

ระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัว

Strategic control systems for family business

ณัฏฐรา เจริญสุข สุจิต ศรีโหม
Natrada Jaroensook, Suwit Srimai

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี
Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Prince of Songkla University
SuratThani Campus
E-mail: pick.natrada@gmail.com

บทคัดย่อ

ธุรกิจครอบครัวแม้จะเป็นหน่วยเศรษฐกิจที่เล็กที่สุด แต่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจครอบครัวเป็นจุดกำเนิดของธุรกิจส่วนใหญ่ การดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวสร้างความแตกต่างและมีความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดยั่งยืนนั้น ต้องอาศัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ แม้ทุกกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญ แต่หลายองค์กรมักล้มเหลวในขั้นตอนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นเพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมเชิงกลยุทธ์ บทความนี้ได้เสนอกรอบแนวคิดที่มีชื่อว่า ระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ ที่ประกอบไปด้วยระบบความเชื่อ ระบบขอบเขตและพฤติกรรมการทำงาน ระบบควบคุมการวินิจฉัย และระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ ระบบทั้ง 4 จะทำให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างขึ้นและช่วยพัฒนาการควบคุมเพื่อนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างได้ผลและทำให้เกิดความสำเร็จอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์ ระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์

Abstract

Family business is the smallest business unit but very important as many businesses are originated from family business. Operations of family business for creating differentiation and enhancing competitive advantage need strategic management. Although all strategic processes are vital, many organizations are failed in strategic control. To response to this matter, this article introduces the Levers of Control as a tool for the strategic control. It comprises of Beliefs system, Boundary system, Diagnostic control system and Interactive control system. These four control systems help in broadening management perspectives, developing mechanisms to implementing strategy and contributing to corporate sustainability.

Keywords: Family business, Strategic management, Strategic control, Levers of Control

Paper type: Academic

1. บทนำ

ธุรกิจครอบครัว (Family business) เป็นรูปแบบธุรกิจพื้นฐานระดับจุลภาคที่มีบทบาทสำคัญในธุรกิจ (ธนภฤต วงศ์มหาเศรษฐี, 2553; Beckhard & Dyer, 1983; Lank, 1994; Sharma *et al.*, 1997; Suehiro & Wailersak, 2004; Kanthan & Anjaneyaswamy, 2009) สามารถสร้างคุณค่าให้แก่ระบบเศรษฐกิจทั่วโลกเป็นอย่างมาก (Lal & Clement, 2005; Ayyagari *et al.*, 2007) โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาภาพรวมของระบบเศรษฐกิจ พบว่าธุรกิจครอบครัวเป็นพลังสำคัญก่อให้เกิดการจ้างงานอย่างมหาศาล และ

เกิดประโยชน์ในระบบเศรษฐกิจ สังคม และประเทศชาติโดยรวม (กิตติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์, 2554)

ธุรกิจครอบครัวเป็นธุรกิจที่มีความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว ธุรกิจ และความเป็นเจ้าของ มีการส่งต่อธุรกิจผ่านรุ่นสู่รุ่น ควบคุมและบริหารโดยสมาชิกในครอบครัว มีการวางแผนเพื่อถ่ายโอนไปสู่ทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อไป และมีส่วนแบ่งผู้มีสิทธิออกเสียงเพียงพที่จะควบคุมการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย และสามารถตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ของธุรกิจได้ ผลการศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับความสำคัญของธุรกิจครอบครัวพบว่า ธุรกิจครอบครัวเกิดจากระบบที่ทำงานสอดคล้องกัน ได้แก่ 1) ระบบ



ครอบครัว 2) ระบบความเป็นเจ้าของ และ 3) ระบบการบริหารธุรกิจ (อำพล นววงศ์เสถียร, 2551) การที่ธุรกิจครอบครัว จะบรรลุเป้าหมายความสำเร็จได้จำเป็นต้องประสมประสานระบบย่อยทั้ง 3 เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม ทั้งความเป็นครอบครัว ด้านธุรกิจและความเป็นเจ้าของ หากขาดอย่างใดอย่างหนึ่งธุรกิจครอบครัวจะไม่สามารถประสบความสำเร็จ

ธุรกิจครอบครัวมีการบริหารจัดการโดยมีลักษณะเฉพาะไม่เพียงมีเป้าหมายในการสร้างกำไรสูงสุดและการเติบโตอย่างยั่งยืน (บุญชนิต วิวอน และคณะ, 2556; นวพล วิริยะกุลกิจ และคณะ, 2552) แต่เป้าหมายสำคัญของธุรกิจครอบครัวคือ การสร้างความสมดุลระหว่าง “ธุรกิจ” และ “ครอบครัว” อย่างลงตัว ความโดดเด่นของธุรกิจครอบครัวคือ ความรักและความผูกพัน การมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดของสมาชิกที่มีความสามัคคีและมีความรู้สึกร่วมกันซึ่งกันและกัน (บุญชนิต วิวอน และคณะ, 2556) ในการบริหารธุรกิจครอบครัวจึงแตกต่างจากบริษัทที่บริหารงานโดยมืออาชีพ ที่มุ่งหวังการสร้างผลตอบแทนหรือผลกำไรจากธุรกิจเป็นสำคัญ แต่มองที่การมีครอบครัวเป็นพื้นฐานควบคู่กับการทำธุรกิจเพื่อความยั่งยืนและส่งต่อกิจการสู่รุ่นถัดไป ทั้งนี้ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงทั้งในด้านบวกและด้านลบต่อธุรกิจครอบครัวและเป็นตัวกำหนดทิศทางการจัดการโดยมีอิทธิพลในการควบคุมผลประโยชน์ของธุรกิจครอบครัว นั่นคือสมาชิกของครอบครัว (Sharma *et al.*, 1997)

