่รุ่น จะต้องมีการส่งต่อซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเดิมที่ดี และมีการหล่อหลอมวัฒนธรรมด้วยค่านิยมองค์กรอย่างต่อเนื่อง

5.4 ระบบควบคุมการวินิจฉัย (Diagnostic control system)

5.4.1 การวัดปัจจัยการดำเนินงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

ปัจจุบันบริษัท เตือนใจ พาณิश्य กรูป จำกัด ประกอบไปด้วย 7 แผนกในการดำเนินงาน

- แผนกค้าปลีก ใช้เกณฑ์การวัดคือ ยอดขาย มาตรฐานร้าน และทีมงานและบุคลากร

- แผนกคลังสินค้าและกระจายสินค้ามีการใช้ตัวชี้วัดหลักในการวัดผลการปฏิบัติงาน ในแผนกนี้มีทั้งหมด 9 หน่วยงาน ใช้ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานทั้งหมด 34 ตัวชี้วัดในการผลการปฏิบัติของพนักงานในแผนกคลังสินค้า และการรายงานจะเป็นการรายงานผลรายไตรมาส

- แผนกบัญชี ยังไม่มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน แต่ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกบัญชีเห็นว่าหากมีระบบบัญชีที่สมบูรณ์แบบ จะสามารถกำหนดตัวชี้วัดหลักการปฏิบัติงานได้โดยการวัดจำนวนใบผ่านรายการต่อเดือน และวัดจำนวนการยกเลิกใบผ่านรายการ และสามารถวัดผลการปฏิบัติงานจากวันที่ในการปิดงบการเงินรายเดือนได้ โดยต้องไม่เกินวันที่ 7 ของเดือนถัดไปเพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้งบการเงินในการบริหารได้ทันเวลา

- แผนกจัดซื้อเริ่มมีการใช้ตัวชี้วัดหลักในการวัดผลการปฏิบัติงานในเดือนพฤศจิกายน 2559 โดยใช้ 11 ตัวชี้วัด สำหรับวัดผลการปฏิบัติงานในเรื่อง สภาพคล่องของสินค้า สินค้าขายดี จำนวนสินค้าที่เหมาะสม คุณภาพของสินค้าถูกต้องตามที่สั่งซื้อ มีราคาที่เหมาะสม ได้รับความส่งมอบที่ทันต่อเวลา และสินค้าไม่เสียหาย

o แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้จัดการแผนกได้กล่าวถึงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญของแผนกในตอนนี้ที่ยังไม่ได้กำหนดไว้เช่นกันว่า "ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในงานหลักของแผนก คืองานบริการ ดังนั้นตัวชี้วัดที่สำคัญคือ เวลาในการปัญหาที่แจ้งมาใช้เวลาในแต่ละกรณีงานเท่าไร ประสบความสำเร็จหรือไม่ เพราะแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นแผนกสนับสนุน และในส่วนของงานพัฒนาระบบเราสามารถทำเสร็จทันหรือไม่ รวมถึงกำลังชั่วโมง ในการทำงาน เพื่อวิเคราะห์เวลาในการทำงานการคิดต้นทุนในการทำงาน แต่ปัจจุบันยังไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดหลักเหล่านี้เนื่องจากแผนงานของแผนกยังไม่ชัดเจน ปัจจุบันเน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไปก่อน"

o แผนกทรัพยากรบุคคล ปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เป็น 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ การขาดงาน การลางาน การมาสาย การรายงานเท็จและทุจริต และโครงสร้างกำลังคน โดยใช้ในการวัดผลการปฏิบัติสำหรับพนักงานในแผนกค้าปลีกเท่านั้น ยังไม่ได้ใช้สำหรับพนักงานทั้งองค์กร

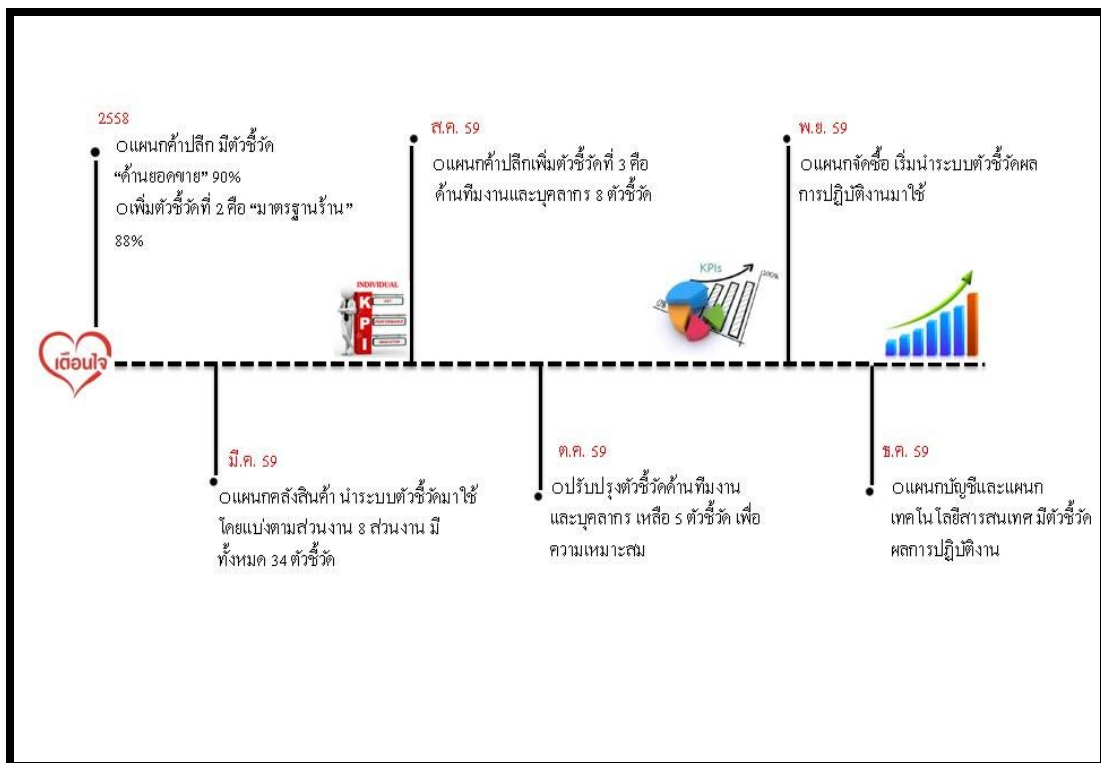
o แผนกประกันคุณภาพการกำหนดให้มีการตรวจสอบมาตรฐานร้านครบ 100% ในแต่ละเดือน นั่นคือแผนกประกันคุณภาพจะต้องทำการตรวจมาตรฐานร้านทุกร้าน แต่ปัจจุบันการตรวจมาตรฐานยังไม่บรรลุตัวชี้วัดหลัก เนื่องจากการเดินทางที่กำหนดให้ไปกับรถขนส่งแต่รถขนส่งเต็มไม่สามารถเดินทางได้ หรือกรณีการจัดกิจกรรมบูมร้าน ทำให้ในเดือนนั้นๆ ไม่สามารถประเมินมาตรฐานร้านได้ โดยหัวข้อในการตรวจมาตรฐานร้านประกอบไปด้วย 7 หมวดได้แก่

- 1) S service การบริการ
- 2) A Assortment การบริหารสินค้า
- 3) V Value สื่อส่งเสริมการขายต่างๆ
- 4) E Environment สภาพแวดล้อมภายในร้าน
- 5) Q Quality คุณภาพของสินค้า
- 6) C Clean ความสะอาดภายในร้าน
- 7) QMS Quality management system การจัดการเชิงคุณภาพ

มุมมองของประธานกรรมการบริหารการวัดมาตรฐานการทำงาน หรือการกำหนดตัวชี้วัดหลักในการทำงานของแต่ละแผนก ผู้บริหารมองว่าให้อำนาจของผู้จัดการแต่ละแผนกกำหนด เพราะถือว่า คนที่ปฏิบัติงานจริงนั้น มักจะทราบเรื่องราวและวิธีการทำงานมากที่สุด สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารต้องการมากที่สุดคือ อยากจะวัดความสุขในการทำงานของพนักงานมากกว่า วัดความซื่อสัตย์ ความขยัน ซึ่งเป็นเรื่องของนามธรรม ยากในการวัด ดังนั้นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารต้องการมองเห็นอย่างชัดเจน คือ พนักงานทำงานกับบริษัท เต็มใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด แล้วมีความสุขดี มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และในด้านผลการทำงานเรายังคงเอาชนะคู่แข่งในตลาดได้ เท่านั้นก็เพียงพอแล้วสำหรับผู้บริหาร

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่าในมุมมองของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เต็มใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ยังไม่ได้ตระหนักในเรื่องการวัดผลการดำเนินงานเป็นสำคัญ ส่งผลต่อการกระตุ้นเตือนพฤติกรรมของพนักงานยังไม่เกิดขึ้น และผู้บริหารไม่ได้รับการรายงานผลและข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จได้อย่างถูกต้อง เพราะขาดระบบที่เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเพราะบริษัท เต็มใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด

ยังเป็นธุรกิจครอบครัวที่กำลังเติบโต ยังขาดการควบคุมที่เป็นทางการ จึงใช้วัฒนธรรมหรือรูปแบบการควบคุมในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นทางการ สอดคล้องกับ Moores & Mula (2000) ศึกษาธุรกิจครอบครัวในประเทศออสเตรเลียที่มีการสืบทอดกิจการอย่างน้อยในรุ่นที่สอง พบว่า ธุรกิจครอบครัวมีการควบคุมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ขึ้นอยู่กับค่านิยม วัฒนธรรม ระบบราชการ และกลไกการควบคุมของแต่ละองค์กร ขัดแย้งกับ Blumentritt (2006) ศึกษาการกำกับดูแลกิจการที่ดีในประเทศ สหราชอาณาจักร พบว่าธุรกิจครอบครัวมีการวางแผนอย่างเป็นทางการ เกี่ยวกับการเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน และเกี่ยวข้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์และคุณค่าหลักขององค์กร เช่นเดียวกับมุมมองของ Upton *et al.* (2001) ศึกษา 65 กิจการครอบครัวที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วในสหรัฐอเมริกา พบว่ามีการวางแผนธุรกิจอย่างละเอียดและเพียงพอที่ส่งเสริมให้กิจการอยู่รอดได้ โดยมีการนำมาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างแผนการที่กำหนดเป้าหมาย และสิ่งที่เกิดขึ้นจริงอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งส่งผลต่อความยั่งยืนและอยู่รอดของธุรกิจ



ภาพที่ 7 การเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในองค์กร

5.4.2 การกำหนดตัวชี้วัดหลักเพื่อเปรียบเทียบมาตรฐานกับผลการปฏิบัติงาน

เดือนกรกฎาคม - สิงหาคม 2559 ได้มีการจัดอบรมภายในบริษัท ชื่อหลักสูตร ผู้จัดการร้านมืออาชีพ โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมได้กล่าวถึงเกณฑ์ในการคัดเลือกต้องเกิดจาก ยอดขาย มาตรฐานร้าน และการทำงานเป็นทีมจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการร้าน ได้จำนวน 17 สาขา จากจำนวนสาขาทั้งหมด 57 สาขา ในการคัดเลือกเกิดจากการคัดเลือกร้านสาขาที่ผลงานยอดเยี่ยม และผ่านมาตรฐานร้าน ซึ่งทั้งสองคือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของร้านสาขา และผ่านการสัมภาษณ์

จากผู้บริหารระดับสูง เพื่อเป็นการวัดระดับความพร้อมของผู้จัดการแต่ละสาขา วัดอุปสรรคของการอบรมหลักสูตรนี้เพื่อพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการร้านได้มาตรฐาน เพื่อบริหารจัดการทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ตามเป้าหมาย และเพื่อนำพาทีมงานให้สามารถสร้างยอดขายสูงสุดได้ตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการกำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานการทำงานใหม่ โดยเพิ่มตัวชี้วัดด้านทีมงานและการบริหารคนเพิ่มเติม ทำให้ปัจจุบันมีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ได้แก่

- 1) ยอดขายต้องมากกว่า 100% ของเป้าที่วางไว้ในแต่ละเดือน/วัน
- 2) การวัดมาตรฐานร้านและการควบคุมภายใน ต้องผ่านมาตรฐานร้านตามที่แผนกประกันคุณภาพได้กำหนดไว้คือ ต้องมากกว่า 88% ในแต่ละเดือน
- 3) ทีมงานและบุคลากร ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัดได้แก่ (1) การขาดงาน (2) การลางาน (3) การมาสาย (4) การรายงานเท็จและทุจริต (5) โครงสร้างกำลังคน

หากสาขาใดที่ผ่านการอบรมผู้จัดการร้านมีอาชีพ และผ่านมาตรฐานที่กำหนดไว้ทั้ง 3 หัวข้อ จึงจะได้รับการคัดเลือกและปรับตำแหน่งให้เป็นผู้จัดการร้าน ซึ่งมีการปรับตำแหน่งและการเพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ตามนโยบายองค์กรที่กำหนดไว้ จะเห็นได้ว่าบริษัทได้ให้ความสำคัญในเรื่องของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับคุณค่าหลักขององค์กรมากที่สุด

5.4.3 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานกับคุณค่าหลักขององค์กร

ระบบความเชื่อและ ระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมการทำงานทั้งสองมีวัตถุประสงค์ที่คล้ายกันคือ เป็นระบบสำคัญในการดำรงอยู่ขององค์กร กระตุ้นให้พนักงานค้นพบโอกาสใหม่ๆ ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงาน (Tekavčič *et al.*, 2008; Widener, 2007) ทำให้การสร้างคุณค่าหลักขององค์กรในระบบ ระบบความเชื่อต้องชัดเจนยิ่งขึ้น ข้อกำหนด การบังคับใช้จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ ในระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมการทำงานมีความสำคัญมากขึ้นเช่นกัน หากธุรกิจครอบครัวมีระบบทั้งสองที่แข็งแกร่ง มั่นใจได้ว่าจะสามารถมองหาความมุ่งมั่น แรงกระตุ้นและพันธะสัญญาจากสมาชิกในองค์กรได้ (Simons, 1995a) ทั้งระบบความเชื่อและ ระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมการทำงานเป็นความต้องการพื้นฐานสำหรับระบบวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance measurement system) สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การเลือกตัวชี้วัดของทั้ง 2 ระบบต้องเป็นไปตามแนวทางของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ กล่าวโดยสรุปหรือในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานต้องให้สอดคล้องกับคุณค่าหลักขององค์กร (Tuomela, 2005) สำหรับบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละแผนกดังต่อไปนี้

- 1). แผนกค่าปลีก การกำหนดตัวชี้วัดด้านยอดขายสอดคล้องกับคุณค่าหลักขององค์กรในเรื่องของกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ แต่ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกบัญชีเห็นว่าองค์กรควรเน้นย้ำและให้ความสำคัญในด้านรายจ่ายด้วยเพราะคือองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้ต้นทุนต่ำลงได้ ได้กล่าวว่า "ค่าใช้จ่ายเป็นส่วนหนึ่งของการทำกำไร ตอนนี้นักงานขายหรือแม้กระทั่งผู้จัดการตนเอง ยังไม่ได้ตระหนักในเรื่องค่าใช้จ่าย อาจจะเป็นเพราะเรายังไม่เห็นแผนกบัญชี จึงทำให้ขาดหน่วยงานที่จะเข้ามาควบคุมในเรื่องนี้" สอดคล้องกับผู้จัดการแผนกค่าปลีกที่เห็นความสำคัญของการควบคุมค่าใช้จ่ายในทุกส่วนงานว่า "ขาดระบบ ระเบียบการเบิกจ่ายที่ดี อาจทำให้ค่าใช้จ่ายรั่วไหล " ปัจจุบันแผนกค่าปลีก

มีการกำหนด ตัวชี้วัดเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ยอดขาย 2) มาตรฐานร้าน และ 3) การควบคุมภายใน ทีมงานและบุคลากร ซึ่งเป็นแผนกเดียวที่มีการกำหนดตัวชี้วัดและมีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมที่สุด

