

ระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านนมสดในเขตเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

เอมอร เจียรมาศ

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 90110

ติดต่อผู้เขียนบทความที่ เอมอร เจียรมาศ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่
จังหวัดสงขลา 90110

E-mail: aim-orn.t@psu.ac.th

วันที่รับบทความ: 7 ธันวาคม 2561 วันที่แก้ไขบทความ: 15 มิถุนายน 2563 วันที่ตอบรับบทความ: 26 มิถุนายน 2563

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ ศึกษาศักยภาพการบริหารจัดการและการประยุกต์ใช้ระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบกิจการร้านนมสดในเขตเทศบาลนครหาดใหญ่ **วิธีการวิจัย** โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพจากเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบกิจการทั้ง 33 แห่ง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยายความและวิจารณ์ **ผลการวิจัย** ผู้ประกอบกิจการได้นำระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในลักษณะต่างๆ กล่าวคือ ได้นำระบบความเชื่อมาประยุกต์ใช้ในการสร้างความร่วมมือและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ภายใต้แนวคิดใหม่ๆ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและการบริการลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้ประกอบกิจการพยายามมุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง โดยได้เรียนรู้จากความผิดพลาดจากอดีตและเข้าใจถึงการปรับตัวทางธุรกิจและขอบเขตเชิงกลยุทธ์ พร้อมกับดำเนินการป้องกันพฤติกรรมที่มีความเสี่ยง นำระบบวินิจฉัยมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและแนวโน้มการตลาดในอนาคต เพื่อให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและสร้างการตระหนักถึงกลยุทธ์ที่ตั้งใจ และได้ใช้ระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และแนวคิดใหม่ เพื่อให้ภารกิจแต่ละขั้นตอนบรรลุผลสำเร็จและเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ผู้ประกอบกิจการทำการสื่อสารกับพนักงานทุกคนด้วยตนเอง **สรุป** ผู้ประกอบการธุรกิจควรประยุกต์การจัดระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

คำสำคัญ: ธุรกิจครอบครัว ร้านนมสด ระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์

Strategic Control Systems for the Business of Fresh Milk Shops in Hat-Yai Municipality, Songkhla Province

Aim-orn Jiaramat

Prince of Songkla University (Hat-Yai Campus), Hat-Yai District, Songkhla Province 90110

Correspondence concerning this article should be addressed to **Aim-orn Jiaramat** Prince of Songkla University (Hat-Yai Campus), Hat-Yai District, Songkhla Province 90110

E-mail: aim-orn.t@psu.ac.th

Received date: December 7, 2018 Revised date: June 15, 2020 Accepted date: June 26, 2020

ABSTRACT

PURPOSES: This research aimed to study potentials of the management and application of strategic control systems of entrepreneurs in fresh milk shops in Hat-Yai municipality. **METHODS:** This qualitative research was based on documents and in-depth interview with 33 entrepreneurs. Descriptive and critical analyses were employed. **RESULTS:** It was demonstrated that entrepreneurs applied the Strategic Control Systems in the manner that they used the belief system to increase cooperation and to create products with new ideas for the advantage in competition and client services. They also tried to continuously develop a product by learning from errors in the past as well as to adapt to new business situations and strategies in order to prevent risk-taking behavior in the boundary system. In addition, the diagnostic control system was used by the entrepreneurs to evaluate results and market trends in order to go to the right direction and to build the objective strategic awareness. Finally, the entrepreneurs applied the interactive control system to stimulate learning and creative ideas in order for change in the right direction and for success. They also communicated with every employee directly. **CONCLUSIONS:** Entrepreneurs could apply strategic control systems in their business management for business objective achievement and for business success.