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและผันผวนทั้งในระดับอุตสาหกรรมและระดับมหภาค ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวแบบดั้งเดิมต้องทำการปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการ หรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Zahra, 1991) ธุรกิจจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ ดำเนินงานเชิงรุกนำนวัตกรรมเข้ามาขับเคลื่อน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ ผ่านทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการกำหนดทิศทางของธุรกิจทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดและประยุกต์ใช้กลยุทธ์ รวมทั้งควบคุมประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว (เอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรงชนะ บุญขวัญ, 2551) เมื่อธุรกิจครอบครัวต้องการสร้างและพัฒนาศักยภาพและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว (สิริรัฐ บุญรักษา, 2558) การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นส่วนที่สำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว (Sharma *et al.*, 1997)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ประกอบด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy planning) และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategy implementation) (Snow & Hambrick, 1980) โดยการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมในการบริหารจัดการที่มีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์ ในขณะที่การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร Chua *et al.*, (1996) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์ และธุรกิจครอบครัว โดยให้คำจำกัดความของธุรกิจครอบครัว ว่ามีการควบคุมและ

การจัดการตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นโดยสมาชิกในครอบครัว มีระบบการจัดการแตกต่างกันแต่ละช่วงของการส่งมอบทายาทเพื่อสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจ คำจำกัดความนี้สอดคล้องกับมุมมองในการจัดการเชิงกลยุทธ์เพราะแสดงให้เห็นถึงการกำหนดเป้าหมายและการออกแบบกลยุทธ์เพื่อตอบสนองเป้าหมายเหล่านั้น มีกลไกการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และการควบคุมเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของธุรกิจ (Sharma *et al.*, 1997) นอกจากนี้ Post (1993) ได้เสนอว่าการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ๆ ในทุกรอบที่เข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัว การเปลี่ยนแปลงหรือกำหนดกลยุทธ์ใหม่ โดยมีความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ เป็นแนวทางการประสบความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว (Hofer & Chrisma, 1989 อ้างใน อำพล นววงศ์เสถียร, 2551)

แม้ธุรกิจครอบครัวจะมีกลยุทธ์ที่ดี แต่นักกลยุทธ์ไปปฏิบัติล้มเหลว ก็อาจทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจไม่เป็นอย่างที่คาดหวังได้ ทั้งนี้ Kaplan และ Norton ได้นำเสนอบทความเรื่อง The Office of Strategy Management ในวารสาร Harvard Business Review (Kaplan & Norton, 2005) โดยอธิบายถึงสาเหตุของความล้มเหลวของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ว่า ส่วนใหญ่แล้ว เกิดจากกระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยเฉพาะในขั้นตอนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เนื่องจากระหว่างที่มีการดำเนินงานตามแผนของกลยุทธ์นั้นสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอาจเกิดการเปลี่ยนแปลง ธุรกิจครอบครัวต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยมี “การควบคุมเชิงกลยุทธ์” ทำหน้าที่ติดตามการดำเนินงานตามกลยุทธ์ หรืออาจปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ได้ตามความจำเป็นระหว่างการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategy implementation) (สุวิธนา ตั้งโพธิ์สุวรรณ, 2557) ความล้มเหลวในกระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์อาจเป็นผลจากการที่องค์กรมีรูปแบบในการบริหารงานแบบแยกส่วน (Fragmentation) มีขั้นตอนการทำงานที่ต่างคนต่างทำและต่างคนต่างรายงานตรงต่อผู้บังคับบัญชาตามสายบังคับบัญชาของตนเอง ทำให้เกิดปัญหาในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและขาดความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ Roush & Ball (1980) ได้เน้นย้ำถึงการควบคุมเชิงกลยุทธ์ว่า มีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งพอๆ กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะการควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นระบบและเครื่องมือในการเชื่อมโยงหน้าที่งานของทุกคนในองค์กร ช่วยกระตุ้นเตือนผู้บริหารให้หาแนวทางเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ช่วยตรวจสอบและบ่งชี้ว่าสมมติฐานของกลยุทธ์นั้นถูกต้องหรือผิดพลาด รวมถึงการพัฒนาแผนและเป้าหมายเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Ittner & Larcker, 1997)

ด้วยตระหนักในความสำคัญของธุรกิจครอบครัว ทำให้ปัจจุบันงานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวมีจำนวนมากขึ้น ตัวอย่างงานวิจัยในต่างประเทศ อาทิ Dennreuther & Perren (2013), Sharma *et al.* (1997), Salvato & Moores (2010) และงานวิจัยในประเทศไทย อาทิ กิตติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์ (2554), เนตรนา ไวทยเลิศศักดิ์ (2555), นวพล วิริยะกุลกิจ และคณะ (2552) และบุญชนิต

วิงวอน และคณะ (2558) แต่อย่างไรก็ตาม ในขณะที่งานบทความหรืองานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งศึกษาประเด็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ภายในธุรกิจครอบครัว ประเด็นการสืบทอดกิจการ ผลประกอบการของธุรกิจครอบครัว งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว หรือการควบคุมเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัวยังมีน้อยมากทั้งในระดับโลก และประเทศไทย ทั้งที่ประเด็นเหล่านี้มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการและความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวเช่นกัน ด้วยเหตุผลดังกล่าว บทความนี้จึงนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า บทความนี้เป็นบทความภาษาไทยเรื่องแรกที่น่าสนใจ

2. การควบคุมเชิงกลยุทธ์และ Levers of Control

แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมเชิงกลยุทธ์มีจำนวนมาก แต่แนวคิดเรื่อง Levers of Control ซึ่งนำเสนอโดย Simons (1995a) จาก Harvard Business School เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจจากทั้งนักวิชาการและนักปฏิบัติอย่างมากมาย แนวคิดนี้เป็นแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการควบคุมเพื่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือการจัดการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการออกแบบระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Arlalies & Mundy, 2013) การควบคุมและพัฒนากลยุทธ์ในองค์กร เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Tekavčić *et al.*, 2008) กรอบแนวคิด Levers of Control ได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งจากรายการอ้างอิงใน Google Scholar ในปี 2015 พบว่ามีรายการอ้างอิงกว่า 2,690¹ เพิ่มขึ้นจากปี 2011 ที่มีเพียง 790 รายการ (Google Scholar, 2011) อ้างใน Tessier & Otley, (2012) งานวิจัยที่เกี่ยวกับการควบคุมและการจัดการเชิงกลยุทธ์หลายงานใช้ Levers of Control เป็นแนวทางในการทำวิจัย อาทิ Wongkaew (2012), Hoque & Chia (2012), Tessier & Otley (2012), Tekavčić *et al.*, (2008), Widener (2007), Tuomela (2005), Simons (1994, 1995b)