2) ตัวชี้วัดมาตรฐานร้านสำหรับแผนกประกันคุณภาพ นโยบายต่างๆ ที่วางไว้ สอดคล้องกับคุณค่าหลักขององค์กร ในการตรวจสอบความครบครันของสินค้า บรรยากาศภายในร้าน รวมถึง มาตรฐานต่างๆ ของพนักงาน แต่การสื่อสารข้อมูลต่างๆ ไปยังพนักงานยังไม่ทั่วถึง หรือไม่ถูกสื่อสารไปยังพนักงานระดับปฏิบัติงาน รวมถึงระบบการควบคุมภายในที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ไม่สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง ยังมีข้อผิดพลาดที่เกิดจากระบบเกิดขึ้น ส่งผลต่อความไม่น่าเชื่อถือของการวัดผลการปฏิบัติงานในส่วนของมาตรฐานร้าน ตามที่เจ้าหน้าที่แผนกประกันคุณภาพกล่าวว่า "เรื่องสินค้าคงเหลือ ระบบเดิมของเราไม่สามารถให้ข้อมูลตัวเลขที่เป็นจริงได้ ทำให้การเข้านับสินค้าคงเหลือ ทำไปเพื่อเป็นการชู้ไม่ให้พนักงานทุจริต แต่แท้จริงแล้วไม่ได้นำตัวเลขดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในเรื่องของการควบคุมเลย" เช่นเดียวกับข้อกังวลของผู้จัดการแผนกค่าปลีกที่เห็นว่า "ระบบสนับสนุนของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่สนับสนุนการทำงานเท่าที่ควร ทำให้เราไม่ทราบข้อมูลที่เป็นตัวเลขที่แท้จริงได้ และควรมีการปรับปรุงเรื่องนี้อย่างเร่งด่วนหากเราจะก้าวต่อไปตามกลยุทธ์ระยะยาวที่วางไว้"

3) ตัวชี้วัดหลักในการวัดผลการปฏิบัติงานสำหรับแผนกคลังสินค้า เพิ่งเริ่มมีการนำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเข้ามาใช้ แม้จะไม่สามารถวัดผลได้ 100% แต่ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกคลังสินค้าให้ความเห็นว่าการกำหนดตัวชี้วัดหลักสามารถช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นได้ในระดับหนึ่ง "ตัวชี้วัดยังไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงได้ อาจเพราะเราเพิ่งเริ่มมีระบบนี้ขึ้นมา แต่ผลที่ตามมาหลังการมีตัวชี้วัด คือการกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น เพราะเหมือนมีสิ่งที่มาควบคุมการทำงานแม้จะไม่ครอบคลุมทุกเรื่องแต่ก็สามารถช่วยได้ในระดับหนึ่ง" และข้อดีอีกอย่างของการนำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเข้ามาใช้ในแผนกคลังสินค้า คือ ทำให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นปัญหาได้ชัดเจน และตรงจุดมากยิ่งขึ้นเพื่อสามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ทันเวลาที่ ตามที่ผู้จัดการแผนกคลังสินค้ากล่าวว่า "การใช้ KPI ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ทำให้เราโฟกัสงานได้ตรงจุด ในงานที่มีปัญหาเรื้อรังมานาน เพื่อทราบจุดที่วิกฤต ณ จุดนั้นเพื่อการแก้ปัญหาที่ตรงจุดมากขึ้น ดังนั้นระบบนี้จึงเป็นการสนับสนุนการทำงานของเราน่าได้ดีขึ้น"

4) ตัวชี้วัดด้านการเงิน มีการกำหนดสถานะทางการเงินอย่างเป็นทางการ เช่น การทำงบกระแสเงินสด การจัดทำงบประมาณต่างๆ จากเดิมผู้บริหารเป็นผู้ดูแลด้านการเงินของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด โดยแบ่งเป็นการดูแลด้านเงินฝากธนาคาร และการดูแลด้านเงินสด เป็นการทำบัญชีรายรับรายจ่าย ยังไม่มีแผนกบัญชีและการเงินที่ทำหน้าที่ในการบันทึกบัญชีภายใน โดยเฉพาะ ในเดือนมีนาคม 2559 ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับระบบบัญชีภายในองค์กรมากยิ่งขึ้น จึงมีแผนกบัญชีและการเงินของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด เพื่อเข้ามาดูแลทั้งด้านรายรับและรายจ่ายขององค์กร รวมทั้งการบริหารงบการเงิน การนำเสนอภาษี เพื่อให้ถูกต้องตามหลักสรรพากร และสำหรับในเดือนกรกฎาคม 2559 มีการลงทุนด้านโปรแกรมสำเร็จรูปด้านบัญชีรวมทั้งแผนกอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนกคลังสินค้า แผนกจัดซื้อ และมีการปรับปรุงโปรแกรมระบบงานขายของแผนกค่าปลีก เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานของโปรแกรมบัญชีสำเร็จรูป

ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบต่างๆ เข้ามาใช้ในองค์กร นับว่าเป็นอีกก้าวที่สำคัญของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด สำหรับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ เพื่อสร้างกำไรและประสิทธิภาพการทำงานสูงสุดให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ สำหรับงบการเงิน โดยเฉพาะงบกำไรขาดทุนแยกแต่ละสาขา คือสิ่งที่ผู้บริหารต้องการมากที่สุด เพราะในอดีต บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ยังไม่สามารถจัดทำงบกำไรขาดทุนที่ถูกต้องและครบถ้วนตามหลักการบัญชีได้ จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าอนาคตหลังจากมีแผนกบัญชี ผู้บริหารระดับสูงจะได้ใช้งบการเงินต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจต่อไป

5). การบริหารเชิงดุลยภาพ (BSC) ในการมองตัวชี้วัดด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านการควบคุมภายใน และด้านการเรียนรู้ในองค์กร ปัจจุบันยังไม่มี การนำการบริหารเชิงดุลยภาพเข้ามาใช้ในองค์กรเนื่องจากไม่สามารถวัดผลด้านการเงินได้ เพราะยังไม่มีแผนกบัญชีและการเงิน แต่อนาคตผู้บริหารมองว่าควรนำระบบการบริหารเชิงดุลยภาพเข้ามาใช้ เพราะการประเมินผลการดำเนินงาน ไม่ควรใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินเพียงอย่างเดียวต้องพิจารณาในมุมมองอื่นๆ ด้วย ตามที่ผู้จัดการแผนกค้าปลีกกล่าวว่า “อนาคตอยากใช้ระบบการบริหารเชิงดุลยภาพเพราะเป็นมุมมองที่ครอบคลุมกว่า มีมุมมองด้านการเงิน และด้านการเรียนรู้ และพัฒนา ที่เพิ่มมาเพราะในเดือนนี้มีแผนกบัญชีและแผนกฝึกอบรมเพิ่มมาคาดว่าจะทำให้การวัดผลด้วยระบบการบริหารเชิงดุลยภาพได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

ผลการวิจัยจึงสรุปได้ว่า สำหรับแผนกค้าปลีกที่มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมีความสอดคล้องกับคุณค่าหลักขององค์กร ได้แก่ ในเรื่องสินค้าราคาถูกและสินค้าครบครัน วัดผลการปฏิบัติงานด้วยยอดขาย ตามเป้าหมายที่กำหนด บรรยากาศภายในร้าน ถูกวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดด้านมาตรฐานร้าน รวมทั้งการบริการที่ดี ถูกวัดผลการปฏิบัติงานด้วยการตรวจมาตรฐานร้านและทีมงานและบุคลากร

5.4.4 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลักในแผนกค้าปลีก (Key Performance Indicator)

การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป หรือจากผลการดำเนินงาน หรือค่าเบี่ยงเบนที่เกิดขึ้นจากระบบควบคุมวินิจฉัย สำหรับแผนกค้าปลีก มีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยยอดขายและมาตรฐานร้านและ ทีมงานและบุคลากร ในส่วนของยอดขายผู้บริหารสามารถเรียกดูยอดขายได้ตลอดเวลา ในสิ้นวันจะมีการสรุปสาขาที่ทำได้ตามเป้าที่กำหนดไว้ หากสาขาที่ไม่เป็นไปตามเป้า หรือเกือบจะถึงเป้าหมาย จะมีการให้นโยบายหรือให้กำลังใจในแต่ละวันโดยผู้จัดการเขต มีหน้าที่ดูแลสาขาที่ตนเองได้รับผิดชอบ และผู้จัดการแผนกค้าปลีก ทำหน้าที่ดูแลในภาพรวมอีกครั้ง และจะมีการรายงานผลการดำเนินงานอีกครั้งในวาระการประชุมแผนกค้าปลีก ความถี่ในการประชุมคือ สัปดาห์เว้นสัปดาห์ เพื่อหารือและหาทางออกของปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมกัน

ผู้จัดการแผนกค้าปลีกมีความกังวลเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกของบริษัท คือการค้าขายแบบออนไลน์ (E commerce) ซึ่งยังเป็นจุดอ่อนของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด “อนาคตทำเลที่นำกำไรที่สุดคือ การทำการตลาดออนไลน์ ระบบการค้าขายแบบออนไลน์ต้องอาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ สำหรับการวางแผนและมุมมองในอนาคตของเรายังไม่มีการพูดคุยในเรื่องนี้เป็นทางการ กลัวว่าจะก้าวช้ากว่าคู่แข่งไปมาก” นอกจากนั้นยังได้เสนอเกี่ยวกับการทำระบบสมาชิก เพราะช่วยสร้างระบบลูกค้าสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นได้อีกมาก เป็นระบบที่สร้าง

มูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทได้มากขึ้น ในการต่อยอดความสัมพันธ์กับลูกค้า ทราบลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน สำหรับการวัดผลจากการตรวจมาตรฐานร้าน จะมีการรายงานผลรายสัปดาห์จากแผนกประกันคุณภาพ หากสาขาไหนไม่ผ่านมาตรฐานร้านเป็นระยะเวลา 3 เดือนติดต่อกัน และทางแผนกค่าปลีกจะใช้คะแนนมาตรฐานร้านและยอดขาย ในการจ่ายโบนัสให้พนักงาน ซึ่งจะต้องผ่านตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ ยอดขาย มาตรฐานร้านและ ทีมงานและบุคลากร สำหรับสาเหตุที่ไม่ผ่านการตรวจมาตรฐานร้าน เจ้าหน้าที่แผนกประกันคุณภาพมองว่า ส่วนหนึ่งเกิดจากการฝึกอบรมใน ส่วนของการดำเนินงานตามมาตรฐานที่กำหนดไม่ดีพอ *"ปัญหาตอนนี้คือหลักสูตรการอบรมของเรา ควรเริ่มปรับพื้นฐานที่ดีตั้งแต่ระดับพนักงานใหม่ ต้องให้ความรู้ให้แน่น ต้องเน้นย้ำถึงวิธีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่บริษัทกำหนด"*

กล่าวโดยสรุปแผนกค่าปลีก คือแผนกที่มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก ที่เห็นผลได้ชัดเจนในภาพรวม กล่าวคือมีการวัดผลการปฏิบัติงานหลัก 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1). ยอดขาย 2). มาตรฐานร้าน และ 3) ทีมงานและบุคลากร ซึ่งทั้ง 3 ตัวชี้วัดดังกล่าวได้ถูกปรับปรุงให้สอดคล้องกับกระบวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผลจากตัวชี้วัดสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง

5.4.5 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicator) ของแผนกคลังสินค้า

ปัจจุบันตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแผนกคลังสินค้า ยังไม่สามารถนำไปใช้และเกิดผลตามที่วางไว้เท่าที่ควร เพราะความไม่สมบูรณ์แบบของระบบโครงสร้างการควบคุมภายในขององค์กรและขาดการติดตามที่ต่อเนื่อง แต่ข้อดีจากการมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน คือสามารถวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแผนก และส่งผลให้ผู้บริหารมองเห็นผลการปฏิบัติงานในส่วนงานย่อยได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้จัดการแผนกคลังสินค้าพบว่าแม้ระบบ การวัดผลปฏิบัติงานของแผนกยังไม่สมบูรณ์ แต่สามารถช่วยประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมได้ ประกอบกับข้อกำหนดในด้านต่างๆ *"นอกจากตัวชี้วัดหลักแล้วเรายังใช้สถิติการขาดมาสาย และการทำงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละไตรมาสรวมอยู่ด้วย"* ด้านผู้ช่วยผู้จัดการแผนกคลังสินค้าให้ความเห็นว่า *"ระบบที่กำหนดไว้ไม่ได้รับการติดตามเท่าที่ควร ยังมีผู้กระทำความผิดระบบหรือกติกาที่วางไว้เสมอ และส่งผลให้ระบบงานผิดพลาดตามมา นั่นเพราะตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เราสร้างขึ้นมา อาจจะยังไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติที่แท้จริง"* ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกคลังสินค้าอีกท่านกล่าวถึงข้อดีของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานว่า *"บางส่วนงานมีการกำหนดนโยบาย หรือวิธีการทำงานไว้ แต่ก็ยังมีที่ไม่ทำตามระเบียบที่วางไว้ และไม่มี การสื่อสารหรือสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาเหล่านั้น การ ใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานยังไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงาน คนส่วนใหญ่ที่ทำผิดไม่ได้รับการลงโทษหรือการ ตักเตือนจากผู้บังคับบัญชามาตรฐานการทำงานที่มียืดหยุ่นเกินไป ความไม่ชัดเจนของข้อกำหนดต่างๆ ยังขาดการควบคุมที่ดี"*

กล่าวโดยสรุปสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแผนกคลังสินค้า มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน แต่ไม่ถูกนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ค่าเบี่ยงเบนที่เกิดขึ้นจากการวัดผลการปฏิบัติงาน ยังไม่ถูกนำไปปรับปรุงให้เหมาะสมกับกระบวนการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้จัดการแผนกคลังสินค้าได้กล่าวถึงกระบวนการปรับปรุงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นว่า *"จะมีการทบทวนตัวชี้วัดหลักทุกๆไตรมาสเรื่องไหนที่ไม่ผ่าน จะมาหาหรือเพื่อหาสาเหตุและ*

นำเสนอไปยังผู้บริหารว่า สาเหตุที่ไม่ผ่านเกิดจากอะไร เพราะอะไร อาจเกิดจาก KPI ที่ตั้งสูงเกินไป หรือเปล่า หากเป็นเรื่องนั้นอาจใช้ความยืดหยุ่นที่เพิ่มมากขึ้น" โดยคาดว่าอนาคตตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับแผนกคลังสินค้าจะได้รับการพัฒนาและปรับปรุง ให้สอดคล้องกับกระบวนการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

การกำหนดตัวชี้วัดหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานแม้ยังไม่ใช่ตัวชี้วัดที่เหมาะสม หรือสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้จริง แต่มีส่วนในการกระตุ้นให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่ดีขึ้นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้บริหารให้ความสำคัญมากขึ้นกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้มีการนำตัวชี้วัดต่างๆ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และอนาคตการนำตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานสากล เช่นระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้ในองค์กรจะทำให้องค์กรเกิดมุมมองในด้านต่างๆ อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับวรรณกรรมของ Hoque & Chia (2012) กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยกระตุ้นเตือนให้พนักงานสามารถจัดการเกี่ยวกับพฤติกรรมและมีการรายงานข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ เช่น การจัดหางบประมาณ แผนธุรกิจ ระบบควบคุมภายใน วิธีการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน เป็นต้น

5.4.6 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicator) ของแผนกอื่นๆ

แผนกบัญชี และแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ และแผนกจัดซื้อและสรรหา ยังที่ไม่มี การกำหนดระบบการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ทำให้การหารือร่วมกันเป็นไปเพื่อแก้ไขปัญหาตามแต่สถานการณ์ไป ไม่สามารถระบุค่าเบี่ยงเบนที่เกิดขึ้นจากมาตรฐานการทำงานได้ อาจเป็นอุปสรรคไม่ให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรและการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นได้ ทั้งนี้อาจเพราะบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ไม่มีระบบการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและครอบคลุมทั้งองค์กร สอดคล้องกับ Tekavčić *et al.* (2008) ระบุว่าหากองค์กรนำระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ ควรให้ระบบทั้งสองทำงานร่วมกัน กล่าวคือ ระบบควบคุมการวินิจฉัยทำหน้าที่ในการรายงานผล ค่าเบี่ยงเบนจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลักให้ผู้บริหารได้รับทราบ และระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์จะทำหน้าที่ในการสื่อสารและโต้ตอบ เพื่อหาวิธีแก้ไขค่าเบี่ยงเบนดังกล่าวที่เกิดขึ้น

ผลการวิจัยสรุปได้ว่าในบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด แผนกที่มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลักคือ แผนกค่าปลิก ในการวัดด้านยอดขาย และใช้ตัวชี้วัดของแผนกประกันคุณภาพ ในส่วนของมาตรฐานร้าน และตัวชี้วัดด้านทีมงานและบุคลากรในแผนกทรัพยากรบุคคล สำหรับแผนกคลังสินค้า และแผนกจัดซื้อมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ที่เริ่มใช้ในปี 2559 ส่วนแผนกบัญชีและแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

การมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ดี และมีระบบการโต้ตอบและการสื่อสารระหว่างกันทำให้เกิดการเรียนรู้ แก้ไข และปรับปรุงทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร เพื่อลดความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น โดยมีการอภิปรายอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด มีแผนกบัญชีภายในองค์กร เพื่อจัดทำข้อมูลด้านการเงิน การรายงานผลการดำเนินงาน การบันทึกรายการต่างๆ ทางบัญชี รวมถึงการจัดหางบประมาณรายจ่ายในแต่ละช่วงเวลา ในอนาคตผู้ช่วยผู้จัดการแผนกบัญชีคาดการณ์ว่า จะต้องมีการนำเสนอขอการเงิน สรุปผลการดำเนินงานโดยแบ่งเป็นรายเดือน รายไตรมาส และรายปี เพื่อผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ทันเวลา

5.5 ระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์กับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Interactive control system)

ผู้สืบทอดทายาทมีแนวคิดในการสร้างและสนับสนุนให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้จากกลยุทธ์ในการวัดผลการปฏิบัติงาน เช่น การจัดเรียงสินค้าโดยเน้นกลุ่มสินค้าราคาเดียว ที่เกิดจากการประเมินสินค้ารายตัวจากยอดขาย เพื่อระบุและแก้ไขข้อผิดพลาด และให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และกลยุทธ์เดิม นั่นคือเป้าหมายด้านยอดขาย การจัดกิจกรรมตลาดนัดสัญจรถือเป็นการเรียนรู้อย่างหนึ่งขององค์กร และทำให้ได้ฐานลูกค้าเพิ่ม ลูกค้ารู้จักบริษัท เต็มใจ พาณิชย์ กรู๊ป จำกัด มากยิ่งขึ้น ผู้จัดการเขตแผนกค้าปลีกกล่าวถึงกิจกรรมดังกล่าวว่า "เป็นกิจกรรมที่ดีมาก ยอดขายสูงกว่าที่ตั้งเป้าไว้เกือบทุกวัน อีกทั้งได้ลูกค้าเก่ากลับมาและได้ลูกค้าใหม่เพิ่มเติมเกือบทุกสาขาที่เราจัดกิจกรรมมา" ทั้งหมดนี้คือการเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single loop learning) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น เมื่อเกิดข้อผิดพลาดและถูกตรวจสอบได้ โดยองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ หรือ ข้อตกลงเบื้องต้นที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์นั้น กลยุทธ์หรือข้อตกลงเบื้องต้น จะถูกปรับ ใหม่เพื่อรักษาผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้อยู่ในระดับที่เป้าหมายได้กำหนดไว้โดยค่านิยมและบรรทัดฐานจะยังคงไม่เปลี่ยนแปลง

5.5.1 การเรียนรู้แบบวงจคู่ (Double loop learning)

แนวคิดการเรียนรู้แบบวงจคู่ (Double Loop learning) เป็นการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงทั้งกลยุทธ์ ข้อตกลงเบื้องต้น และ เปลี่ยนแปลงค่านิยม บรรทัดฐานที่ปฏิบัติกัน เป็นการปรับรูปแบบใหม่ของค่านิยม และบรรทัดฐาน เพื่อสามารถค้นหาผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Performance) โดยกลยุทธ์อาจเปลี่ยนแปลงทันที หรือเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลจาก ค่านิยมและบรรทัดฐานเปลี่ยนไป โดย Argyris (1977) ได้เสนอว่า การจะสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ผู้บริหารต้องให้ความสนใจกับกระบวนการเรียนรู้แบบวงจคู่ในองค์กร เพราะเป็นการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนที่ตัวแปรสาเหตุของปัญหานั้นก็คือ เมื่อเกิดความไม่สอดคล้อง องค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง หรือจัดการกับตัวแปรที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับค่านิยม บรรทัดฐาน และวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสม ซึ่งแตกต่างจากการเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว ที่จะเปลี่ยนแปลงหรือจัดการ เพียงการกระทำ หรือกิจกรรมเท่านั้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ แต่รากของปัญหายังคงไม่ได้รับการแก้ไข สำหรับในบริษัท เต็มใจ พาณิชย์ กรู๊ป จำกัด ผู้จัดการแผนกค้าปลีกได้กล่าวถึงวิธีการเปลี่ยนแปลงตัวชีวิตใหม่ว่า "เริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงตัวชีวิตผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นการเปลี่ยนแปลงที่กลยุทธ์และข้อตกลงเบื้องต้นที่เคยมี จากเดิมมีการกำหนดตัวชีวิตผลการปฏิบัติงานในแผนกค้าปลีกเพียง 2 ตัวชีวิตคือ ยอดขายและมาตรฐานร้าน แต่ปัญหาส่วนใหญ่ที่ทำให้ตัวชีวิตทั้งสอง ไม่เป็นไปตามที่กำหนด ทางคณะผู้บริหารได้หารือแลกเปลี่ยนแนวความคิด และเกิดเป็นแนวความคิดที่ว่า ปัญหายอดขายและมาตรฐานร้านที่ไม่ประสบผลสำเร็จ หรือไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ปัญหาสำคัญเกิดจากตัวผู้ปฏิบัติงาน ในการทำงานเป็นทีมและศักยภาพของตัวพนักงานเอง ยอดขายและมาตรฐานร้าน เกิดจากการร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกคนในร้าน ดังนั้นทีมงานจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้ยอดขายเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และการผ่านมาตรฐานร้าน ต้องเกิดจากการบริหารจัดการที่ดีภายในร้าน และการทำงานเป็นทีมเช่นกัน จึงได้กำหนดตัวชีวิตด้านทีมงานและบุคลากรเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นการแก้ปัญหาด้านยอดขายและมาตรฐานร้านที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้" ทำให้ปัจจุบัน

แผนกค้าปลีก มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ออดขาย มาตรฐานร้าน ทีมงานและบุคลากร องค์กรพบโอกาสใหม่ๆ ที่จะนำพาองค์กรของเราให้เป็นผู้นำ หรือสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ถือเป็นการเรียนรู้แบบวงจรคู่ เป็นการค้นหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเกิดจากการหารือแลกเปลี่ยนความรู้ในระดับผู้บริหาร เพื่อนำมาสู่แนวทางการแก้ปัญหาในองค์กร

5.5.2 ศูนย์ฝึกอบรม แหล่งส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร

นอกจากการเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยวและวงจรคู่แล้ว ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของพนักงาน จึงกำหนดให้มีฝ่ายฝึกอบรม และสร้างศูนย์ฝึกอบรมโดยเฉพาะสร้างทั้งองค์ความรู้และสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน เพราะทุกหลักสูตรของการฝึกอบรมจะมีผู้บริหารระดับสูงพบปะพูดคุยกับพนักงานทุกครั้ง ในการให้ความรู้และเป็นการปลูกฝังค่านิยมของบริษัท เตือนใจ พาณิश्य กรู๊ป จำกัด เจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมให้ความเห็นว่า "การฝึกอบรมนอกจากเป็นวิธีการให้ความรู้แล้วก็เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน" เช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่แผนกประกันคุณภาพที่ให้ความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องนี้ว่า "แรงบันดาลใจในการทำงาน เกิดจากผู้บริหารทั้งสองท่านในการพูดคุยและให้แนวทางการดำเนินชีวิต พบว่ามีผลต่อการใช้ชีวิตจริงๆ และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความสุขในการทำงานจากการได้เรียนรู้ต่างๆ ในองค์กร"

ประธานกรรมการบริหารได้กล่าวถึงแนวคิดที่ได้สร้างศูนย์ฝึกอบรมขึ้นมา โดยการเปรียบเทียบจากตัวเองพบว่า เมื่อตนเองไม่ได้จบตรงตามสายงานที่ทำ สิ่งหนึ่งต้องพยายามคือการเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลต่างๆ และพบว่าการค้นหาความรู้ด้วยตัวเองนั้น "ช้า" เกินไปกับโลกที่หมุนไป และมองเห็นว่า การสร้างศูนย์ฝึกอบรม หรือแหล่งการเรียนรู้ และเจาะจงในเรื่องที่เฉพาะด้านไป ทำให้คนรับฟังเข้าใจและสามารถนำไปพัฒนาตนเองได้เร็วยิ่งขึ้น จึงได้ทุ่มเทงบประมาณส่วนหนึ่งในการสร้างศูนย์ฝึกอบรม และสรรหาบุคลากรที่มีความชำนาญในด้านนี้ เพื่อทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ฝึกอบรมโดยเฉพาะ โดยในเดือน เมษายน 2559 ได้เปิดใช้ศูนย์ฝึกอบรมเป็นทางการ ตั้งอยู่ อ.เมือง จ.สุราษฎร์ธานี

ปัจจุบันหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดขึ้น สำหรับแผนกค้าปลีก เนื่องจากพนักงานชายต้องได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ตั้งแต่หลักสูตรพื้นฐานคือหลักสูตรบริการลูกค้า จนถึงระดับหลักสูตรผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร แต่หลักสูตรฝึกอบรมยังไม่สามารถทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์แบบ เนื่องจากยังไม่ได้จัดอบรมครบทุกแผนก ทำให้พนักงานในแผนกอื่นๆ ไม่ทราบถึงนโยบายบริษัท วิสัยทัศน์ ค่านิยม รวมถึงขอบเขตข้อจำกัดต่างๆ ตามที่ผู้จัดการแผนกจัดซื้อ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกบัญชีได้เสนอเรื่องนี้ว่า "ควรให้ความรู้หรือการปฐมนิเทศน์พนักงานควรจัดให้มีกับพนักงานใหม่ในทุกๆ แผนก เพื่อพนักงานจะซึมซับค่านิยม แนวคิด และวัฒนธรรมองค์กรตั้งแต่เข้าทำงาน รวมทั้งการชี้แจงกฎระเบียบการทำงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร" เพื่อพนักงานจะได้ทราบแนวทาง วิสัยทัศน์และระเบียบปฏิบัติขององค์กร และเป็นการทำงานอย่างมีเป้าหมายที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับองค์กร ไม่มีการกระทำที่ผิดกฎระเบียบ ลดความผิดพลาดจากการกระทำที่ผิดกฎระเบียบ โดยจะอ้างว่า "ไม่ทราบ" ไม่ได้ หากมีการประกาศกฎระเบียบอย่างเป็นทางการ

5.5.3 การโต้ตอบและการสื่อสารในแนวนอน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

ผู้บริหารมีความตระหนักเพื่อให้เกิดการโต้ตอบระหว่างกัน เพื่อทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารระดับสูงใช้วิธีการสื่อสารและโต้ตอบกับพนักงานทุกแผนก โดยใช้วิธีการสื่อสารผ่าน Line application และกำลังทดสอบระบบประชุมทางไกลด้วยภาพและเสียง (Video conference) เพื่อเป็นการติดตามการปฏิบัติงานและเป็นการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและหาแนวทางในการแก้ปัญหาต่างๆ จากพนักงานผู้ปฏิบัติงานจริง ในการสื่อสารข้อมูลอย่างเป็นทางการ สำหรับแผนกที่มีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน จะมีการสื่อสารข้อมูลที่เป็นทางการในการรายงานผลการปฏิบัติงาน เช่น แผนกค้ำปลีก จะรายงานผลจากยอดขายและมาตรฐานร้านทุกเดือน สำหรับแผนกคลังสินค้า จะมีการรายงานจากหัวหน้างานมายังผู้จัดการแผนกทุกเดือน และมีการรายงานให้กับผู้บริหารระดับสูงรายไตรมาส สำหรับแผนกทรัพยากรบุคคลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ใช้วัดเฉพาะพนักงานในแผนกค้ำปลีกเท่านั้น เป็นการรายงานผลอย่างเป็นทางการในทุกสัปดาห์ พร้อมแนวทางการแก้ไขตัวชี้วัดที่มีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้

การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับระดับต่างๆ ในการจัดทำงานประมาณหรือการหารือ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในบริษัท สำหรับเรื่องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้จัดการแผนกต่างๆ ในบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุป จำกัด จะมีการหารือทั้งที่เป็นวาระการประชุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ หากเป็นงานเร่งด่วนจะมีการนัดหารือพิเศษได้ทันที โดยเลขานุการผู้บริหารได้ชี้แจงเกี่ยวกับเรื่องปฏิสัมพันธ์นี้ว่า "หากเป็นการประชุมวาระเร่งด่วน ผู้บริหารจะรีบหาเวลาหรือนัดคุยเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาทันที ในบางวาระเป็นการนัดนอกรอบพิเศษ อาจเป็นการตกลงกันเอง ไม่ได้เข้าวาระมติที่ประชุม ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาบ้างในบางเรื่อง เนื่องจากเลขานุการไม่ได้เข้าประชุมวาระพิเศษนอกรอบ" ทั้งนี้จะเห็นว่าเป็นข้อดีของการสื่อสารที่เร่งด่วน กรณีการตัดสินใจในเรื่องสำคัญต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที

5.6 จุดอ่อนของระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องเกิดจากกระบวนการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดย Kaplan และ Norton (2005) สรุปว่ากระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์คือ ตัวแปรสำคัญที่ทำให้กระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติล้มเหลวได้มากที่สุด ดังนั้นการเชื่อมโยงระหว่างระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ระบบจะต้องมีการบูรณาการและเชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียวกัน แต่สำหรับในบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุป จำกัด ระบบการควบคุมยังไม่สามารถบูรณาการให้เป็นหนึ่งเดียวได้ ในการค้นพบข้อสรุปเกิดจากการศึกษาความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของระบบควบคุมทั้ง 4 ดังนี้

5.6.1 ระบบความเชื่อมโยงจุดอ่อน คือ คุณค่าหลักขององค์กรไม่ได้ถูกประกาศใช้อย่างทั่วถึง มีเพียงการกำหนดไว้เป็นกลยุทธ์ขององค์กรเท่านั้น ส่งผลต่อการรับรู้และการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจที่จะเกิดขึ้นกับพนักงานทุกคน มีเพียงผู้บริหารระดับสูงและเฉพาะแผนกที่มีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเท่านั้น ที่จะตระหนักถึงและเข้าใจคุณค่าหลักขององค์กร ได้แก่ แผนกค้ำปลีกและแผนกคลังสินค้า สำหรับแผนกอื่นๆ อยู่ในช่วงการปรับปรุงและพัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติ อาจส่งผลกระทบต่อความตระหนัก หรือการแสดงออกในค่านิยมที่ฝังลึกในเรื่องของ

คุณค่าหลักขององค์กรเท่าที่ควร เพราะในการบรรลุเป้าหมายของ ระบบความเชื่อเกิดขึ้นเมื่อพนักงานทุกคนในองค์กรเกิดความเชื่อ การยอมรับ และมีการแสดงออกซึ่งค่านิยมที่ฝังลึก (Tekavčić *et al.*, 2008; Chua *et al.*, 1996) จากการที่ไม่มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการในเรื่องคุณค่าหลัก วิสัยทัศน์ ปรัชญาขององค์กรในธุรกิจครอบครัว ส่งผลต่อระบบควบคุมการวินิจัยเพราะระบบดังกล่าวต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญและสอดคล้องกับคุณค่าหลักขององค์กร เพื่อใช้สำหรับการวัดผลการปฏิบัติงาน

ระบบความเชื่อที่สอดคล้องกับระบบควบคุมวินิจัยเป็นอย่างดีจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรเพิ่มขึ้นในทางกลับกัน การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อโครงสร้างขององค์กรที่เป็นทางการและการวัดผลการปฏิบัติงาน (Widener, 2007)

5.6.2 ระบบขอบเขตและพฤติกรรมการทำงาน มีจุดอ่อนคือขาดการกำหนดและการประกาศใช้กฎระเบียบอย่างเป็นทางการในองค์กร รวมทั้งขาดการทบทวนนโยบายและกฎระเบียบของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ หากมีการประกาศใช้กฎระเบียบพร้อมบทลงโทษ ต้องเป็นการประกาศอย่างทั่วถึงและเป็นทางการ พนักงานต้องยอมรับในระเบียบนั้นภายใต้องค์กรเดียวกัน