Keywords: Family business, fresh milk shops, Strategic Control System

บทนำ

เมื่อปีพ.ศ.2559 เมืองหาดใหญ่มีจำนวนประชากรรวมทั้งสิ้น 397,379 คน เป็นเพศชาย 187,797 คน และเพศหญิงจำนวน 209,582 คน ซึ่งส่วนใหญ่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลนครหาดใหญ่ โดยประกอบด้วยหลากหลายชาติพันธุ์เข้ามาตั้งรกรากถิ่นฐานไม่ว่าจะเป็นชาวจีน มลายู และไทย วิถีความเป็นอยู่ของประชาชนทั่วไปจึงมีลักษณะการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมด้วยกันภายใต้ความเป็นพหุสังคม โดยสภาพเศรษฐกิจบนพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่อาศัยการค้าขายเป็นหลัก หาดใหญ่จึงยังเป็นเมืองศูนย์กลางการค้าของภาคใต้และประเทศไทย

ทุกวันนี้ธุรกิจร้านนมสดในเขตเทศบาลนครหาดใหญ่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็วและเป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไปอย่างแพร่หลาย โดยจะพบเห็นจำนวนร้านนมสดมีจำนวนมากกว่า 30 แห่งตามถนนทุกเส้นทาง อาทิ ถนนศุภสารรังสรรค์ ประชาธิปัตย์ และกาญจนวนิช ซึ่งทุกร้านต่างมีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัวที่มีการควบคุมและบริหารโดยสมาชิกครอบครัว ซึ่งถึงแม้จะเป็นธุรกิจพื้นฐานระดับจุลภาค แต่ก็มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของอำเภอหาดใหญ่อย่างมาก การดำเนินงานของผู้ประกอบกิจการร้านนมสดจะสร้างความแตกต่างและการแข่งขันด้วยการสร้างคุณค่าให้แก่ระบบเศรษฐกิจ ร้านนมสดจึงถือเป็นพลังสำคัญที่ช่วยให้เกิดการจ้างงานและสร้างประโยชน์กับระบบเศรษฐกิจและสังคม

เนื่องจากระหว่างที่มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์นั้น สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงขณะที่ร้านนมสดในเขตเทศบาลนครหาดใหญ่จำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายใต้การควบคุมเชิงกลยุทธ์ที่ทำหน้าที่ติดตามการดำเนินงานตามกลยุทธ์หรืออาจปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ได้ตามความจำเป็นระหว่างการทำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ขณะเดียวกันความล้มเหลวในกระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์อาจเกิดจากการที่องค์กรมีลักษณะการบริหารงานแบบแยกส่วน ซึ่งอาจเกิดจากการมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีได้มีการบูรณาการร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานและการรายงานตรงต่อผู้บังคับบัญชาของตนเอง จึงทำให้เกิดปัญหาในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ พร้อมกับอาจเกิดจากการขาดความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ หรือไม่มีการควบคุมเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ซึ่งแท้จริงแล้ว เครื่องมือในการเชื่อมโยงหน้าที่ของทุกคนในองค์กรจะช่วยกระตุ้นเตือนผู้บริหารในการหาแนวทางและช่วยตรวจสอบสมมติฐานของกลยุทธ์นั้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร (Ittner & Larcker, 1997) ดังนั้น เมื่อผู้ประกอบกิจการต้องการสร้างและพัฒนาศักยภาพพร้อมกับการสร้างความยั่งยืนในระยะยาว การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) จึงถือเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ แม้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

การวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติก็ตาม แต่การกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ก็มีความสำคัญถึงกิจกรรมในการบริหารจัดการที่มีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์ ซึ่งธุรกิจที่มีการควบคุมและการจัดการตามวิสัยทัศน์นี้ล้วนดำเนินงานโดยสมาชิกในครอบครัว ทั้งนี้ ระบบการจัดการมีความแตกต่างกันตามแต่ละช่วงเวลาของการส่งมอบให้แก่ทายาท เพื่อสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจซึ่งทัศนคติในการจัดการเชิงกลยุทธ์แสดงให้เห็นถึงการกำหนดเป้าหมายและการออกแบบด้วยกลไกการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และการควบคุม เพื่อตอบสนองเป้าหมายและความสำเร็จของธุรกิจ