Levers of Control เป็นเครื่องมือการจัดการในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ มุ่งเน้นที่ประเด็นทางกลยุทธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากระบบการควบคุม ให้มุมมองที่กว้างขึ้นเกี่ยวกับการควบคุม เป็นการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมด้านบวกและด้านลบ (Simons, 1995a) ทั้งยังได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวรรณกรรมต่าง ๆ นับว่าเป็นเรื่องที่มีคุณค่าและมีประโยชน์อย่างยิ่ง (Henri, 2006; Widener, 2007) กล่าวได้ว่า Levers of Control เป็นกรอบแนวคิดการควบคุมทางการจัดการ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจเกี่ยวกับการใช้งานที่แตกต่างกันของระบบ

ควบคุมการจัดการ (Management control system) เนื่องจากในทุกองค์กร ผู้มีส่วนร่วมทุกคนต้องมีการโต้ตอบในเวลาทำงาน ระบบนี้จะทำงานโดยส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนและการเปลี่ยนแปลง เป็นการควบคุมทั้งด้านพฤติกรรมของมนุษย์ และพฤติกรรมองค์กร (Simons, 1995a) หากผู้บริหารสามารถบริหารองค์ประกอบของระบบ Levers of Control ทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ระบบความเชื่อ (Beliefs system), ระบบขอบเขตและพฤติกรรมดำเนินงาน (Boundary system), ระบบควบคุมการวินิจฉัย (Diagnostic control system) และระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ (Interactive control system) ให้เกิดความสมดุลและเหมาะสมกับแนวปฏิบัติขององค์กรได้ ส่งผลให้องค์กรสร้างระบบการควบคุมทางการบริหารในรูปแบบที่เอื้ออำนวยและสามารถพัฒนานวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง (Wongkaew, 2012) รวมทั้งให้มุมมองมากขึ้นจากความแตกต่างของชนิดการควบคุม (Ferreira & Otley, 2009) จากความสำคัญข้างต้น ผู้เขียนบทความนี้จึงเลือกนำเสนอ ระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ หรือ Levers of Control เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการควบคุมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว

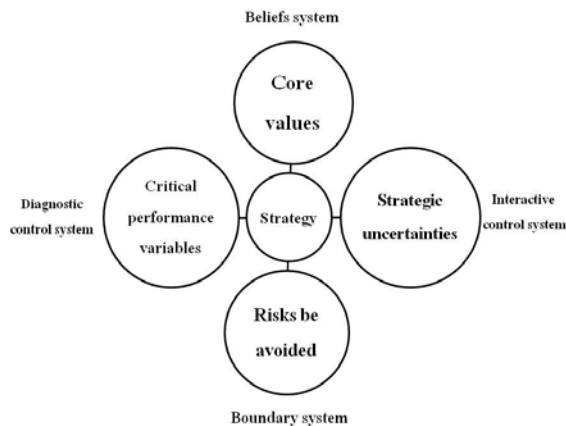
Simons (1995a) ระบุวิธีการที่ระบบควบคุมการจัดการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ โดยได้แนะนำโครงสร้างที่สำคัญที่ต้องมีการวิเคราะห์และทำความเข้าใจ โครงสร้างสำคัญในการวิเคราะห์ และทำความเข้าใจต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามกลยุทธ์แต่ละโครงสร้างถูกควบคุมโดยระบบที่ต่างกันและมีผลกระทบที่ต่างกัน (Tekavčić *et al.*, 2008) โดย Simons เรียกเครื่องมือควบคุมการจัดการว่า Levers of Control เป็นเครื่องมือที่มุ่งเน้นการกระทำที่เกี่ยวกับการควบคุมเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่กำหนดโดยการบูรณาการจากระบบควบคุมทั้ง 4 ได้แก่

- 1) **คุณค่าหลักขององค์กร (Core value)** ถูกควบคุมโดยระบบความเชื่อ (Beliefs system) ใช้เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ปลุกฝังความเชื่อในองค์กรร่วมกันและแนะนำกระบวนการคิดสร้างสรรค์เพื่อค้นหาโอกาสใหม่ๆ
- 2) **ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดและต้องหลีกเลี่ยง (Risk be avoided)** ถูกควบคุมโดย ระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมดำเนินงาน (Boundary system) ใช้เพื่อสร้างข้อจำกัดเกี่ยวกับพฤติกรรมและการแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ภายใต้ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
- 3) **ตัวแปรที่สำคัญของผลการปฏิบัติงาน (Critical performance variables)** ถูกควบคุมโดยระบบควบคุมการวินิจฉัย (Diagnostic control system) เป็นเครื่องมือที่ใช้กระตุ้นการตรวจสอบความสำเร็จ การให้รางวัลตามเป้าหมายจากผลการดำเนินงาน
- 4) **สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ที่ไม่แน่นอน (Strategic uncertainties)** ถูกควบคุมโดย ระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ (Interactive control system) ใช้ในการกระตุ้นเพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ ทำให้เกิดกลยุทธ์ใหม่ขึ้น (Emergent strategy) ใช้ในการตอบสนองโอกาส

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).