5.6.3 ระบบควบคุมการวินิจัย นอกจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น คือ ไม่สามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ดีได้เนื่องจากขาดการสื่อสารในเรื่องคุณค่าหลักขององค์กรอย่างเป็นทางการ จุดอ่อนอีกข้อคือการไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดและการวัดผลการปฏิบัติการให้ครบทุกแผนกและทุกส่วนงานในองค์กร ทำให้การวัดผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร เป็นเพียงผลในด้านแผนกค้าปลีกเท่านั้น ทั้งที่ในส่วนของแผนกงานสนับสนุนได้แก่ แผนกจัดซื้อ แผนกคลังสินค้า แผนกทรัพยากรบุคคล และแผนกบัญชี ก็มีส่วนสำคัญที่ทำให้ได้รับซึ่งความสำเร็จเช่นกัน จากการไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติการที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ส่งผลกระทบต่อระบบขอบเขตและพฤติกรรมการทำงานเช่นกัน เพราะทั้งสองระบบจะทำงานที่คล้ายกัน นั่นคือด้านการควบคุมที่เป็นผลทางลบ เป็นการจำกัดพฤติกรรมหรือขอบเขตการดำเนินงานที่ไม่พึงประสงค์ทั้งในเรื่องของกฎระเบียบ กฎหมายต่างๆ ที่กระทบต่อสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งนโยบายต่างๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ส่งผลให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและกฎระเบียบที่เกิดขึ้น ในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวต้องให้ความสำคัญกับระบบควบคุมการวินิจัยเป็นสำคัญเพราะเป็นเกี่ยวข้องโดยตรงกับพฤติกรรมของพนักงานจากการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เมื่อระบบควบคุมการวินิจัยไม่ได้มีการประกาศใช้ทั่วทั้งองค์กรผลที่ตามมาคือ การเปลี่ยนแปลงของระบบขอบเขตและพฤติกรรมการทำงาน อาจไม่สอดคล้องทั้งระบบคุณค่าหลักขององค์กรในระบบความเชื่อ และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญใน ควบคุมการวินิจัยเพราะทั้งสองระบบมีจุดอ่อนที่คล้ายกันคือ ไม่ได้ประกาศอย่างเป็นทางการทั่วทั้งองค์กร

5.6.4 ระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์หรือระบบการโต้ตอบมักถูกมองว่าเป็น "ต้นทุน" ของกิจการ (Widener, 2007) ซึ่งเมื่อมีการใช้ระบบดังกล่าว จะต้องทำทั่วทั้งองค์กรเช่นเดียวกับ 3 ระบบการควบคุมที่กล่าวมาแล้วข้างต้น อาจทำให้องค์กรต่างๆ เกิดค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นและส่วนใหญ่มักไม่ได้รับการสนับสนุนเพราะเหตุผลทางเศรษฐกิจนั่นเอง สำหรับจุดอ่อนของระบบนี้ในบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรूप จำกัด สืบเนื่องจากการไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและการรายงานผลหรือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลักที่ยังไม่ได้กำหนดให้ทั่วถึงทั้งองค์กร ทำให้ขาดวิธีการ

ตรวจสอบสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการโต้ตอบหรือการสนทนาเกี่ยวกับอุปสรรคหรือโอกาสที่เกิดขึ้นยังมีน้อย จะส่งผลต่อการเรียนรู้ในองค์กรให้เกิดขึ้นน้อยลงตามลำดับ โดยใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานเป็นการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับสูงในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดความสนใจ หรือเกิดบทสนทนามากขึ้นในองค์กร (Simons, 1995a) ช่วยให้ผู้สมาชิกในองค์กรรับรู้ประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร เป็นพื้นฐานและแนวทางสำคัญสำหรับการค้นหาข้อมูล และสร้างทัศนคติที่ส่งเสริมให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ (Srimai et al., 2011) จะต่างกับแผนกค้าปลีกและแผนกประกันคุณภาพที่สามารถสื่อสารและโต้ตอบกับผู้บริหารได้ โดยมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเป็นแนวทางหลักในการสื่อสารและใช้เป็นหลักในการกำหนดวิธีการหรือข้อมูลต่างๆ ในการส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ พนักงานได้มีโอกาสในการแสดงออกซึ่งความคิดสร้างสรรค์และปลดปล่อยศักยภาพออกมาได้

จากการศึกษาพบว่า การเรียนรู้ในระบบควบคุมปฏิบัติสัมพันธ์เกิดจากการเรียนรู้โดยตรง และเป็นการเรียนรู้ที่ผ่านระบบควบคุมวินิจัยเนื่องจากเป็นโครงสร้างที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นทางการกับระบบควบคุมวินิจัยโดยต้องมีการจัดการกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนของกลยุทธ์องค์กรได้ ทั้ง 3 ระบบการควบคุม ได้แก่ ระบบความเชื่อระบบขอบเขตและพฤติกรรมการทำงาน และระบบควบคุมวินิจัย จุดอ่อนที่เห็นได้อย่างชัดเจนและเหมือนกันคือ ไม่ได้มีการประกาศใช้อย่างเป็นทางการและทั่วถึงทั้งองค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อในมุมมองกว้างในทุกๆ ระบบ ดังนั้นวิธีการแก้ไขที่ดีที่สุดคือ การประกาศใช้คุณค่าหลักขององค์กรอย่างเป็นทางการและทั่วถึงทั้งองค์กร จะส่งผลต่อการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับคุณค่าหลักขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น และยิ่งไปกว่านั้นหากมีการกำหนดใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญทั่วทั้งองค์กร และสอดคล้องกับคุณค่าหลักขององค์กรที่ได้ประกาศใช้แล้วนั้น จะทำให้การกำหนดพฤติกรรม หรือขอบเขตพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นโยบาย หรือกฎระเบียบสามารถประกาศใช้อย่างเป็นทางการ และมีการทบทวนอยู่เสมอ จากผลการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนั้น ยังส่งผลต่อการการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านระบบควบคุมวินิจัยอีกทางหนึ่งด้วย

5.7 สีเสของการควบคุมสำหรับธุรกิจครอบครัวท้องถิ่น

จุดอ่อนที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นพบว่า ในทุกๆ ระบบการควบคุมในมุมมองของระบบควบคุมสีเสเชิงกลยุทธ์ในบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ซึ่งถือเป็นธุรกิจครอบครัวท้องถิ่นยังมีจุดอ่อนในการดำเนินธุรกิจอยู่ในหลายส่วน แต่ถึงอย่างไรระบบเหล่านั้นยังคงมีจุดแข็งที่จะนำพาธุรกิจก้าวไปข้างหน้าได้ จะเห็นได้ว่าแม้ บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ไม่ได้มีการสื่อสารคุณค่าหลักขององค์กรทั่วถึงทั้งองค์กร แต่ข้อดีหรือจุดแข็งคือมีการกำหนดจากผู้ก่อตั้งหรือทายาทอย่างชัดเจน ตั้งแต่เริ่มต้นธุรกิจและมีสอดคล้องกับการ กำหนดกลยุทธ์สำคัญขององค์กร ระบบความเชื่อ: เป็นระบบที่เป็นจุดเริ่มต้นของระบบที่เหลืออีก 3 ระบบ เพราะเป็นการสร้างพื้นฐานของระบบควบคุมต่างๆ หากไม่มีการกำหนดความเชื่อ หรือการสร้างแนวทางวิสัยทัศน์หรือ ค่านิยมหลักในองค์กร การที่พนักงานจะเดินไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการก็เป็นเรื่องที่ยาก หากไม่มีการกำหนดกรอบของการควบคุมไว้ตั้งแต่เริ่ม เรื่องนี้จึงถือเป็นจุดแข็งสำคัญขององค์กรในการสร้างค่านิยม

และหล่อหลอมพฤติกรรมของคนในองค์กรในการแสดงออกซึ่งค่านิยมที่ฝังลึกของความเป็นธุรกิจครอบครัว เช่นเดียวกับระบบขอบเขตและพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งวัฒนธรรมครอบครัวที่ถูกหล่อหลอมมาจากแนวคิดของผู้ก่อตั้ง กลายเป็นความเชื่อและสิ่งที่คุณคนยึดถือปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน เช่น การมีความเป็นพี่เป็นน้องในครอบครัว บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด เปรียบเสมือนบ้านหลังใหญ่ที่พนักงานทุกคนมีความเป็นพี่น้องกัน นอกจากนี้ผู้บริหารเล็งเห็นถึงความสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ให้เกิดวิธีการโต้ตอบและการสื่อสารในองค์กร ได้มีการสร้างศูนย์ฝึกอบรมพนักงาน เพื่อใช้การฝึกอบรมและทำกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยน หรือการโต้ตอบกันระหว่างผู้บริหาร กับระดับหัวหน้างาน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ การสร้างศักยภาพของพนักงานให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป ถือเป็นจุดแข็งอย่างหนึ่งของระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ โดยผู้บริหารในองค์กรไม่ได้คิดว่าการฝึกอบรมหรือการให้ความรู้เพิ่มเติมแก่พนักงานเป็นค่าใช้จ่ายที่สูญเปล่า แต่หมายถึงการลงทุนอย่างหนึ่ง ผลประโยชน์ที่ได้กลับมาคือ การได้พัฒนาศักยภาพของพนักงาน ในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป สำหรับการวัดผลการปฏิบัติงานซึ่งต้องประกอบไปด้วยการวัดผลในด้านยอดขาย มาตรฐานร้าน และเพิ่มเติมล่าสุดในเรื่องการบริหารคน เหล่านี้ถือเป็นข้อดีอย่างหนึ่งในการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีหลายมุมมองไม่ได้มุ่งเฉพาะยอดขายเท่านั้นแต่ต้องหมายถึงมุมมองในด้านกายภาพอื่นๆ ประกอบด้วยกัน

จุดแข็งที่กล่าวมาทั้งหมดของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ในมุมมองของผู้วิจัยเปรียบเสมือนคานงัด เพื่อช่วยให้ระบบการควบคุมอื่นๆ ที่ยังเป็นจุดอ่อนดำเนินกลยุทธ์ต่อไปได้ และเพื่อส่งเสริมให้จุดอ่อนต่างๆ กลายเป็นจุดแข็งได้ในที่สุด จากจุดแข็งที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สิ่งหนึ่งที่เป็นจุดเริ่มต้นของทุกระบบการควบคุมนั้นคือ การกำหนดคุณค่าหลักขององค์กรและการประกาศใช้อย่างเป็นทางการและทั่วถึงทั้งองค์กร เมื่อมีวิสัยทัศน์หลักหรือทิศทางในการดำเนินงานหลักที่พนักงานทุกคนตระหนักและซึมซับ เข้าใจตรงกันเป็นแนวทางหลักในการปฏิบัติงานแล้ว ระบบการควบคุมต่างๆ จะสามารถกำหนดให้สอดคล้องกับคุณค่าหลักขององค์กร ผ่านการสื่อสารที่เป็นทางการและทั่วถึงทั้งองค์กร เหล่านี้ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ทั้งสิ้น

บทที่ 6

บทสรุป

การศึกษาเรื่อง ระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัวท้องถิ่นประเทศไทย กรณีศึกษา ธุรกิจค้าปลีก เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการศึกษาธุรกิจครอบครัวท้องถิ่น ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี คือ บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรู๊ป จำกัด เป็นธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านค้าปลีกเฉพาะทาง จำหน่ายเครื่องครัวและพลาสติกและสินค้าในครัวเรือน เพื่อศึกษาเกี่ยวกับระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัวท้องถิ่น และศึกษาผลกระทบของการควบคุมเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อธุรกิจครอบครัวท้องถิ่น ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ใช้วิธีการสังเกตและอยู่ร่วมกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นระยะเวลาหนึ่ง โดยการเข้าไปเป็นพนักงานในองค์กร แบบไม่เต็มเวลา (Part time) ผู้วิจัยได้ทำเก็บข้อมูลตลอดช่วงระยะเวลาตั้งแต่เดือนมีนาคม - พฤศจิกายน 2559 จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยนี้จำนวน 28 คน และมีการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเพิ่มเติม ประกอบด้วยผู้ก่อตั้งธุรกิจ ผู้สืบทอดธุรกิจ ผู้บริหารระดับสูง พนักงาน และคู่ค้าขององค์กร

6.1 สรุปผลการวิจัย

6.1.1 บริบทธุรกิจครอบครัว

บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรู๊ป จำกัด เป็นธุรกิจครอบครัวขนาดกลาง เป็นธุรกิจครอบครัว มีสมาชิกในครอบครัวบริหารงาน ทั้งในรุ่นก่อตั้งและรุ่นที่ 2 ต่างยังคงเข้ามาบริหารงานในตำแหน่งบริหาร และตำแหน่งสำคัญๆ ในองค์กร และยังคงมีความเป็นเจ้าของในธุรกิจครอบครัว 100% ยังไม่มีการให้บุคคลภายนอกเข้ามาถือหุ้นในองค์กร และทั้งหมดต่างให้ความสำคัญกับธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ ซึ่งตรงกับความต้องการรักษาความเป็น "ครอบครัว" ที่ผู้ก่อตั้งต้องการให้บริษัทนี้เป็นของพนักงานทุกคน โดยผู้ก่อตั้งบริษัทมีแนวคิดในการทำธุรกิจโดยให้คุณค่าของ "คน" เป็นหลักสมาชิกในครอบครัวไม่เพียงแต่สัมพันธ์ทางสายเลือดหรือการแต่งงาน แต่เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดจากการอยู่ร่วมกันเป็นเวลานานแม้ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว แต่ถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นทายาททางธุรกิจได้เช่นกัน

แนวคิดของผู้บริหารระดับสูงนั้นมีได้มีเป้าหมายเพื่อกำไรสูงสุด แต่เป็นการสร้างธุรกิจเพื่อคนในครอบครัวจริงๆ เนื่องจากวิสัยทัศน์ของผู้สืบทอดในรุ่นที่ 2 ยังคงมุ่งสร้างความสำเร็จและความมั่นคงให้กับบริษัท จึงเกิดเป็นวิสัยทัศน์ คือการก้าวสู่ 600 สาขาทั่วประเทศไทย ภายในปี 2565 ปรัชญาองค์กร คือ "คิดเอาแต่กำไรมากๆ จะได้กำไรมาก คิดเอากำไรมาก จะไม่มีกำไรเหลือ" และคุณค่าหลักขององค์กร คือ "หัวใจ 4 ห้อง" ได้แก่ "สินค้าราคาถูก สินค้าครบครัน บรรยากาศเป็นมิตร และบริการที่ดี" เพื่อให้พนักงาน ผู้บริหาร ได้ยึดถือปฏิบัติและเป็นแนวทางในการก้าวสู่การเป็นผู้นำด้านพลาสติกและเครื่องครัวในประเทศไทย

การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมความเป็นธุรกิจครอบครัว ผู้ก่อตั้งคือผู้หล่อหลอมความเป็นครอบครัว และผู้สืบทอดทายาททางธุรกิจ คือผู้ที่สานต่อวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวเรื่อยมา ทำให้วัฒนธรรมขององค์กรยังคงแข็งแกร่งและมีความความมั่นคงได้จนทุกวันนี้ มีจุดอ่อนเรื่องโครงสร้างองค์กร ซึ่งอดีตไม่มีการแบ่งหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน เมื่อมีการส่งมอบทายาทในรุ่นที่ 2 เริ่มมีการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้ในองค์กร มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน นอกจากนั้นพบว่า ในช่วงที่มีการสืบทอดทายาททางธุรกิจมีการว่าจ้างผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาบริหารธุรกิจขององค์กร ส่งผลต่อผลการดำเนินงานแบบก้าวกระโดดในช่วง 2 ปีหลังเป็นอย่างมาก พัฒนาการของความสำเร็จในเชิงธุรกิจสำหรับบริษัทจากรุ่นที่ 1 ที่ประสบความสำเร็จโดยใช้วิธีการทำงานแบบดั้งเดิม เมื่อก้าวมาสู่รุ่นที่ 2 มีการนำกลยุทธ์ต่างๆ เข้ามาใช้และใช้ผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาทำงาน โดยหลักการหรือแนวทางการทำธุรกิจที่สำคัญๆ ไม่ได้เปลี่ยน