ใหม่ ลดภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น มุ่งเน้นความไม่แน่นอนเชิงกลยุทธ์ และการส่งต่อกลยุทธ์ภายในองค์กร



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด Levers of control
อ้างอิงจาก: Simons (1995a)

ระบบการควบคุมทั้ง 4 จะทำงานเหมือนความเป็นหยิน หยางและทำงานบูรณาการกันเพื่อวัตถุประสงค์เดียวกัน โดยที่ Beliefs system และ Interactive control system จะถูกมองเป็นหยาง ด้านบวก เปรียบเสมือนพระอาทิตย์ที่ให้แสงสว่างและความอบอุ่น เป็นการสร้างพลังด้านบวก สร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน ส่วน Boundary system และ Diagnostic control system ถูกมองเป็นหยิน ด้านลบ เปรียบเหมือนความมืด ความหนาวเย็น เนื่องจากเป็นระบบที่สร้างข้อจำกัด และต้องทำตามแนวทางที่กำหนดไว้ หมายถึง การถูกลงโทษและการสร้างข้อกำหนดต่างๆ (Tessiera & Otley, 2012) ดังนั้นในการเลือกระบบทั้ง 4 มาใช้ในการควบคุมกลยุทธ์องค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะส่งผลต่อเป้าหมายที่วางไว้ เป็นการนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว (TekavČič *et al.*, 2008) Levers of Control ยังเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบและควบคุมระบบเพื่อลดต้นทุนจากการนำระบบที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการควบคุมกลยุทธ์เพราะการนำระบบการควบคุมหรือการวัดประสิทธิภาพหลายๆรูปแบบมาควบคุมระบบที่ไม่แน่นอนนั้นอาจส่งผลให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น ระบบนี้จึงเป็นระบบหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรลดค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ (Simons, 1995a)

3. Levers of Control สำหรับธุรกิจครอบครัว

3.1 Beliefs system

Beliefs system คือระบบที่เป็นลายลักษณ์อักษร ถูกกำหนดด้วยผู้บริหารสูงสุดในองค์กรโดยผู้ก่อตั้งหรือผู้สืบทอดทายาท ในธุรกิจครอบครัว และมีการสื่อสารอย่างเป็นทางการ เพื่อเป็นการสนับสนุนคุณค่าพื้นฐาน เป้าหมาย โดยตรงต่อองค์กร จากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่องของคุณค่าหลักขององค์กร (Core value) ซึ่งเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Simons, 1995a;

TekavČič *et al.*, 2008) และเป้าหมายขององค์กร (Hoque & Chia, 2012) ได้แก่ ข้อบัญญัติ พันธกิจองค์กร และจุดมุ่งหมายองค์กรเป็นระบบที่สร้างค่านิยม และทิศทางที่ผู้บริหารต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซึมซับ เพราะองค์กรต้องอาศัยพนักงานทุกคนในการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ และเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Simons, 1995b) เช่น Johnson & Johnson ได้มี ข้อบัญญัติในการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับคุณค่าหลักขององค์กรและวิธีการในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรคือ “การบริการลูกค้าที่ดีที่สุดในโลก” (The best customer service in the world) ส่วนระดับของการปฏิบัติการ คือ การแสวงหาความเป็นเลิศ เป็นต้น (Simons, 1995a) โดยผู้บริหารขององค์กรจะทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกันตลอดเวลา ส่งผลให้พนักงานซึมซับเอาสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดไว้ในคำประกาศดังกล่าวโดยไม่รู้ตัว เพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ที่ได้เปลี่ยนแปลงไป (จิตติ รัตมิตรรมโชติ, 2551)

Beliefs system จึงเป็นระบบควบคุมที่นำมาใช้ในการจัดการด้านประสิทธิภาพการทำงาน การปฏิบัติงาน เช่น การกำหนดคุณค่าหลักขององค์กรในการเป็นหนึ่ง เพื่อกระตุ้นเตือนให้พนักงานรับรู้ว่า วัตถุประสงค์ขององค์กรต้องการเป็นผู้นำด้านยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด การเป็นผู้ประกอบการที่ดี (Tessiera & Otley, 2012) ในการบรรลุเป้าหมายของ Beliefs system เกิดขึ้นเมื่อพนักงานทุกคนในองค์กรเกิดความเชื่อ การยอมรับ และการแสดงออกซึ่งค่านิยมที่ฝังลึก (TekavČič *et al.*, 2008; Chua *et al.*, 1996) เป็นระบบที่สร้างแรงบันดาลใจและนำองค์กรสู่การค้นหาและค้นพบ เมื่อเกิดปัญหาในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (TekavČič *et al.*, 2008; Tuomela, 2005) มีการเสริมสร้างและสื่อสารโดยผู้บริหารระดับสูง โดยระบบจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจถึงชนิดของปัญหา นำไปสู่การค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่สำคัญไปกว่านั้น แม้ในยามที่ไม่ได้เกิดปัญหา ระบบยังช่วยในการจูงใจบุคลากรเพื่อค้นหาสำหรับทางเลือกใหม่ๆ ในการสร้างคุณค่าหลักให้กับองค์กร (Simons, 1995a)

3.2 Boundary system

Boundary system มีความสำคัญอย่างมากต่อการควบคุม แสดงถึงการปรับตัวของธุรกิจและขอบเขตเชิงกลยุทธ์ สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีต การเคลื่อนไหวของคู่แข่ง การปรับตัวของการดำเนินงานทางธุรกิจและขอบเขตเชิงกลยุทธ์ (Simons, 1995a) เป็นการสื่อสารถึงสิ่งที่พนักงานในองค์กรควรหลีกเลี่ยง (Widener, 2007) ในองค์กรสมัยใหม่ Boundary system ทำหน้าที่ในการควบคุมมาตรฐานของจริยธรรม จรรยาบรรณทางธุรกิจ พฤติกรรม และข้อกำหนดต่างๆ (TekavČič *et al.*, 2008) ใช้ในการกำหนดขอบเขตและกฎเกณฑ์เกี่ยวกับโอกาสทางพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น (Hoque & Chia, 2012) เป็นระบบที่เน้นการควบคุมด้านการปฏิบัติงาน ดังนั้นระบบนี้จึงเป็นระบบการควบคุมทางด้านเทคนิค มากกว่า Beliefs

system

ที่เน้นการควบคุมด้านสังคมเป็นหลัก (Tessiera & Otley, 2012)

Simons (1995a) แบ่ง Boundary system เป็น 2 ประเภท คือ

1) Conduct boundary ผู้บริหารสามารถเป็นตัวแทนในการตัดสินใจและช่วยให้องค์กรเกิดความยืดหยุ่นมากที่สุด และเกิดความคิดใหม่ๆ ในส่วนของวิธีการ ซึ่งระบบนี้ทำให้เกิดเสรีภาพในองค์กรและสร้างพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรได้อย่างดีพื้นฐานของระบบนี้ทำหน้าที่ในการกำหนดจริยธรรมทางธุรกิจซึ่งเกี่ยวข้องกับกฎเกณฑ์ และ กฎระเบียบของสังคมและ Beliefs system ขององค์กร ทั้งในด้าน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ทิศทางขององค์กร รวมทั้งจริยธรรมที่ประกาศใช้ในกลุ่มอุตสาหกรรมนั้น ในมุมมองของผู้เขียนจึงนำเสนอ Boundary system ในธุรกิจครอบครัวคือเรื่อง จรรยาบรรณทางธุรกิจ และวัฒนธรรมครอบครัว

การกำหนดหลักจรรยาบรรณของธุรกิจเพื่อให้ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น ต่อพนักงาน ต่อลูกค้า ต่อคู่ค้า และเจ้าหน้าที่ ต่อคู่แข่งทางการค้า และต่อสังคมส่วนรวม เป็นข้อความที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการ (Formal statement) เพื่อเป็นแนวในการดำเนินการเป็นการสร้างกรอบการทำงาน ขอบเขตของพฤติกรรมให้แก่พนักงาน โดยพนักงานทุกคนทราบเกี่ยวกับจรรยาบรรณ ซึ่งระบุไว้ในสัญญาจ้าง (Hoque & Chia, 2012) Certo (2003, อ้างใน สุธรรม รัตนโชติ, 2548) ระบุว่า ร้อยละ 50 ของบริษัท 500 แห่งในสหรัฐอเมริกา มีการกำหนดจรรยาบรรณทางธุรกิจ เพื่อช่วยกำหนดมาตรฐานความประพฤติ แต่เป็นไปไม่ได้ที่จะระบุพฤติกรรมที่เหมาะสมในทุกๆ สถานการณ์ที่พนักงานต้องเผชิญ การปฏิบัติตามมาตรฐานและการดำเนินธุรกิจด้วยความมีจริยธรรมและจรรยาบรรณทางธุรกิจ ทำให้องค์กรมีชื่อเสียงสามารถพัฒนาธุรกิจให้เจริญก้าวหน้าได้ พนักงานทุกคนจะประพฤติตนเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของกลุ่มอุตสาหกรรมนั้น และสอดคล้องกับเนื้อหาและเจตนารมณ์ของแนวทางการดำเนินธุรกิจทุกประการ

วัฒนธรรมครอบครัวในบริบทของธุรกิจครอบครัวนั้นว่ามีมิติซับซ้อนยิ่งขึ้น เพราะผู้ก่อตั้งมีบทบาทไม่เพียงแต่ช่วงเวลาในการก่อตั้งธุรกิจเท่านั้น แต่ยังคงมีบทบาทและมีอิทธิพลต่อทายาทหรือผู้สืบทอดมรดกด้วย (อำพล นววงศ์เสถียร, 2552) วัฒนธรรมครอบครัวคือ สิ่งที่เราต้องปฏิบัติตาม เป็นความเข้าใจที่ถูกสร้างขึ้นตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง (Deal & Kennedy, 1982) โดยใช้ระบบความเชื่อของผู้ก่อตั้ง (Founders' core beliefs) และ ค่านิยม (Values) ในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร (Schein, 1985 อ้างใน บุญชนิด วิงวอน และคณะ, 2556) สิ่งเหล่านี้ยังคงมีอิทธิพลทั้งในด้านบวกและลบ ทั้งส่งเสริมและบั่นทอนการทำงาน ค่านิยมและแรงจูงใจของผู้ก่อตั้งนี้ยังมีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนของธุรกิจครอบครัวเช่นกันและเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอีกรูปแบบหนึ่ง (อำพล นววงศ์เสถียร, 2552)

อำพล นววงศ์เสถียร (2552) สรุปถึงความสำคัญของวัฒนธรรมครอบครัว ว่ามีผลต่อการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐาน

ความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกครอบครัวมีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว และธุรกิจครอบครัวควรดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในครอบครัว เพราะความสัมพันธ์ที่ดีจะผลักดันให้ธุรกิจครอบครัวมีความแข็งแกร่ง มีพลังในการขับเคลื่อนธุรกิจอย่างมากต่อสมาชิกในครอบครัว สอดคล้องกับงานวิจัยของสิริรัฐ บุญรักษา (2558) สรุปว่าหากทายาทขาดคุณค่าทางวัฒนธรรม ย่อมมีผลโดยตรงกับภาวะความเป็นผู้ประกอบการอย่างมาก ดังนั้นหากต้องการให้ทายาทมีภาวะความเป็นผู้ประกอบการสูงต้องส่งเสริมคุณค่าทางวัฒนธรรมของครอบครัวให้มากยิ่งขึ้น งานวิจัยของ Lee & Peterson (2000) กล่าวถึง ค่านิยม (Values) และบรรทัดฐาน (Norm) ที่เป็นคุณค่าทางวัฒนธรรม ส่งผลต่อความสามารถในความเป็นผู้ประกอบการที่แข็งแกร่งขึ้น โดยงานวิจัยของอุมารินทร์ อินทเทพ (2554) สรุปว่าวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว สอดคล้องกับมุมมองของ เกศรินทร์ ปาระมีแจ้ และ วรณรพี บานชื่นวิจิตร (2554) มองว่าจุดเด่นของธุรกิจครอบครัว คือ การมีวัฒนธรรมขององค์กรที่แข็งแกร่ง ซึ่งสมาชิกในครอบครัวจะยึดหลักแนวปฏิบัติที่มั่นคงจากบรรพบุรุษ และคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก จึงไม่เกิดปัญหาเรื่องความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์กันภายในบริษัท ดังนั้นจึงส่งผลให้บริษัทมีกำไรสุทธิต่อหุ้นที่สูงกว่าบริษัทที่ไม่เป็นธุรกิจครอบครัว