แนวทางการสืบทอดทายาท เนื่องจากปัจจุบันตระกูลจุลส์ตย์ ไม่มีผู้สืบทอดทายาทในรุ่นที่ 3 ส่งผลทำให้ความคิดหรือแนวทางการสืบทอดธุรกิจของผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอดทายาท ตั้งใจที่จะส่งมอบกิจการให้กับพนักงานที่ร่วมทำงานและมีประสบการณ์ยาวนานกับบริษัท หรือให้ผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาช่วยดูแลและบริหารงานถือเป็นโอกาสที่ดีที่ธุรกิจได้ขยายตัวแบบก้าวกระโดด แต่องค์กรควรปรับเปลี่ยนแนวคิดโดยการคำนึงถึงความอยู่รอดในระยะยาว และหาวิธีในการสร้างความเป็นองค์กรมืออาชีพ โดยไม่ได้สูญเสียจิตวิญญาณและคุณค่าความเป็นธุรกิจครอบครัว อีกทั้งเสน่ห์ของความเป็นธุรกิจครอบครัว "บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด" คือความนับถือและศรัทธา "ผู้ก่อตั้งและทุกคนในครอบครัวจุลส์ตย์" ไม่ใช่เพราะผลตอบแทนที่ดึงดูดใจ ดังนั้นจึงควรรักษาเสน่ห์เหล่านี้ไว้ด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมืออาชีพได้ทำงานอย่างใกล้ชิดและเรียนรู้จากบุคคลที่พวกเขา นับถือและยกย่องควรมีการบ่มเพาะทายาทให้ได้รับการพัฒนาความรู้ในด้านต่างๆ ตามทฤษฎีระบบของธุรกิจครอบครัวที่ได้นำเสนอมาแล้ว เพื่อเป็นการสร้างพื้นฐานและเป็นการสร้างข้อตกลงที่ดีระหว่างสมาชิกในครอบครัวที่ต่างเข้ามารับตำแหน่งผู้สืบทอดธุรกิจ ข้อดีคือทำให้พนักงานที่ทำงานและมีประสบการณ์กับบริษัทเป็นเวลายาวนาน เข้ามาบริหารงานต่อ ถือเป็นข้อได้เปรียบ เพราะพนักงานเหล่านั้นย่อมรู้และเข้าใจถึงกระบวนการ และวิธีการแก้ปัญหาในการทำธุรกิจกับบริษัท เป็นการเปิดโอกาสในการขยายธุรกิจแบบก้าวกระโดด ซึ่งวิธีการแก้ไขการล่มสลายของความเป็นธุรกิจครอบครัว โดยการให้ผู้บริหารมืออาชีพ หรือพนักงานที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานและมีความสามารถในการเป็นเป็นผู้บริหารธุรกิจได้เข้ามา รับช่วงสืบทอดธุรกิจต่อ เป็นข้อดีในการสร้างธุรกิจให้มั่นคงต่อไปได้ แต่อาจต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนานในการสร้างการยอมรับจากคนในองค์กร อาจขาดความสมานฉันท์ในการทำธุรกิจได้ องค์กรจึงควรสร้างระบบความเชื่อและระบบวัฒนธรรมองค์กรจากการหล่อหลอมของผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอดทายาทธุรกิจครอบครัวให้แข็งแกร่ง เพื่อเป็นการแก้ปัญหาดังกล่าวให้หมดไป

ช่วงระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มากมายในองค์กรอย่างเห็นได้ชัดเจน คือปี พ.ศ. 2559 ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กร และวิธีการบริหารและการปฏิบัติงาน โดยผลจากการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่างๆ นั้น ผู้วิจัยพบว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ส่งผลต่อวิธีการบริหารงานและการปฏิบัติงานที่เข้าสู่ระบบมากยิ่งขึ้น เห็นได้จากการนำระบบสำเร็จรูปต่างๆ เข้ามาใช้ภายในองค์กร ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดหลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะ

การปฏิบัติงานของพนักงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นในด้านกระบวนการปฏิบัติงานพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงในด้านตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนสาขา และจำนวนพนักงาน ทำให้ต้องมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถสะท้อนถึงผลงานและปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เพื่อสามารถมองเห็นปัญหาหรือข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นมีการประชุมและหารือโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อทบทวน หารือ และหาแนวทางในการช่วยกันแก้ปัญหาและพัฒนานวัตกรรมให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามปณิธานของผู้สืบทอดธุรกิจรุ่นที่ 2

ปัญหาสำคัญในภาพรวมขององค์กร คือ ขาดการทำงานที่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง ปัจจุบันมีการทำงานแบบแยกส่วนงานแต่ละแผนกภายในองค์กรจากการเปลี่ยนแปลงของระบบการทำงานแบบเดิม ส่งผลต่อการบูรณาการและการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนในหลายแผนก ก่อนพ.ศ. 2559 มีเพียงแผนกค้ำปลีกเท่านั้น ที่มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม การประกาศใช้นโยบายต่างๆ เช่น วิสัยทัศน์ ปรัชญาองค์กร หรือคุณค่าหลักขององค์กร ก็ยังคงเป็นปัญหาในเรื่องของการสื่อสารและการประกาศใช้นโยบายต่างๆ อย่างเป็นทางการและเป็นลายลักษณ์อักษร อาจเพราะเดิมบริษัทอาศัยการทำงานเป็นครอบครัว อาศัยการพูดคุยหารือในแต่ละประเด็นที่มีปัญหา และแก้ปัญหาไปตามสถานการณ์ ประเด็นในเรื่องของการกำหนดจริยธรรมพนักงาน กฏระเบียบภายในองค์กร สืบเนื่องจากขาดการประกาศใช้อย่างเป็นทางการและเป็นลายลักษณ์อักษร จากปัญหาที่กล่าวมาทั้งหมดส่งผลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระยะยาวเป็นอย่างยิ่งสิ่งสำคัญที่ช่วยให้กลยุทธ์ที่วางแผนไว้ถูกนำไปใช้และประสบความสำเร็จนั้นคือ การควบคุมกลยุทธ์และเมื่อพิจารณาในภาพรวมของบริษัท เตือนใจ พาณิชนัย กรู๊ป จำกัด ทำให้ผู้วิจัยค้นพบทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของระบบการควบคุมเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งวิธีการควบคุมเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัวท้องถิ่นตามกรอบแนวคิดระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์

6.1.2 ระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ (Levers of Control)

6.1.2.1. ระบบระบบความเชื่อ (Beliefs system)

ระบบความเชื่อ เกิดจากการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงมองว่าจุดแข็งของความเป็นเตือนใจ คือการได้สื่อสารพูดคุยกับพนักงานทุกคนอย่างใกล้ชิด แต่เนื่องจำนวนพนักงานที่มากขึ้นทำให้ไม่สามารถสื่อสารค่านิยมเหล่านั้นอย่างเป็นทางการ และสื่อสารด้วยตัวท่านเองได้หมด มุมมองของผู้วิจัยเรื่องการกำหนดคุณค่าหลักขององค์กรนำไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อสรุปได้ว่าแม้ไม่ได้มีการสื่อสารคุณค่าหลักขององค์กรอย่างเป็นทางการ แต่สามารถทำให้พนักงานที่ได้รับการถ่ายทอดนั้นสามารถซึมซับและก่อให้เกิดความเชื่อส่งผลต่อการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานการปลูกฝังค่านิยม และการกำหนดคุณค่าหลักขององค์กร โดยภาพรวมแล้วพนักงานระดับผู้บริหารและหัวหน้างานเข้าใจถึงค่านิยมหลักขององค์กรเนื่องด้วยผู้บริหารคอยย้ำเตือนเสมอในวาระการอบรมต่างๆ แต่การสื่อสารคุณค่าหลักขององค์กรไปยังพนักงานยังไม่ทั่วถึงทั้งองค์กรและยังไม่มีการระบุแบบแผน แม้จะมีการกำหนดคุณค่าหลักขององค์กรไว้ดีแล้ว แต่การสื่อสารยังไม่ดีพอ ส่งผลต่อการรับรู้ที่ไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร

บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด แม้จะมีการกำหนดคุณค่าหลักขององค์กรจากผู้ก่อตั้ง แต่ถ่ายทอดค่านิยมและระบบความเชื่อเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการในเรื่องของการสื่อสาร ซึ่งขัดแย้งกับ Simons (1995a) ที่สรุปว่าคุณค่าหลักขององค์กรต้องเกิดจากการถ่ายทอดอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและถูกสื่อสารอย่างเป็นทางการ แต่เนื่องด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลของผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอดธุรกิจในระยะที่ 2 พบว่า ทั้งสองพยายามปลูกฝังให้พนักงานได้ซึมซับในคุณค่าหลักขององค์กร โดยผู้บริหารมักเป็นผู้ถ่ายทอดคุณค่าหลักขององค์กรเหล่านั้นด้วยตนเอง ส่งผลต่อการรับรู้และการนำไปปฏิบัติใช้ของพนักงาน เนื่องจากพนักงานทุกคนในองค์กร ต่างเข้าใจความเป็นธุรกิจครอบครัวของ บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ดังนั้นการหล่อหลอมระบบความเชื่อ การสร้างแรงบันดาลใจ ก่อให้เกิดพลังแห่งความสำเร็จ จึงเกิดจากผู้ก่อตั้งเป็นสำคัญ ผู้ก่อตั้งยังคงเป็นผู้ที่สร้างความศรัทธา และเป็นแรงบันดาลใจให้กับทุกคนในองค์กรไม่ว่าเวลาจะผ่านไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงระหว่างรุ่น โดยผู้ก่อตั้งยังคงเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ในส่วนของการสร้างระบบความเชื่อ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในองค์กร ดังนั้นคุณค่าหลักขององค์กรจึงถูกกำหนดจากผู้ก่อตั้ง จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซึมซับเอาสิ่งที่ผู้ก่อตั้งปรารถนาอยากให้เป็น เกิดเป็นแรงบันดาลใจในการทำงาน ในมุมมองของผู้วิจัยพบว่าพนักงานในบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด บรรลุเป้าหมายของระบบความเชื่อเพราะพนักงานทุกคนในองค์กรเกิดการยอมรับ และมีการแสดงออกซึ่งค่านิยมที่ฝังลึกในการเป็นธุรกิจครอบครัว ในการให้ความสำคัญเรื่องคน และการร่วมแรงร่วมใจในการพัฒนาและแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยมีผู้ก่อตั้งเป็นศูนย์รวมหรือเป็นแรงบันดาลใจในการทำงาน และมีการแสดงออกซึ่งค่านิยมที่ฝังลึกเกี่ยวกับคุณค่าหลักขององค์กร

บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ยังไม่มีการนำธรรมนูญครอบครัวเข้ามาใช้ในการจัดการธุรกิจครอบครัว ส่วนหนึ่งเป็นเพราะการไม่มีสมาชิกในครอบครัวที่เพิ่มขึ้น ไม่มีการเข้ามาทำงานจากเครือญาติ ทำให้เป็นการสร้างข้อตกลงกันเองแบบไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ใช้ประสบการณ์และความชำนาญจากการทำงาน ในการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบการที่องค์กรไม่ได้จัดทำธรรมนูญครอบครัว ประกอบกับไม่มีการสื่อสารเรื่องค่านิยมหลักขององค์กรให้สมาชิกหรือพนักงานในองค์กรรับทราบอย่างเป็นทางการและทั่วถึงแล้ว อาจส่งผลให้การแสดงออกซึ่งค่านิยมหลัก หรือคุณค่าหลักขององค์กรไม่เด่นชัดเท่าที่ควร มุมมองของผู้วิจัยจึงเสนอแนะให้มีการจัดทำธรรมนูญครอบครัว เพื่อเป็นการร่างกรอบกติกาการอยู่ร่วมกันของคนในครอบครัว เพื่อให้ทุกคนเข้าใจบทบาทของตนเอง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการบ่มเพาะทายาทอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อให้ทายาทสามารถเกื้อหนุนธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนได้

สำหรับธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ เช่น บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ย่อมมีแนวทางและวิธีการจัดการเกี่ยวกับเรื่องการสื่อสารและการถ่ายทอดคุณค่าหลักขององค์กรที่เป็นทางการ และเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นไปตามทฤษฎีเกี่ยวกับระบบความเชื่อ นั่นคือ การจัดทำธรรมนูญครอบครัว เนื่องจากกฎกติกาการถ่ายทอดของครอบครัว เป็นแนวทางการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว ตลอดจนเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงให้เห็นค่านิยมหลัก วิสัยทัศน์ และความมุ่งมั่นที่ครอบครัวมีต่อธุรกิจ และเป็นมรดกตกทอดผ่านระบบความเชื่อในธุรกิจครอบครัว (บุญชนิต วิวอน และคณะ, 2558) เช่น กลุ่มธุรกิจครอบครัวจิราธิวัฒน์ เป็นต้น แต่สำหรับธุรกิจครอบครัวขนาดกลาง หรือขนาดเล็ก ในท้องถิ่น ยังมีโครงสร้างขนาดของครอบครัวที่ไม่ซับซ้อน และยังไม่มีการเตรียมการ

หรือถือหุ้นในองค์กร ทำให้การกำหนดกติกา กฎเกณฑ์ ต่างๆ จึงทำกันโดยอาศัยการพูดคุย การประชุมหารือ เพื่อให้ได้ข้อสรุป และรับทราบร่วมกันในที่ประชุมเท่านั้น ไม่ได้มีการจัดทำธรรมนูญครอบครัวที่เป็นลายลักษณ์อักษร ขัดแย้งกับ บุญชนิด วิงวอนและคณะ (2556) พบว่าธรรมนูญครอบครัวมีอิทธิพลของภาวะผู้ประกอบการของธุรกิจครอบครัวสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจครอบครัว เกิดการสืบทอดธุรกิจได้อย่างยั่งยืน แต่สำหรับธุรกิจครอบครัวท้องถิ่นกลับมองว่าความเป็นครอบครัว สามารถพูดคุยหารือ และหาข้อสรุปสำหรับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ แต่หากมองอนาคตในการก้าวสู่การเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ จำเป็นต้องมีการจัดทำธรรมนูญครอบครัว เนื่องจากเป็นสิ่งที่กำหนดกติกา ผ่านความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก การแสดงออกถึงคุณค่าหลักขององค์กร ส่งผลให้การดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นจุดแข็งของธุรกิจครอบครัวที่แตกต่างจากธุรกิจโดยทั่วไป (บุญชนิด วิงวอน และคณะ, 2556)

6.1.2.2. ระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมกรรมการดำเนินงาน (Boundary system)

การสื่อสารกฎระเบียบสำหรับบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรู๊ป จำกัด เป็นการชี้แจงอย่างไม่เป็นลายลักษณ์อักษรผู้บริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในวิธีการและการกำหนดจริยธรรมเบื้องต้น พบว่าจรรยาบรรณของพนักงาน มักจะปลูกฝังไปพร้อมๆ กับการแถลงการณ์เรื่องกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอดจะเป็นผู้ชี้แจงเกี่ยวกับจรรยาบรรณต่างๆ ที่ควรประพฤติ ในวาระการอบรมเกือบทุกหลักสูตรแม้จริยธรรมและกฎระเบียบขององค์กรมีการกำหนดไว้ แต่ไม่สามารถถ่ายทอดอย่างเป็นทางการให้กับพนักงานรับรู้ได้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเกิดจากบุคลากรที่รับผิดชอบในด้านนี้ยังขาดความชำนาญในงานนี้อยู่

การกำหนดและการประกาศใช้กฎ ระเบียบ นโยบายต่างๆ ภายในองค์กรและการกำหนดจรรยาบรรณสำหรับพนักงาน รวมทั้งการทบทวนกฎระเบียบดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ ยังเป็นจุดอ่อนสำหรับธุรกิจครอบครัวท้องถิ่น เนื่องจากเป็นองค์กรที่อยู่ในระหว่างการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร ทำให้การสื่อสารในเรื่องกฎระเบียบต่างๆ เป็นการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ หรือไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้น เกิดเป็นความเสี่ยงภายในธุรกิจอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจขัดแย้งกับ Hoque & Chia (2012) ที่ระบุว่า การกำหนดจริยธรรมสำหรับพนักงาน รวมถึงระเบียบกฎเกณฑ์ในองค์กรจะต้องระบุไว้ในสัญญาจ้าง โดยในเดือนมิถุนายน แผนกทรัพยากรบุคคลได้มีความตระหนักในเรื่องนี้ มีการจัดทำสัญญาจ้างงาน เพื่อให้พนักงานได้รับทราบเกี่ยวกับจรรยาบรรณที่ควรประพฤติ หรือ หลีกเลี่ยง รวมทั้งกฎระเบียบต่างๆ ภายในองค์กร

ปัญหาตัวแทนหรือผลประโยชน์ทับซ้อนสำหรับในบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรู๊ป จำกัดยังไม่เกิดขึ้น เนื่องจากการเป็นธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก ทำให้โครงสร้างการบริหารไม่ซับซ้อนเจ้าของกิจการสามารถบริหารจัดการและดูแลได้อย่างทั่วถึง การตอบแทนพนักงาน ด้วยการมอบหุ้นส่วนทางธุรกิจ ให้พนักงานรุ่นเก่าที่ร่วมทำงานมาเป็นเวลานาน ได้มีโอกาสในการเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ การว่าจ้างที่ปรึกษาทางธุรกิจส่งผลทางบวกต่อธุรกิจเห็นได้อย่างชัดเจน เนื่องจากผู้บริหารอาจไม่มีความรู้ความสามารถโดยตรงในการทำธุรกิจ เมื่อใช้ผู้ที่มีความสามารถเฉพาะด้าน จะส่งผลให้ธุรกิจก้าวข้างหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว และส่งผลต่อผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นถือเป็นการขยายธุรกิจแบบก้าวกระโดด