2) Strategic boundary มุ่งประเด็นที่การแสวงหาโอกาสดำเนินการที่ยอมรับได้ สนับสนุนพฤติกรรมที่ยอมรับและควรทำตามจากเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร แม้จะมีการวางแผนทางกลยุทธ์มาดีแล้วก็อาจมีเป้าหมายที่แตกต่างกันไป เป้าหมายพื้นฐานคือขอบเขตการมองหากิจกรรม เพราะการไม่กำหนดขอบเขตหรือมุ่งเน้นประเด็นใดเลย ทำให้เสียทั้งเวลาและต้นทุนในการดำเนินงาน เพราะโอกาสทางธุรกิจมักเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีความไม่แน่นอนสูง ดังนั้น Strategic boundary เป็นตัวกำหนดเมื่อเกิดพฤติกรรมที่มีความเสี่ยง หรือความเสี่ยงในทรัพยากรที่มีในองค์กรภายใต้โอกาสที่จำกัด โดยผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจในการมองหากิจกรรม เป็นการหาวิธีการว่าทำอย่างไรธุรกิจจึงสามารถต่อสู้เพื่อให้ไปถึงความสำเร็จได้ ภายใต้โอกาสที่จำกัดองค์กรที่ไม่สามารถขยายหรือเพิ่มทรัพยากรที่มีอยู่ได้ (Simons, 1995a)

ความเสี่ยงด้านธุรกิจครอบครัว คือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของธุรกิจครอบครัวและการสืบทอดธุรกิจไปสู่รุ่นต่อไป โดยทั่วไปธุรกิจครอบครัวสามารถบริหารความเสี่ยงได้ 2 ทาง คือ 1) ลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง 2) การลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง ธุรกิจครอบครัวจะต้องพยายามลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ให้บริษัทเกิดโอกาสหรือสามารถที่จะขยายงานเพิ่มไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจ ความเสี่ยงที่สามารถมองเห็นได้เป็นความเสี่ยงที่ครอบครัว หรือธุรกิจควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ ผู้บริหารจะต้องระบุนความเสี่ยงที่จะ

เกิดขึ้นให้ได้ เพื่อจะได้รู้จักและแก้ไขให้ตรงจุด ความเสี่ยงเป็นเหมือนเหรียญที่มีสองด้าน ขึ้นอยู่กับว่าธุรกิจครอบครัวจะเลือกมองจากมุมใด ธุรกิจครอบครัวที่จะประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนต้องสามารถจัดการกับความเสี่ยงทุกรูปแบบได้อย่างทันท่วงที ในขณะที่เดียวกันต้องมองเห็นโอกาสและฉกฉวยโอกาสจากความเสี่ยงเหล่านั้น (นพพล วิริยะกุลกิจ และคณะ, 2552)

3.3 Diagnostic control system

Diagnostic control system เป็นระบบที่ให้ข้อมูลอย่างเป็นทางการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลที่ออกมาให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง จากค่ามาตรฐานการทำงานที่ตั้งไว้ (Simons, 1995a) เป็นการกระตุ้นเตือนให้พนักงานสามารถจัดการเกี่ยวกับพฤติกรรมและการรายงานข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยตระหนักถึงกลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Intended strategy) เช่น วิธีการจัดทำงบประมาณ แผนธุรกิจ ระบบควบคุมภายใน วิธีการวัดประสิทธิภาพการทำงาน เป็นต้น (Hoque & Chia, 2012; Widener, 2007) รวมถึงการควบคุมด้านการบริหารทั่วทั้งองค์กร และมีบทบาทสำคัญในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Tekavčić *et al.*, 2008)

Blumentritt (2006) ศึกษาการกำกับดูแลกิจการที่ดีในสหราชอาณาจักร พบว่าธุรกิจครอบครัวมีการวางแผนอย่างเป็นทางการ มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนสืบทอดกิจการเช่นเดียวกับ Upton *et al.*, (2001) ศึกษา 65 กิจการของครอบครัวที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วในสหรัฐอเมริกา พบว่ามีการวางแผนธุรกิจอย่างละเอียดและเพียงพอที่ส่งเสริมให้กิจการอยู่รอดได้ มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างแผนการที่กำหนด เป้าหมาย และสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ข้อดีของธุรกิจครอบครัวอย่างหนึ่ง คือ มีกรอบเวลาในการวัดประสิทธิภาพในระยะยาว ในการประเมินผลของธุรกิจครอบครัวจึงควรจะมีแผนการดำเนินธุรกิจและเป้าหมายในระยะยาวเป็นสำคัญ ทั้งนี้ต้องประเมินความคืบหน้าเป็นระยะเพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทกำลังเดินไปในทิศทางที่ถูกต้องและก้าวหน้า (นพพล วิริยะกุลกิจ และคณะ, 2552) เมื่อกล่าวถึง ระบบควบคุมทางการจัดการ มักกล่าวถึง Diagnostic control system เพราะระบบนี้คือส่วนหนึ่งของการควบคุม ในสถานะของการควบคุม เช่นเดียวกับการทำงานของระบบไฟฟ้าจราจร ใช้ในการส่งสัญญาณเพื่อชี้แจงว่าถูกหรือผิด กระทำได้หรือไม่ หน้าที่หลักของ Diagnostic control system คือ การประเมินผลและควบคุมผลผลิต (Output) ขององค์กรในการตรวจสอบค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานว่า เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ หากเกิดการเบี่ยงเบนจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ แสดงให้เห็นว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นสิ่งที่เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานว่าทำตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่เรียกว่า "Critical performance variable" หรือ "ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ" (Simons, 1995a) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในเป้าหมายทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถือเป็นหลักเกณฑ์ที่สำคัญที่สุดสำหรับการเลือกตัวชี้วัดที่ใช้ใน Diagnostic control system (Anthony, 1988 อ้างใน

Simons, 1995a) โดยต้องเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับคุณค่าหลักขององค์กร และขอบเขตพฤติกรรมการทำงาน นั่นคือ Beliefs system และ Boundary system (Tuomela, 2005)

3.4 Interactive control system

Interactive control system กระตุ้นให้องค์กรเกิดการเรียนรู้และทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ เกิดกลยุทธ์ภายใต้ความไม่แน่นอน (Strategic uncertainties) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นโดยฉับพลัน (Hoque & Chia, 2012) จากการตอบสนองขององค์กร รวมถึงการรับรู้โอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น (Simons, 1995a) ข้อดีของระบบนี้คือเป็นระบบที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานในองค์กร และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ (Simons, 1990) เป็นการเรียนรู้แบบวงจรคู่ (Double loop learning) โดย Argyris (1977) ได้ให้คำนิยามการเรียนรู้ 2 รูปแบบที่มีความสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) คือ 1) การเรียนรู้วงจรรเดี่ยว (Single loop learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์กรเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการ เป็นการเรียนรู้ลำดับแรกขององค์กร โดย Diagnostic control system ใช้กลยุทธ์การวัดผลการดำเนินงาน (Strategic performance measurement system) เพื่อระบุและแก้ไขข้อผิดพลาด ให้แน่ใจว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์เดิม (Srimai *et al.*, 2011) 2) การเรียนรู้วงจรรคู่ (Double loop learning) หมายถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลหรือเป้าหมายไม่สอดคล้องกับผลการกระทำมุ่งประเด็นที่การสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร (Tekavčić *et al.*, 2008) การเรียนรู้จาก Interactive control system โดยใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานเป็นการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับสูงในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดความสนใจ หรือเกิดบทสนทนาระหว่างกันในองค์กร (Simons, 1995a) ช่วยให้สมาชิกในองค์กรรับรู้ประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร เป็นพื้นฐานและแนวทางสำคัญสำหรับการค้นหาข้อมูล และสร้างทัศนคติที่ส่งเสริมให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ (Srimai *et al.*, 2011) สอดคล้องกับวรรณกรรมของ Henri (2006) และ Tuomela (2005) ที่มองว่า Interactive control system เป็นระบบการควบคุมที่ก่อให้เกิดกลยุทธ์ใหม่ๆ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เช่น กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ (Simons, 1995a) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นการเรียนรู้แบบวงจรคู่ (Double loop learning) ดังนั้น Boundary system, Diagnostic control system และ Interactive control system จึงจำเป็นสำหรับองค์กรใช้เพื่อการควบคุม ให้ประสบความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันสูง ทั้งสองระบบเกิดขึ้นในกลยุทธ์ระดับธุรกิจ มีความสัมพันธ์ต่อกันและมีผลกระทบทั่วทั้งองค์กรและก่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร (Hoque & Chia, 2012)

ตัวอย่างการนำ Interactive control system เข้ามาใช้ในธุรกิจครอบครัว เช่น การโต้ตอบหรือถกเถียงกันเกี่ยวกับงบประมาณ โดยผู้บริหารนำข้อมูลในการจัดทำงบประมาณ ด้วยวิธีการสอบถามและการอภิปรายอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ในการตัดสินใจและส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Tekavčić *et al.*, 2008) ในการบริหาร

เชิงกลยุทธ์ ใช้สำหรับการพัฒนาและการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความ คิดริเริ่ม นำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารในองค์กรติดต่อสื่อสารพนักงานทุกระดับได้อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้

4. บทสรุป

ธุรกิจครอบครัวประกอบด้วย 3 หน่วยย่อย ได้แก่ ครอบครัว ธุรกิจ และความเป็นเจ้าของ ธุรกิจครอบครัวจะสำเร็จได้เมื่อทั้ง 3 องค์ประกอบทำงานร่วมกันสอดคล้องกันเป็นอย่างดี แม้ธุรกิจครอบครัวและธุรกิจอื่นๆ มีเป้าหมายในการสร้างผลกำไรสูงสุด หากมองในมุมของธุรกิจครอบครัวพบว่า ความเป็นธุรกิจครอบครัวส่งผลให้สมาชิกทุกคนมุ่งมั่นเพื่อสร้างความอยู่รอดทางธุรกิจระยะยาวพร้อมกับการสร้างผลกำไรสูงสุด ต่างจากธุรกิจอื่นที่มองการจ้างงานและผลตอบแทนสำคัญกว่าความผูกพันในองค์กร ดังนั้นการกำหนดทิศทางขององค์กรในระยะยาวของผู้บริหารในธุรกิจครอบครัวจึงเป็นสิ่งที่ไม้อาจมองข้ามได้

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารธุรกิจครอบครัว ในการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน และเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ๆ สำหรับทายาททุกรุ่นที่รับช่วงต่อ โดยการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่แตกต่างกันนั้น จะส่งผลให้การควบคุมเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้นจึงควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบควบคุมและกลยุทธ์ขององค์กร เพราะระบบการควบคุมเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นระบบที่รวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับกลยุทธ์และการแข่งขัน และการวัดผลการดำเนินงาน โดยใช้เครื่องมือต่างๆ และส่งผลต่อพฤติกรรมขององค์กรนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนา Levers of Control เป็นทั้งแนวคิดและเครื่องมือในการควบคุมเชิงกลยุทธ์ โดยระบบการควบคุมทั้ง 4 จะทำงานเหมือนความเป็นหยิน หยาง สร้างพลังร่วมในการจัดการและจัดระบบที่ช่วยให้การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว

Simons (1995a) ให้ข้อเสนอแนะว่าระบบควบคุม ของ Levers of Control ทำงานสอดคล้องกัน โดยทำให้พนักงานเข้าใจขอบเขตการดำเนินงาน ในขณะที่มีแรงจูงใจและเกิดความคิดสร้างสรรค์อันนำไปสู่ความสมดุลในการจัดการ แม้ระบบควบคุมทั้ง 4 จะมีวัตถุประสงค์การควบคุมและแนวทางที่ต่างกัน แต่ทุกระบบมีเป้าหมายเดียวกันคือ การทำหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ โดยระบบ Beliefs system และ Boundary system กำหนดขอบเขตการดำเนินงานและสื่อสารคุณค่าหลักของครอบครัวและองค์กร (Core values) ระบบ Diagnostic control system กำหนดตัวชี้วัดและการติดตามกำกับเพื่อป้องกันข้อมูลย้อนกลับอันเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และ Interactive control system ยังเป็นระบบที่ช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และการเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ

สะท้อนให้เห็นถึงโอกาสและอุปสรรคที่องค์กรต้องเผชิญ ณ ช่วงเวลานั้นๆ ระบบนี้จึงเป็นระบบการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับบริบทของกลยุทธ์ เป็นระบบที่ต้องมีการควบคุมอย่างต่อเนื่องเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการอย่างลึกซึ้ง เป็นการขยายขอบเขต และนำไปสู่โอกาสที่มองเห็น อาจทำให้เกิดกลยุทธ์ฉับพลัน (Emergent strategy) อาจนำไปสู่กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริงได้ (Realized strategy)

ระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัว ถือเป็นมุมมองใหม่ที่ผู้เขียนหยิบยกมา เพื่อนำเสนอมุมมองด้านการจัดการ โดยเฉพาะการควบคุมเชิงกลยุทธ์ถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีบทบาทมากต่อความสำเร็จในการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยเฉพาะในธุรกิจครอบครัว ซึ่งถือว่าเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญและมีบทบาทต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศบทความนี้มีส่วนช่วยให้ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวนำแนวคิดและวิธีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรในกระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ โดยใช้กรอบแนวคิด Levers of Control ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญให้กับผู้บริหารยุคใหม่ที่ใช้เป็นอาวุธสำหรับการควบคุมและบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกรอบแนวคิดที่ส่งเสริมให้เกิดการควบคุมอย่างสมดุล ช่วยให้ผู้สมาชิกในองค์กรสามารถลดความตึงเครียด และเพิ่มความยืดหยุ่น ก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ภายในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

5. เอกสารอ้างอิง

- กิตติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์. (2554). วางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัวอย่างยั่งยืน. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ.
- เกศรินทร์ ปาระมีแจ้ง, วรณรพี บานชื่นวิจิตร. (2554). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดหุ้นของบริษัทที่เป็นธุรกิจครอบครัว กับบริษัทที่ไม่เป็นธุรกิจครอบครัว ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างหมวดพัฒนาอสังหาริมทรัพย์. คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, กรุงเทพมหานคร.
- จิตติ รัตมีธรรมโชติ. (2551). วิสัยทัศน์ In action. *Productivity World*, 13(72), 27-34.
- ดนัย เทียนพุฒ. (2552). เจาะ DNA ธุรกิจครอบครัวไทย. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต*, 5(2), 1-30.
- ธนฤต วงศ์มหาเศรษฐี. (2553). ถ่ายทอดความเป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัว. *วารสารนักบริหาร*, 30(4), 126 -129.
- นพพล วิริยะกุลกิจ และคณะ. (2552). สืบทอดธุรกิจครอบครัว. กรุงเทพฯ. การเงินธนาคาร.

- เนตรนา ไวยเลิศศักดิ์. (2555). การสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวไทย. *สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. 7(2), 18-27.
- บุญชนิต วิงวอน, ธนกร น้อยทองเล็กและ มนต์รี พิริยะกุล. (2556). อิทธิพลเชิงโครงสร้างของสภาพแวดล้อมธุรกิจ ภาวะผู้ประกอบการและปัจจัยกำหนดที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 8(2), 1-35.
- บุญชนิต วิงวอน, ธนกร น้อยทองเล็กและ มนต์รี พิริยะกุล. (2558). อิทธิพลนวัตกรรม ธรรมเนียมครอบครัว เครือข่ายธุรกิจ ในฐานะปัจจัยเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 20(1), 46-61.
- พสุ เดชะรินทร์. (22-28 พ.ย. 2553). 7 คำถามสำหรับการทดสอบกลยุทธ์ของท่าน. *ผู้จัดการ 360 องศา* สัปดาห์. เข้าถึงเมื่อ 31.10.2015, เข้าถึงได้จาก <http://www.manager.co.th/BizChannel/ViewBrowse.aspx>
- สิริรัฐ บุญรักษา. (2558). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการเงินของทายาทธุรกิจหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย. *วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.)*, 21(1), 71-84.
- สุธรรม รัตนโชติ. (2548). *หลักการประกอบธุรกิจสมัยใหม่*. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี.
- สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ. (2557). การประเมินผลประกอบการหน่วยที่ 13. ในประมวลสาระชุดวิชาการสร้างธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อุมารินทร์ อินทเทพ. (2554). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการก้าวสู่ธุรกิจต่อหุ้นของบริษัทที่เป็นธุรกิจครอบครัวกับบริษัทที่ไม่เป็นธุรกิจครอบครัว ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีและการสื่อสาร. *หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาวิชาการเงิน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*, กรุงเทพมหานคร.
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรงชนะ บุญขวัญ(ผู้แปล). (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร:เจเอสที พับลิชชิ่ง.
- อำพล นววงศ์เสถียร. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 49 (1), 57-78.
- อำพล นววงศ์เสถียร. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*, กรุงเทพมหานคร.
- Argyris, C. (1977). Organizational learning and management information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 2 (2), 113-123.
- Arijaliès, 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.
- Armash, 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.
- 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.
- 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.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). The rites and rituals of corporate life. *Reading: Wesley*, 2, 98-103.
- Dennreuther, C and Perren, L. (2013). *The Political Economy of Small Firms*. Routledge, 711 Third Avenue, New York, NY 10017.
- Govindarajan, V. & Gupta, A. K. (1985). Linking control systems to business unit strategy: Impact on performance. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 51-66.
- 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.
- Iltner, C.D., Larcker, D.F. (1997). Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. **Accounting, Organizations and Society**, 22(3), 293-314.
- 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. (2005). The office of strategy management. **Strategic Finance**, 87(4), 8.
- 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.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, 19(4), 287-300.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, 10(4), 363-382.
- Post, J.E. (1993). The greening of the Boston park plaza hotel. **Family Business Review**, 6(2), 131-148.
- Preble, J. F. (1992). Towards a comprehensive system of strategic control, **Journal of Management Studies**, 29(4), 391-409.
- 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. (1990). The Role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives, **Accounting, Organizations and Society**, 15, 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.
- 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.
- Suehiro, A., & Wailersak, N. (2004). Family business in Thailand: Its management, governance, and future challenges. **ASEAN Economic Bulletin**, 21(1), 81-93.
- 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.
- 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.
- Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of
corporate entrepreneurship: An explorative
study. **Journal of Business Venturing**, 6(4),
259-285.