แม้ยังไม่มีข้อกำหนดจรรยาบรรณสำหรับพนักงานที่ชัดเจนและประกาศใช้ทั่วทั้งองค์กร แต่พนักงานทุกคนเกิดการยอมรับในกฎเกณฑ์ที่กำหนดและนำไปปฏิบัติ ทำให้ไม่เกิดปัญหาเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน ส่วนหนึ่งเกิดจากการหล่อหลอมจากวัฒนธรรมองค์กร ที่สร้างขึ้นจากระบบความเชื่อที่ผู้ก่อตั้งที่มีบทบาทและอิทธิพลต่อทายาทผู้สืบทอดมรดก และโครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน ทำให้สามารถควบคุมพฤติกรรมของพนักงานได้ แต่ทั้งนี้ต้องมีการกำหนดจรรยาบรรณพนักงาน เพื่อไม่ให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน มีการกำหนดจรรยาบรรณที่ชัดเจนและประกาศใช้ทั่วทั้งองค์กร พนักงานทุกคนเกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติ จุดเด่นของธุรกิจครอบครัว คือ การมีวัฒนธรรมขององค์กรที่แข็งแกร่ง ซึ่งสมาชิกในครอบครัวจะยึดหลักแนวปฏิบัติที่มั่นคงจากบรรพบุรุษ และคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก จึงไม่เกิดปัญหาเรื่องความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์กันภายในบริษัท แต่ทั้งนี้เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น โครงสร้างการบังคับบัญชามีลักษณะซับซ้อน จำนวนพนักงานและสาขา เพิ่มขึ้นตามแผนกลยุทธ์องค์กร ผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญกับเรื่อง การกำหนดจรรยาบรรณพนักงาน เนื่องจากเป็นความเสี่ยงทางธุรกิจที่อาจทำให้ธุรกิจล่มสลาย หรือหยุดชะงักได้ Burkart *et al.* (2003) พบว่าระบบการจัดการในธุรกิจครอบครัวที่ดีจะช่วยลดปัญหาที่เกิดจากตัวแทนและผลประโยชน์ทับซ้อนได้และจะส่งผลทางบวกเกี่ยวกับการสร้างค่านิยมและการจัดการที่ดีในธุรกิจครอบครัว โดยอาจใช้ผู้บริหารมืออาชีพจากภายนอกเข้ามาดำเนินการ จะได้รับผลที่ดีกว่าให้ผู้ก่อตั้งหรือทายาทเป็นผู้ดำเนินการ สอดคล้องกับบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ที่ปัจจุบันใช้ผู้บริหารมืออาชีพจากภายนอกเข้ามาช่วยดูแลและบริหารงาน ส่งผลให้การกำกับดูแล และการบริหารงานธุรกิจครอบครัวเป็นไปเพื่อประโยชน์ของเจ้าของอย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างวัฒนธรรมความเป็นธุรกิจครอบครัว ให้ทุกคนมีความผูกพัน และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเหมือนเครือญาติ โดยมีผู้ก่อตั้ง คือคุณวิชิต จุลสัตย์ และคุณปานใจ จุลสัตย์ เป็นผู้หล่อหลอมความเป็นครอบครัว การใช้บ้านเป็นที่ทำงาน ทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนอยู่กันเป็นครอบครัว ทำงานในครอบครัวเดียวกัน เป็นธุรกิจครอบครัวอย่างแท้จริง ความสัมพันธ์และความผูกพันที่ดีภายในครอบครัวนี้ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ความแข็งแกร่ง และการเติบโตอย่างยั่งยืน จากค่านิยมความเป็นธุรกิจครอบครัว ประการสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมครอบครัวของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด คือการสร้างศรัทธาและความเชื่อ โดยผู้ก่อตั้งมีแนวคิด และพยายามสร้างวัฒนธรรมครอบครัวในองค์กร ให้เกิดความแข็งแกร่ง และไม่เสื่อมสลายไปตามแต่ละช่วงการส่งมอบทายาท ผู้ก่อตั้งจะถ่ายทอดในเรื่องนี้ให้พนักงานฟังทุกช่วงของการอบรม เพราะท่านอยากให้พนักงานทุกคนมีศรัทธาและความเชื่อเพราะท่านเชื่อว่า สิ่งนี้มีส่วนช่วยทำชีวิตประสบความสำเร็จได้ และมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด สามารถก้าวไปสู่ 600 สาขาได้ง่ายยิ่งขึ้น อีกทั้งการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการหรือการพูดคุยระหว่างผู้บริหารกับพนักงานกลุ่มเล็กๆ ยังจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดี นำไปสู่การซึมซับ รับรู้เอาข้อคิด แนวทางการปฏิบัติ ก่อเกิดเป็นความเชื่อและพลังศรัทธาในการเป็นครอบครัวเดียวกัน ในมุมมองของผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมครอบครัวของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด เกิดจากระบบความเชื่อของผู้ก่อตั้งเป็นสำคัญ ผู้ก่อตั้งคือบุคคลสำคัญในการสร้างความแข็งแกร่งให้กับวัฒนธรรมองค์กร แต่เมื่อมีการส่งมอบทายาท หรือการเปลี่ยนแปลงระหว่างรุ่นของธุรกิจครอบครัว อาจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กรเดิมที่เคยหล่อหลอมหรือสร้างกันมาอาจด้วยวิธีการบริหารงานที่แตกต่างกันระหว่าง

รุ่น หรือปัจจัยภายนอกได้แก่ จำนวนพนักงานที่เพิ่มมากขึ้น วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น นโยบายองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นในการส่งมอบทายาท หรือการเปลี่ยนแปลงระหว่างรุ่นสู่รุ่น จะต้องมีการส่งต่อซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเดิมที่ดี และมีการหล่อหลอมวัฒนธรรมด้วยค่านิยมองค์กรอย่างต่อเนื่อง

6.1.2.3. ระบบควบคุมการวินิจฉัย (Diagnostic control system)

การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในองค์กร จากเดิมก่อนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในปี พ.ศ. 2559 มุมมองของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรूप จำกัด ยังไม่ได้ตระหนักในเรื่องการวัดผลการดำเนินงานเป็นสำคัญ ส่งผลต่อการกระตุ้นเตือนพฤติกรรมของพนักงาน ยังไม่เกิดขึ้น และผู้บริหารไม่ได้รับการรายงานผลและข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จได้อย่างถูกต้อง เพราะขาดระบบที่เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ เมื่อมีการกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติย่อมส่งผลต่อการวัดผลการปฏิบัติงาน ทำให้แผนกต่างๆ เริ่มมีการนำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเข้ามาใช้ โดยเริ่มจากแผนกค้าปลีก ซึ่งถือเป็นหัวใจหลักขององค์กร และแผนกอื่นๆ เริ่มมีการนำระบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเข้ามาใช้ทำให้ในปัจจุบันมีเพียงแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ และแผนกบัญชี ที่ยังไม่มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในองค์กร มุมมองผู้วิจัยสรุปได้ว่าปัจจุบันผู้บริหารมีความตระหนักและให้ความสำคัญกับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในองค์กรมากขึ้นกว่าอดีต เนื่องจากการขยายธุรกิจแบบก้าวกระโดดขององค์กร เนื่องจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญนี้มีความน่าจะเป็นและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในเป้าหมายทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ปัจจุบันผู้บริหารมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการวางแผน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินว่าสิ่งนั้นเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ต้องควบคุมให้เป็นไปตามเกณฑ์ หากเกิดการเบี่ยงเบนมาตรฐานไปจากเกณฑ์ จากเดิมที่องค์กรไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์อย่างเป็นทางการ เมื่อองค์กรมีการพัฒนาและก้าวสู่ความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจึงตระหนักในเรื่องดังกล่าวมากยิ่งขึ้น ในปัจจุบันบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรूप จำกัด มีการวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เนื่องจากอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เข้าสู่การดำเนินงานที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น ขึ้นอยู่กับค่านิยม วัฒนธรรม ระบบราชการ และกลไกการควบคุมขององค์กร สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักและให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ เนื่องจากจะเป็นส่วนช่วยในการกระตุ้นเตือนให้พนักงานสามารถจัดการเกี่ยวกับพฤติกรรมและการรายงานข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยตระหนักถึงกลยุทธ์องค์กรที่ตั้งใจ และส่งผลให้การนำกลยุทธ์องค์กรไปปฏิบัติและประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ Blumentritt (2006) ศึกษาการกำกับดูแลกิจการที่ดีในสหราชอาณาจักร พบว่าธุรกิจครอบครัวมีการวางแผนอย่างเป็นทางการ มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนสืบทอดกิจการ

การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานต้องให้สอดคล้องกับคุณค่าหลักขององค์กรโดยแผนกค้าปลีก กำหนดตัวชี้วัดด้านยอดขายสอดคล้องกับคุณค่าหลักขององค์กรในเรื่องของกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ แผนกประกันคุณภาพ มีการกำหนดมาตรฐานร้านสาขา และนโยบายต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับคุณค่าหลักขององค์กร ในการตรวจสอบความครบครันของสินค้า บรรยากาศภายในร้าน

รวมถึง มาตรฐานต่างๆ ของพนักงาน แผนกคลังสินค้า มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานแยกแต่ ละหน่วยงานย่อย ส่งผลให้ผู้บริหารและหัวหน้างานสามารถช่วยให้ผลการปฏิบัติดีขึ้นได้ในระดับหนึ่ง แผนกทรัพยากรบุคคล มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานด้านทีมงานและบุคลากร สอดคล้องกับบริบทธุรกิจ ครอบคลุมในการให้ความสำคัญเรื่อง "คน" แผนกจัดซื้อ มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 11 ตัวชี้วัด สอดคล้องกับคุณค่าหลักขององค์กรในเรื่องสินค้าครบครัน และสินค้าราคาถูก

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นในองค์กร สอดคล้องกับคุณค่า หลักขององค์กรทั้งสิ้น สอดคล้องกับ Tuemela (2005) ที่สรุปว่าสิ่งสำคัญสำหรับการกำหนดตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นต้องสอดคล้องกับคุณค่าหลักขององค์กร อาจเชื่อมโยงกับระบบกำหนด ขอบเขตและพฤติกรรมการทำงานเพราะทั้งสองเป็นระบบพื้นฐานสำหรับการประเมินผล

6.1.2.4 ระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ (Interactive control system)

ผู้สืบทอดทายาทมีแนวคิดในการสร้างและสนับสนุนให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้จากกลยุทธ์ในการวัดผลการปฏิบัติงาน มีการเรียนรู้แบบวงจรคู่ โดยคณะผู้บริหารได้ ทารือแลกเปลี่ยนแนวความคิด และเกิดเป็นแนวความคิดที่ว่าปัญหายอดขายและมาตรฐานร้านที่ไม่ ประสบผลสำเร็จ หรือไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้นอกจากการเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยวและวงจรคู่แล้ว ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของพนักงาน จึงกำหนดให้มีฝ่ายฝึกอบรม และสร้างศูนย์ ฝึกอบรมโดยเฉพาะสร้างทั้งองค์ความรู้และสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน จุดอ่อนของหลักสูตร ฝึกอบรมยังไม่สามารถทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์แบบ เนื่องจากยังไม่ได้จัดอบรม ครอบคลุมแผนก ทำให้พนักงานในแผนกอื่นๆ ไม่ทราบถึงนโยบายบริษัท วิสัยทัศน์ ค่านิยม รวมถึง ขอบเขตข้อจำกัดต่างๆ

จุดแข็งที่บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ทันท่วงที เนื่องจากการเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการประชุมหารือ ร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารระดับสูง อย่างสม่ำเสมอ ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการหารือเกี่ยวกับผลจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแผนก ต่างๆ ส่งผลให้เกิดการหารือ การเรียนรู้ และการโต้ตอบเกิดขึ้น สามารถกำหนดกลยุทธ์ใหม่ๆ จาก การมองเห็นโอกาส และ อุปสรรคที่องค์กรต้องพบเจออยู่เสมอ ระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์เกิดจาก ระบบการวัดผลการดำเนินงานเป็นการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับสูงในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดความ สนใจ หรือเกิดบทสนทนาระหว่างกันในองค์กร อีกทั้งผู้บริหารมีความตระหนักเพื่อให้เกิดการโต้ตอบ ระหว่างกัน เพื่อทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารระดับสูงใช้วิธีการสื่อสารและโต้ตอบกับ พนักงานทุกแผนก โดยใช้วิธีการสื่อสารผ่าน Line application การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ระดับสูงกับระดับต่างๆ จะมีการหารือทั้งที่เป็นวาระการประชุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ หากเป็นงานเร่งด่วนจะมีการนัดหารือพิเศษได้ทันที จะเห็นว่าเป็นข้อดีของการสื่อสารที่เร่งด่วน กรณี การตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ได้อย่างทันท่วงที

เนื่องจาก บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด เริ่มมีการพัฒนา ปรับปรุง และ เปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในแผนกต่างๆ ทัวทั้งองค์กร ส่งผลให้การปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บริหารในองค์กร เกี่ยวกับการหารือ โต้ตอบ และเป็นการเรียนรู้แบบวงจรคู่ยังเกิดขึ้นไม่ชัดเจน แต่ อนาคตผู้วิจัยคาดว่า จะเกิดเกิดบทสนทนาระหว่างกันในองค์กร เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาจากการ

เป็ยงเบนของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารจะหาทางออกและแก้ปัญหาาร่วมกันและเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6.2 ข้อเสนอแนะ

6.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำงานวิจัยไปใช้ในทางปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะธุรกิจครอบครัวบริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด สิ่งที่ได้ดีและสามารถทำได้ทันที นั่นคือการกำหนดคุณค่าหลักและการประกาศใช้อย่างเป็นทางการเพื่อให้พนักงานตระหนักและซึมซับให้มากที่สุด เพราะข้อดีของ ระบบความเชื่อคือไม่ได้เป็นการควบคุมทางเทคนิค แต่เป็นการควบคุมทางสังคม ดังนั้นเมื่อมีการสื่อสารออกไปยังพนักงาน ทำให้พวกเขาไม่รู้สึกลัวถูกควบคุมหรือกำหนดกฎเกณฑ์ในการทำงาน เป็นเพียงการชี้แนะหรือชี้แนะแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร และเป็นเหมือนการขอความร่วมมือเพื่อที่จะให้องค์กรก้าวต่อไปอย่างยั่งยืน แนวคิดนี้ของ Simons สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจครอบครัวเช่น บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด ได้ดี นอกจากนั้นการกำหนดธรรมนูญครอบครัว เป็นสิ่งที่ธุรกิจครอบครัวสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จากระบบการควบคุม ระบบความเชื่อเพราะธรรมนูญครอบครัวจะเป็นการกำหนดกติกาการทำงานร่วมกันของสมาชิกในครอบครัวคือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การเขียนธรรมนูญครอบครัวที่ดีนั้นต้องเข้ากับวัฒนธรรม ค่านิยม และแนวคิดของคนในครอบครัว (นवल วิริยะกิจกุล และคณะ, 2557) เป็นแนวทางในการบริหารส่งผลให้ธุรกิจส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จ (Barney, 1991)

ระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ต้องเกิดจากมุมมองของผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวว่าจะให้ความสำคัญกับเรื่องของการสนทนาระหว่างกันในเรื่องของปัจจัยต่างๆ ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เพราะหลายองค์กรมักให้ความสำคัญกับการวัดผลการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว โดยไม่นำผลหรือรายงานเหล่านั้นมาพิจารณาเพื่อค้นหาโอกาสและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น หรือการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ มุมมองนี้ผู้วิจัยเห็นว่าขึ้นอยู่กับผู้บริหารธุรกิจครอบครัวว่าจะนำไปใช้หรือไม่สำหรับสิ่งที่บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด เป็นอยู่ในตอนนี้คือเน้นการพูดคุยหรือสนทนาเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ต้องกลับไปมองที่ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานควบคู่กันว่าได้กำหนดไว้สอดคล้องกับกลยุทธ์และคุณค่าหลักขององค์กรแล้วหรือไม่

ระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมการทำงานเป็นระบบที่เน้นการควบคุมด้านเทคนิค และเป็นการควบคุมอย่างเป็นทางการ กรณีธุรกิจครอบครัวที่มีเครือญาติเข้ามาบริหารงานในองค์กรเป็นจำนวนมาก ดังนั้นผู้บริหารสามารถเป็นตัวแทนในการตัดสินใจและช่วยให้องค์กรเกิดความยืดหยุ่นมากที่สุด ทั้งในเรื่องของกฎระเบียบและจรรยาบรรณ ในเรื่องนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจครอบครัวในเรื่องของ ทฤษฎีตัวแทน เพื่อไม่ให้เกิดการทับซ้อนกันของผลประโยชน์ มีการกำหนดจรรยาบรรณที่ชัดเจนและประกาศใช้ทั่วทั้งองค์กร พนักงานทุกคนเกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากการหล่อหลอมจากวัฒนธรรมองค์กร ที่สร้างขึ้นจากระบบความเชื่อที่ผู้ก่อตั้งที่มีบทบาทและอิทธิพลต่อทายาทผู้สืบทอดมรดกด้วย (อำพล นววงศ์เสถียร, 2552)

ระบบควบคุมการวินิจฉัยเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่ธุรกิจครอบครัวสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เช่นกัน สิ่งหนึ่งที่สำคัญและอาจทำให้เกิดความยุ่งยากได้คือ การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญที่จะต้องสามารถวัดปัจจัยการผลิตได้ และสามารถเปรียบเทียบผลงานกับ

มาตรฐานที่กำหนดไว้ได้ ตัวชี้วัดที่ใช้ในระบบควบคุมการวินิจฉัย (Anthony, 1988 อ้างใน Simons, 1995a) ต้องเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับคุณค่าหลักขององค์กร และขอบเขตพฤติกรรมกรรมการดำเนินงาน นั่นคือ ระบบความเชื่อและ ระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมกรรมการดำเนินงาน (Tuomela, 2005)

6.2.2 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

การวิจัยเรื่อง ระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัวท้องถิ่น กรณีธุรกิจค้าปลีก ยังเป็นมุมมองใหม่ และถือเป็นช่องว่างสำหรับงานวิจัยในประเทศไทย และเพื่อเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ทั้งด้านการขยายแนวคิดจากทฤษฎีเดิม และการสร้างทฤษฎีใหม่เกี่ยวกับการควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัว โดยใช้เครื่องมือจากระบบควบคุมการจัดการระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ในการศึกษา

6.3 ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

6.3.1 เนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีการศึกษาเดี่ยว หากผู้สนใจต้องการข้อมูลที่มีความหลากหลาย หรือ ความเที่ยงตรงของข้อมูล อาจใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลที่ยาวนานกว่านี้ โดยการสังเกต สัมภาษณ์เชิงลึก และการรวบรวมเอกสารที่ละเอียดมากยิ่งขึ้น เพื่อสังเกตถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร และสังเกตความแตกต่างระหว่างรุ่นสำหรับธุรกิจครอบครัว ว่าส่งผลต่อระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์หรือไม่

6.3.2 งานวิจัยฉบับนี้ศึกษาข้อมูลด้วยกรณีศึกษาเดี่ยว หากผู้สนใจต้องการความหลากหลายและความเที่ยงตรงของข้อมูล อาจใช้วิธีหลายกรณีศึกษา เพื่อเปรียบเทียบและหาข้อสรุปที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันเกี่ยวกับระบบการควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัว

6.3.3 จากผลการวิจัยพบว่า การสืบทอดทายาททางธุรกิจด้วยการให้ผู้บริหารมืออาชีพเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจ จะส่งผลดีต่อธุรกิจครอบครัวมากกว่าที่คนในครอบครัวบริหารงานกันเอง เนื่องจากผู้บริหารมืออาชีพมีทักษะ ประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการในธุรกิจโดยเฉพาะ และมีประสบการณ์โดยตรงในการบริหารงาน ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตควรทำการศึกษาเกี่ยวกับระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัวท้องถิ่น ในระยะผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ และยืนยันผลจากการวิจัยฉบับนี้ว่า การให้ผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาช่วยบริหารธุรกิจครอบครัวจะส่งผลดีต่อธุรกิจแบบก้าวกระโดด และสร้างความยั่งยืนให้แก่ธุรกิจครอบครัวหรือไม่

บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2552). เข้าถึงเมื่อ 01.10.2015, เข้าถึงได้จาก <http://www.moc.go.th>
- กิติพงษ์ อรุณีพัฒน์พงศ์. (2554). *วางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัวอย่างยั่งยืน*. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์.(2546). *การคิดเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ชัคเชสมิเดีย.
- เกศรินทร์ ปาละมีแจ้, วรรณรพี บานชื่นวิจิตร. (2554). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อกำไรสุทธิต่อหุ้นของบริษัทที่เป็นธุรกิจครอบครัว กับบริษัทที่ไม่เป็นธุรกิจครอบครัว ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างหมวดพัฒนาอสังหาริมทรัพย์. คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, กรุงเทพมหานคร.
- จเด็จ ทางเจริญ. (2545). การจัดการเชิงกลยุทธ์. *Productivity World*, 7(36), 43-52.
- จิตติ รัตมีธรรมโชติ. (2551). วิสัยทัศน์ In action. *Productivity World*, 13(72), 27-34.
- จิระประภา อัครบวร. (2554). *การวิจัยเชิงกรณีศึกษาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์การ*. โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 1-45.
- ณัฐวัฒน์ พระงาม. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- ดนัย เทียนพุ่ม. (2552). เจาะ DNA ธุรกิจครอบครัวไทย. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต*, 5(2), 1-30.
- ดิขพงศ์ พงศ์ภัทรชัย. (2556). วิจัยเชิงกรณีศึกษา อีกทางเลือกของวิธีวิจัย. *วารสารวิชาชีพบัญชี*, 9(24), 85-101.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.(2550). *รายงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี สิงหาคม 2550*. กรุงเทพฯ ฝ่ายกำกับตลาด ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- ทรรศนะ บุญขวัญ.(2550). ธุรกิจครอบครัว (Family Business) ความรู้สู่โลกกว้าง. *ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*, 13(138), 1-2.
- ชนกฤต วงศ์มหาเศรษฐ์. (2553). ถ้ายทอดความเป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัว. *วารสารนักบริหาร*, 30(4), 126-129.
- นवल วิริยะกุลกิจ. (2557). *ธรรมนูญครอบครัวเขียนอย่างไรให้สำเร็จ*. กรุงเทพฯ:วารสารการเงินธนาคาร.
- นवल วิริยะกุลกิจ และคณะ. (2552). *สืบทอดธุรกิจครอบครัว*. กรุงเทพฯ: วารสารการเงินธนาคาร.
- เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์. (2555). การสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวไทย. *สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. 7(2), 18-27.
- บุญชนิต วิงวอน, ชนกร น้อยทองเล็กและ มนต์รี พิริยะกุล. (2556). อิทธิพลเชิงโครงสร้างของสภาพแวดล้อมธุรกิจ ภาวะผู้ประกอบการและปัจจัยกำหนดที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 8(2), 1-35.

- บุญชนิต วิงวอน, ธนกร น้อยทองเล็กและ มนตรี พิริยะกุล. (2558). อิทธิพลนวัตกรรม ธรรมนุญ ครอบครั้ว เครือข่ายธุรกิจ ในฐานะปัจจัยเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้ประกอบการและผลการ ดำเนินงานขอธุรกิจครอบครัว. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 20(1), 46-61.
- บัณฑิต นิจถาวร. (2557). *ตอบโจทย์ธุรกิจครอบครัว : โตได้ยั่งยืนได้*. เข้าถึงเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2558, เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbiznews.com/mobile/view/blog/570416>
- ประชาชาติธุรกิจ. (2552). *Benchmarking เทคนิค (ลัด) สร้างนวัตกรรมองค์กร*. เข้าถึงเมื่อ 10 ตุลาคม 2558, เข้าถึงได้จาก http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1410009723
- ผาสุก พงษ์ไพจิตร. (วันที่ 2 พฤศจิกายน 2548). การทับซ้อนของผลประโยชน์ กับความเจริญเติบโต ทางเศรษฐกิจ, *มติชน รายวัน*:หน้า 6.เข้าถึงเมื่อ 01.11.2015, เข้าถึงได้จาก http://www.thaiworld.org/thn/thailand_monitor/answera.php?question_id=236.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2531). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ปก เจริญผล
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *Balanced scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. (22-28 พ.ย. 2553).7 คำถามสำหรับการทดสอบกลยุทธ์ของท่าน. *ผู้จัดการ 360 องศา*รายสัปดาห์. เข้าถึงเมื่อ 31.10.2015,เข้าถึงได้จาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewBrowse.aspx>
- พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. (2542). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พันธุ์ทิพย์ ธรรมส์โรช. (2550). การควบคุมกำกับและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 12. นนทบุรี: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข.
- ภูษิต หล่อวงศ์สายชล. (2550). ความรับผิดชอบ บรรษัทภิบาลและจรรยาบรรณทางธุรกิจที่มีผลต่อ ผลตอบแทนจากการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *รายงานทุนส่งเสริมงานวิจัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*.
- ยาใจ พงษ์บริบูรณ์. (2553). การศึกษาแบบกรณีศึกษา:Case Study. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 33(4),42-50.
- รุจิรา จันทรรักษ์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างเงินทุนกับการเข้าร่วมโครงการบรรษัท ภิบาลที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. การค้นคว้าอิสระ บัณฑิตมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- เรวัต ต้นตายนนท์. (2556). สิ่งสำคัญ 5 เรื่องที่ธุรกิจครอบครัวควรทำ. *กรุงเทพธุรกิจ*.เข้าถึงเมื่อ 8 เมษายน 2556, เข้าถึงได้จาก<http://daily.bangkokbiznews.com/detail/102739>
- โรจนศักดิ์ แสงศิริวิไล. (2550). ศรีธธาและจรรยาบรรณ:คุยสบายๆ ตามสไตล์อาจารย์โรจนศักดิ์. กรุงเทพฯ.

- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2554). รายงานการศึกษาขั้นสุดท้าย (Final Report) การจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. สมชาย หิรัญกิตติ และคณะ. (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: Diamond in Business World.
- สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย. (2557). ธุรกิจครอบครัว ปิดจุดอ่อนเสริมจุดแข็ง. *วารสารสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย*, 4 (13), 6-17.
- สิริรัฐ บุญรักษา. (2558). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการเงินของทายาทธุรกิจหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย. *วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.)*, 21(1), 71-84.
- สุจินดา เจียมศรีพงษ์. (2554). ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (ร้านโชห่วย): ปัญหาและทางแก้ไข. *วารสารวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์*, 6(1).
- สุธรรม รัตน์โชติ. (2548). *หลักการประกอบธุรกิจสมัยใหม่*. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี.
- สุวิต ศรีใหม่. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ การควบคุมทางการจัดการ และการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารธุรกิจคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- สุวิณา ตังโพธิ์สุวรรณ. (2557). *การประเมินผลประกอบการ หน่วยที่ 13*. ในประมวลสาระชุดวิชา การสร้างธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ, นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศักดิ์รินทร์ อยู่ผ่องและ อัครรัตน์ พูลกระจ่าง. (2556). การศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก. *วารสารวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ*, 8(2), 28-46.
- สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2544). คู่มือสำหรับผู้ประกอบการโครงการชุปชีวิตธุรกิจไทย. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ศิลปะพร ศรีจันเพชร. (2551). ทฤษฎีบรรษัทภิบาล (Corporate Governance). *วารสารบริหารธุรกิจ*. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 31(120), 1-4.
- ศิลปะพร ศรีจันเพชร. (2552). จริยธรรมทางธุรกิจกับบรรษัทภิบาล. *วารสารบริหารธุรกิจ*. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 32(123), 1-6.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2552). เทคนิคการศึกษารายกรณี: การวิจัยเฉพาะกรณี (Case study research). *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 1(2), 14-20.
- อนุศาสตร์ สระทองเวียน. (2553). ธุรกิจค้าปลีก ประเทศไทย. *วารสารนักบริหาร*, 30 (3), 134-142.
- อรุณ ศิริจานุสรณ์. (2554). การสืบทอดธุรกิจครอบครัว: กระบวนการแห่งการสร้างความสัมพันธ์เพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 25(77), 107-124.
- อุมารินทร์ อินทเทพ. (2554). *การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อกำไรสุทธิต่อหุ้นของบริษัทที่เป็นธุรกิจครอบครัวกับบริษัทที่ไม่เป็นธุรกิจครอบครัว ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีและการสื่อสาร*. หลักสูตรบริหารธุรกิจ

- มหาบัณฑิต สาขาวิชาการเงินบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย , กรุงเทพมหานคร.
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรศณะ บุญขวัญ(ผู้แปล). (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: เจเอสที พับลิชซิ่ง.
- เอื้อมพร หลินเจริญ. (2555). เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ. *วารสารการวัดผลการศึกษา*, 17(1), 17-29.
- อำพล นววงศ์เสถียร. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว. *วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์*, 49 (1), 57-78.
- อำพล นววงศ์เสถียร. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- Adams, R., Almeida, H., & Ferreira, D. (2009). Understanding the relationship between founder-CEOs and firm performance. *Journal of Empirical Finance*, 16 (1), 136-150.
- Allan, A. (2004). *Business model a strategic management approach*. Singapore: McGraw- Hill.
- Amann, B. & J. Jausaud. (2012). Family and non-family business resilience in an economic downturn. *Asia Pacific Business Review*, 18 (2): 203-223.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P500. *Journal of Finance*, 58, 1301-1328.
- Argyris, C. (1977). Organizational learning and management information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 2 (2), 113-123.
- Arjaliès, D. L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300.
- Armesh, H., Salarzehi, H., & Kord, B. (2010). Management control system. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(6), 193-206.
- Ayyagari, M., Beck, T. & Demirgüç-Kunt A. (2007). Small and medium size enterprises across the globe. *Small Business Economics*, 15 (1), 49-61.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barratt, M., Choi, T. Y., & Li, M. (2011). Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, 29(4), 329-342.

- Beckhard, R., & Dyer, W.G., Jr. (1983). Managing continuity in the family owned business. *Organizational Dynamics*, 5(1), 5-12.
- Blumentritt, T. (2006). The relationship between boards and planning in family businesses. *Family Business Review*, 19(1), 65-72.
- Bowen, G. A. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. *Qualitative Research*, 8(1), 137-152.
- Burkart, M., Panunzi, F., Shleifer, A. (2003). Family firms. *Journal of Finance*, 58, 2167–2202.
- Carney, M. (2005). Corporate government and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
- Cassell, C., & Symon, G. (1994). Qualitative research in work contexts. *Qualitative Methods in Organizational Research*, 1-13.
- Caselli, F., & Gennaioli, N. (2013). Dynastic management. *Economic Inquiry*, 51(1), 971-996.
- Chenhall, R.H., (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127–168.
- Chua, J.H., Sharma, P., & Chrisman, J.J. (1996). Defining the family business as behavior. *Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada*, 1-8.
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., & Samuel, S. (2003). Changes in the institutional environment and the institutions of governance: extending the contributions of transaction cost economics within the management control literature. *Accounting, Organizations and Society*, 28(5), 417-441.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.
- Davis, D., & Daley, B. J. (2008). The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance. *Human Resource Development International*, 11(1), 51-66.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). The rites and rituals of corporate life. *Reading: Wesley*.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.
- Denreuther, C and Perren, L. (2013). *The Political Economy of Small Firms*. Routledge.

- Dent, J.F. (1990). Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1), 3–24.
- Dupuis, M., & Prime, N. (1996). Business distance and global retailing: a model for analysis of key success/failure factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 24(11), 30-38.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. 14(4), 532-550.
- Elo S. & Kynga H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*. 62(1), 107–115.
- Ferreira, A., Otley, D. (2009). The design and use of management control systems: an extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263–282.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K. & Tsui, A. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35-50.
- Goldberg, S. D. (1996). Research note: Effective successors in family-owned businesses: Significant elements. *Family Business Review*, 9(2), 185-197.
- Govindarajan, V. & Gupta, A. K. (1985). Linking control systems to business unit strategy: Impact on performance. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 51-66.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Harju, J., & Heinonen, J. (2004). The keys for success in a family business. In *EURAM 4th Annual Conference in St. Andrews, Scotland, UK*, 5-8.
- Harris, D., J. I. Martinez, and J. Ward. (1994). Is strategy different for the family-owned business? *Family Business Review*, 7(2), 159 - 174.
- Hartley, J. F. (1994). Qualitative Methods in Organizational Research; a Practical Guide. *Case Studies in Organizational Research*, 208-229.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558.
- Hoque, Z., & Chia, M. (2012). Competitive forces and the levers of control framework in a manufacturing setting: A tale of a multinational subsidiary. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 9(2), 123-145.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.

- Humphrey, C., & Scapens, R. W. (1996). Methodological themes: theories and case studies of organizational accounting practices: limitation or liberation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(4), 86-106.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F. (1997). Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society*. (22), 293-314.
- Jones, Gareth R., & George, Jenifer M. (2011). *Essentials of contemporary management* (4thed.). New York: McGraw-Hill.
- Kanthan, M., & Anjaneyaswamy, G. (2009). Family business entrepreneurship in tourism and hospitality industry: A study on the Pondicherry perspective of management. *Atna-Journal of Tourism Studies*, 4(4), 87-98.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85(7-8), 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Creating the office of strategy management*. Division of Research, Harvard Business School.
- Kean, R., Gaskill, L., Leistriz, L., & Jasper, C. (1998). Effects of community characteristics, business environment, and competitive strategies on rural retail business performance. *Journal of Small Business Management*, 36(2), 45.
- Lal, A. K., & Clement, R. W. (2005). Economic development in India: the role of individual enterprise (and entrepreneurial spirit). *Asia Pacific Development Journal*, 12(2), 81-96.
- Lank, A. (1994). Generalizations and observations about family businesses in Eastern Europe. Chicago: Loyola Press.
- Lansberg, I., E. Perrow & S. Rogolsky. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*. 1(1), 1-8.
- Langfield-Smith, K.(1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232.
- Lee S. M. & Peterson S. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, 35 (4), 401-416.
- Lillis, A. (2006). Reliability and validity in field study research. *Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods*, 461-475.

- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. In Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: *Qualitative Social Research*, 11(3).
- Merchant, K.A. (1990). The effects of financial controls on data manipulation and myopia. *Accounting, Organizations and Society*, 15, 297-313.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A review of the literature on control and accountability. *Handbooks of management accounting research*, (2), 785-802.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*, Sage, Beverley Hills, CA.
- Montgomery, B. J. & Sinclair, A. M. (2000). All in the family. *Business and Economic Review*, 46 (2), 3-7.
- Moore, K., & Mula, J. (2000). The salience of market, bureaucratic, and clan controls in the management of family firm transitions: Some tentative Australian evidence. *Family Business Review*, 13(2), 91-106.
- Muralidharan, R. (1997). Strategic control for fast-moving markets: updating the strategy and monitoring performance. *Long Range Planning*, 30(1), 64-73.
- Otley, D. T., & Berry, A. J. (1980). Control, organization and accounting. *Accounting, Organization and Society*, 5(2), 231-244.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Otley, D., & Fakiolas, A. (2000). Reliance on accounting performance measures: dead end or new beginning. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4), 497-510.
- Otley & Fakiolas, R., Ng, J., & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, 18(4), 425-452.
- Pitts, Robert A. and Lei, David. (2000). *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage* (2nd) U.S.A. South-Western Publishing.
- Preble, J. F. (1992). Towards a comprehensive system of strategic control, *Journal of Management Studies*, 29(4), 391-409.
- Post, J.E. (1993). The greening of the Boston park plaza hotel. *Family Business Review*, 6(2), 131-148.

- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2003). *Management* (7th Ed.). Pearson Education.
- Rompfo, N. (2004). Building the balanced scorecard for the university case study: the University in Thailand. *Performance Measurement and Management: Public and Private*, 899-906.
- Roush, C. H., & Ball, B. C. (1980). Controlling the implementation of strategy. *Managerial Planning*, 29(4), 3-12.
- Salvato, C., & Moores, K. (2010). Research on accounting in family firms: Past accomplishments and future challenges. *Family Business Review*, 23(3), 193-215.
- Sharma, Pramodita, James J. Chrisman, and Jess H. Chua. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis, *Accounting, Organization and Society*, 357-374.
- Simons, R. (1990). The Role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives, *Accounting, Organizations and Society*, 127-143.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15, 169-189.
- Simons, R. (1995a). Levers of control: How Manager Use Innovation Control Systems to Drive Strategic Renewal, Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Simons, R. (1995b). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88.
- Snow, C. C., & Hambrick, D. C. (1980). Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems. *Academy of Management Review*, 5(4), 527-538.
- Soderberg, M., Kalagnanam, S., Sheehan, N. T., & Vaidyanathan, G. (2011). When is a balanced scorecard a balanced scorecard? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(7), 688-708.
- Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2004). First, second and third generation family firms: A comparison. *Family Business Review*, 17 (1): 189-202.
- Srimai, S., Damsaman, N., & Bangchokdee, S. (2011). Performance measurement, organizational learning and strategic alignment: An exploratory study in Thai public sector. *Measuring Business Excellence*, 15(2), 57-69.

- Srimai, S. (2015). Performance agreement in Thai public sectors: a call for reconsideration at the provincial level. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(5), 625-639.
- Suehiro, A., & Wailerdsak, N. (2004). Family business in Thailand: Its management, governance, and future challenges. *ASEAN Economic Bulletin*, 21(1), 81-93.
- Tanriverdi, H., & Zehir, C. (2006). Impact of learning organizations applications and market dynamism on organizations innovativeness and market performance. *The Business Review*, 6(2), 238-246.
- Tekavčič, M., Peljhan, D., & Šević, Ž. (2008). Levers of Control: Analysis of management control systems in a Slovenian company. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 24(4), 97-112.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185.
- Tuomela, T. S. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16(3), 293-320.
- Upton, N., Teal, E. J., & Felan, J. T. (2001). Strategic and business planning practices of fast growth family firms. *Journal of small business management*, 39(1), 60-72.
- Venkatraman, N. & V. Ramanujam. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*, 11 (4), 801-814.
- Ward, J. L. (2011). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. Palgrave Macmillan.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7), 757-788.
- Wongkaew, W. (2012). Management accounting and control systems unnecessary evils to innovation?. *Chulalongkorn Business Review*, 34(3), 1-21.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลัก

รายชื่อผู้ให้ข้อมูล พนักงานและผู้บริหาร บริษัทเตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป กลุ่มที่ 1 ดังนี้

ลำดับ ที่	ชื่อ สกุล	ตำแหน่ง	วันที่สัมภาษณ์	ระยะเวลา สัมภาษณ์	สถานที่ให้สัมภาษณ์
1	คุณเย็นจิต จันทร์แก้ว	ผู้จัดการแผนกทรัพยากร บุคคล	6 เมษายน 2559	1.31 ชั่วโมง	ร้าน coffee zone garden อ.เมือง จ.สุราษฎร์ธานี
2	คุณเกียรติศักดิ์ ยี่ลีน	ผู้จัดการแผนกค้าปลีก	14 เมษายน 2559	1.15 ชั่วโมง	บจ.เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป (สนญ)
3	คุณประเสริฐ ภามี	ตำแหน่งผู้จัดการแผนก คลังสินค้า	7 เมษายน 2559	45 นาที	ร้าน Cuppa อ.เวียงสระ จ.สุราษฎร์ธานี
4	คุณกฤษฎดา ช่วยทอง	เจ้าหน้าที่แผนกฝึกอบรม	15 เมษายน 2559	1.03 ชั่วโมง	บจ.เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป (สนญ)
5	ตัวแทนจำหน่ายบริษัท เอ็กเซ่งเซลล์	คู่ค้า	20 เมษายน 2559	40 นาที	บจ.เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป (สนญ)

รายชื่อผู้ให้ข้อมูล พนักงานและผู้บริหาร บริษัทเตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป กลุ่มที่ 2 ดังนี้.

ลำดับ ที่	ชื่อ สกุล	ตำแหน่ง	วันที่สัมภาษณ์	ระยะเวลา สัมภาษณ์	สถานที่ให้สัมภาษณ์
6	คุณสุธิษา รัตนกุล	เจ้าหน้าที่แผนกอำนาจการ	22 เมษายน 2559	54 นาที	บจ.เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป (สนง.)
7	คุณธราทิพย์ หนูดาด	ผู้จัดการร้านสาขาขอนแก่น	7 พฤษภาคม 2559	1.04 ชั่วโมง	ร้านเตือนใจ สาขาขอนแก่น
8	คุณสิริลักษณ์ บ้าง	ผู้จัดการร้านสาขาการุณ	7 พฤษภาคม 2559	1.08 ชั่วโมง	ร้านเตือนใจ สาขาการุณ
9	คุณสรัญญา ชุมชู	ผู้ช่วยผู้จัดการร้านสาขาขอนแก่น	7 พฤษภาคม 2559	45 นาที	ร้านเตือนใจ สาขาขอนแก่น
10	คุณโสภิต จันทร์โท	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกจัดซื้อ	10 พฤษภาคม 2559	50 นาที	บจ.เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป (สนง.)

รายชื่อผู้ให้ข้อมูล พนักงานและผู้บริหาร บริษัทเตือนใจ พาณิชยกรรม กลุ่มที่ 3 ดังนี้.

ลำดับ ที่	ชื่อ สกุล	ตำแหน่ง	วันที่สัมภาษณ์	ระยะเวลา สัมภาษณ์	สถานที่ให้สัมภาษณ์
11	ว่าที่ รท.คุณอภิวัฒน์ ทศราษฏร์	เจ้าหน้าที่แผนกประกัน คุณภาพ	12 พฤษภาคม 2559	1.27 ชั่วโมง	ร้านกาแฟ อเมซอน อ.เวียงสระ จ.สุราษฎร์ธานี
12	คุณสมัชญา เพียรธรรม	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก คลังสินค้า	17 พฤษภาคม 2559	1.02 ชั่วโมง	บจ.เตือนใจ พาณิชยกรรม (สนง.)
13	คุณเจริญ ธัญญกิจปธดา	ผู้จัดการเขต	17 พฤษภาคม 2559	1.15 ชั่วโมง	บจ.เตือนใจ พาณิชยกรรม (สนง.)
14	คุณกรุณา หวังเจ๊ะ	ผู้จัดการร้านสาขาบ้านส้อง	18 พฤษภาคม 2559	55 นาที	บจ.เตือนใจ พาณิชยกรรม (สนง.)
15	คุณปัทมา ตระกูลปัญญา	ผู้จัดการเขต	19 พฤษภาคม 2559	50 นาที	บจ.เตือนใจ พาณิชยกรรม (สนง.)

รายชื่อผู้ให้ข้อมูล พนักงานและผู้บริหาร บริษัทเตือนใจ พาณิชยกรรม กลุ่มที่ 4 ดังนี้.

ลำดับ ที่	ชื่อ สกุล	ตำแหน่ง	วันที่สัมภาษณ์	ระยะเวลา สัมภาษณ์	สถานที่ให้สัมภาษณ์
16	คุณศรัณญา จรัมพรสกุล	ผู้จัดการแผนกจัดซื้อ	30 มิถุนายน 2559	40 นาที	บจ.เตือนใจ พาณิชยกรรม (สนง.)
17	คุณอำนาจ ใจรังษี	ผู้จัดการแผนก IT	25 มิถุนายน 2559	55 นาที	บจ.เตือนใจ พาณิชยกรรม (สนง.)
18	คุณสุวิทย์ ตรีรินทร์	ที่ปรึกษาแผนกกระจายสินค้า	30 มิถุนายน 2559	45 นาที	บจ.เตือนใจ พาณิชยกรรม (สนง.)
19.	คุณอรวรรณ นาคเป้า	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกบัญชี	30 มิถุนายน 2559	1.20 ชั่วโมง	บจ.เตือนใจ พาณิชยกรรม (สนง.)
20	คุณเชตกมล หาญเม่ง	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก คลังสินค้า	30 มิถุนายน 2559	50 นาที	บจ.เตือนใจ พาณิชยกรรม (สนง.)
21	คุณกนกวรรณ บุญโญ	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกจัดซื้อ	1 กรกฎาคม 2559	45 นาที	บจ.เตือนใจ พาณิชยกรรม (สนง.)

รายชื่อผู้ให้ข้อมูล พนักงานและผู้บริหาร บริษัทเตือนใจ พาณิชยกรรม กลุ่มที่ 5 ดังนี้.

ลำดับ ที่	ชื่อ	สกุล	ตำแหน่ง	วันที่สัมภาษณ์	ระยะเวลา สัมภาษณ์	สถานที่ให้สัมภาษณ์
22	คุณวิระ	จุลสัตย์	ประธานกรรมการบริหาร	1 กรกฎาคม 2559	1.03 ชั่วโมง	บจ.เตือนใจ พาณิชยกรรม (สนง.)
23	คุณวิจิต	จุลสัตย์	ประธานกรรมการบริษัท	2 กรกฎาคม 2559	1.30 ชั่วโมง	บจ.เตือนใจ พาณิชยกรรม (สนง.)
24	คุณปิยวรรณ	จุลสัตย์	รองประธานกรรมการบริหาร	2 กรกฎาคม 2559	1.10 ชั่วโมง	บจ.เตือนใจ พาณิชยกรรม (สนง.)
25	คุณบุญเลิศ	พูนแก้ว	ลูกค้า/ขนส่ง	15 กรกฎาคม 2559	40 นาที	บจ.เตือนใจ พาณิชยกรรม (สนง.)
26	คุณอารีญา	รามสิน	พนักงานรายวัน	16 กรกฎาคม 2559	45 นาที	บจ.เตือนใจ พาณิชยกรรม (สนง.)

รายชื่อผู้ให้ข้อมูล พนักงานและผู้บริหาร บริษัทเตือนใจ พาณิชยกรรม กลุ่มที่ 6 ดังนี้.

ลำดับ ที่	ชื่อ	สกุล	ตำแหน่ง	วันที่สัมภาษณ์	ระยะเวลา สัมภาษณ์	สถานที่ให้สัมภาษณ์
27	คุณประเสริฐ	ภามี	ตำแหน่งผู้จัดการแผนก คลังสินค้า	26 กันยายน 2559	45 นาที	ร้าน Cuppa อ.เวียงสระ จ.สุราษฎร์ธานี
28	คุณสมัชญา	เพียรธรรม	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก คลังสินค้า	26 กันยายน 2559	45 นาที	ร้าน Cuppa อ.เวียงสระ จ.สุราษฎร์ธานี
29	คุณเขตกมล	หาญเม่ง	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก คลังสินค้า	26 กันยายน 2559	45 นาที	ร้าน Cuppa อ.เวียงสระ จ.สุราษฎร์ธานี
30	คุณสุกัญญา	รักษ์ยศ	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก คลังสินค้า	26 กันยายน 2559	45 นาที	ร้าน Cuppa อ.เวียงสระ จ.สุราษฎร์ธานี
31	คุณกฤษณดา	ช่วยทอง	เจ้าหน้าที่แผนกฝึกอบรม	27 กันยายน 2559	1.03 ชั่วโมง	บจ.เตือนใจ พาณิชยกรรม (สนง.)
32	คุณเกียรติศักดิ์	ยี่สิน	ผู้จัดการแผนกค้าปลีก	29 กันยายน 2559	45 นาที	บจ.เตือนใจ พาณิชยกรรม (สนง.)
33	คุณธีรพร	โมรา	ผู้จัดการแผนกประกันคุณภาพ	30 กันยายน 2559	40 นาที	บจ.เตือนใจ พาณิชยกรรม (สนง.)

ประวัติผู้เขียน

ชื่อสกุล	นางสาวณัฐรดา เจริญสุข	
รหัสประจำตัวนักศึกษา	5740420102	
วุฒิการศึกษา		
วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
บัญชีบัณฑิต	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	2547
(เกียรตินิยมอันดับ 2)		

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

ปี พ.ศ. 2548-2557	ผู้จัดการแผนกบัญชี บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) อ.เมือง จ.สุราษฎร์ธานี
ปี พ.ศ. 2559- ปัจจุบัน	ผู้จัดการแผนกบัญชี บริษัท เตือนใจ พาณิชย์ กรุ๊ป จำกัด อ.เวียงสระ จ.สุราษฎร์ธานี

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

ณัฐรดา เจริญสุข, สุรินทร์ ชุมแก้ว และ ภาชราภรณ์ สุตตาทพงศ์ (2558). กลยุทธ์การสอนงาน (Coaching) เพื่อสร้างสมรรถนะที่เป็นเลิศในการปฏิบัติงาน. *วารสาร WMS*, 4(2). หน้า 60-66.

ณัฐรดา เจริญสุข และ สุวิต ศรีใหม่. (2561). การควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัว. *วารสาร WMS*, 7(1).