ผู้วิจัยมองเห็นถึงการเติบโตของธุรกิจร้านนมสดที่แพร่หลายทั่วทุกหนแห่งในเขตเทศบาลนครหาดใหญ่ และมีแนวโน้มที่จะได้รับการยอมรับมากขึ้น จนสามารถกล่าวได้ว่า กลยุทธ์ พลังขับเคลื่อน และระบบควบคุมเป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจนี้ยังคงมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องตามลำดับ และกลายเป็นที่น่าสนใจหรือไม่อาจมองข้ามไปได้

วัตถุประสงค์

1 เพื่อศึกษาศักยภาพการบริหารจัดการของผู้ประกอบกิจการร้านนมสดในเขตเทศบาลนครหาดใหญ่

2 เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้ระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบกิจการร้านนมสดในเขตเทศบาลนครหาดใหญ่

การทบทวนวรรณกรรม

ธุรกิจครอบครัว (Family business) เป็นธุรกิจที่มีการควบคุมและการจัดการตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นโดยสมาชิกในครอบครัว และมีระบบการจัดการแตกต่างกันตามแต่ละช่วงเวลาของการส่งมอบแก่ทายาท เกิดจากระบบที่ทำงานสอดคล้องกัน ได้แก่ ระบบครอบครัว ความเป็นเจ้าของ และการบริหารธุรกิจ (นวงศ์เสถียร, 2552) ธุรกิจครอบครัวจะบรรลุเป้าหมายความสำเร็จได้จำเป็นต้องผสมผสานระบบด้วยกันอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจ โดยมีกลไกการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และการควบคุมเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของธุรกิจ (Sharma et al., 1997) ประกอบกับการบริหารจัดการที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งไม่เพียงแต่เป้าหมายในการสร้างกำไรสูงสุดและการเติบโตอย่างยั่งยืนเท่านั้น แต่ที่สำคัญ คือ การสร้างความสมดุลระหว่างธุรกิจและความสัมพันธ์ของครอบครัวได้อย่างลงตัว ความโดดเด่นของธุรกิจครอบครัว คือ ความผูกพันระหว่างกัน ตลอดจนการมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดของสมาชิกที่มีความสามัคคี สนิทฉันท์ และรู้สึกผูกพันกัน (วิงวอน และคณะ, 2556) ขณะที่การบริหารธุรกิจครอบครัวมีลักษณะแตกต่างจากบริษัทที่บริหารงานโดยมืออาชีพ ซึ่งมุ่งหวังการสร้างผลตอบแทนหรือผลกำไรจากธุรกิจเป็นสำคัญ ขณะที่การมีครอบครัวเป็นพื้นฐานควบคู่กับการทำธุรกิจเพื่อความยั่งยืนและส่งต่อกิจการสู่รุ่นถัดไป ความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจจึง

ถือเป็นประเด็นที่มีความสำคัญและท้าทายในการต่อสู้กับอุปสรรค เพื่อคงความอยู่รอดของธุรกิจให้สามารถขับเคลื่อนต่อไป (Sirijanusorn, 2011) สมาชิกของครอบครัวจึงกลายเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการกำหนดทิศทางการจัดการโดยตรงทั้งในด้านบวกและด้านลบต่อธุรกิจ (Sharma et al., 1997) ภายใต้เงื่อนไขการรักษาความสัมพันธ์ของครอบครัวควบคู่กับการขยายธุรกิจให้เติบโต

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและผันผวนทั้งในระดับอุตสาหกรรมและระดับมหภาค จึงส่งผลทำให้ธุรกิจครอบครัวจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ การดำเนินงานเชิงรุกนำนวัตกรรมเข้ามาขับเคลื่อน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างโอกาสใหม่ในทางธุรกิจ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารในการกำหนดทิศทางของธุรกิจที่ต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อการกำหนดและประยุกต์ใช้กลยุทธ์ รวมทั้งควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจ

อย่างไรก็ตาม การบริหารงานที่อาศัยการควบคุมการขับเคลื่อนกลยุทธ์นี้จำเป็นต้องพึ่งพาเครื่องมือในการจัดการ เพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและเป็นแนวทางในการออกแบบระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ภายใต้การตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตลอดเวลา (นาครศรีสุข และคณะ, 2556) ซึ่งระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ (Levers of control) เป็น

เครื่องมือการจัดการที่มุ่งเน้นถึงกลยุทธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งถือเป็นการประเมินความสมดุลระหว่างการควบคุมทางบวกและทางลบที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย โดยระบบนี้เป็นกรอบแนวคิดการควบคุมด้านการจัดการ เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างความตึงเครียดที่เกิดขึ้นและการประยุกต์ใช้งานระบบควบคุมการจัดการ (Management control system) ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่า ผู้มีส่วนร่วมทุกคนจำเป็นต้องมีการโต้ตอบกันขณะที่ทำงานในองค์กร ระบบนี้จะทำงานโดยส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์และองค์กร (Simons, 1995) ทั้งนี้ระบบควบคุมนี้ประกอบด้วย 1) ระบบความเชื่อ (Beliefs System) 2) ระบบขอบเขตและพฤติกรรมดำเนินงาน (Boundary System) 3) ระบบควบคุมการวินิจฉัย (Diagnostic Control System) และ 4) ระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ (Interactive Control System) ซึ่งการบูรณาการระหว่างกันทั้งหมดนี้ทำให้เกิดความสมดุลและเหมาะสมกับแนวปฏิบัติขององค์กร และทำให้องค์กรสร้างระบบการควบคุมทางการบริหารในรูปแบบที่เอื้ออำนวยตลอดจนสามารถพัฒนานวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง (วงศ์แก้ว, 2012) รวมถึงทำให้เกิดมุมมองที่หลากหลายจากความแตกต่างของลักษณะการควบคุมมากขึ้น ซึ่งแต่ละโครงสร้างถูกควบคุมโดยระบบที่แตกต่างกันและส่งผลกระทบต่างกัน ระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่มุ่งเน้นเพื่อให้เป้าหมาย

ขององค์กรบรรลุผลสู่ความสำเร็จ และกลยุทธ์ที่กำหนดโดยการบูรณาการจำเป็นต้องประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ซึ่งสามารถอธิบาย

ความสัมพันธ์ดังภาพที่ปรากฏด้านล่างได้ดังต่อไปนี้

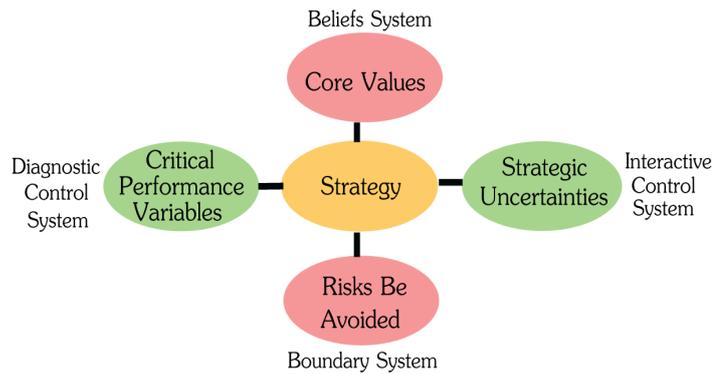


Figure 1: ระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ (Simons, 1995)

ค่านิยมหลักขององค์กร (Core value) ที่ถือเป็นปัจจัยสำคัญ ของกลยุทธ์ภายใต้การควบคุมโดยระบบความเชื่อ (Beliefs System) ในการสร้างแรงบันดาลใจ ปลุกฝังความเชื่อในองค์กรและแนะนำกระบวนการคิดสร้างสรรค์ เพื่อค้นหาโอกาสใหม่ๆ ขณะเดียวกันการบูรณาการดังกล่าวนี้ยังต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และต้องหลีกเลี่ยง (Risk be avoided) โดยถูกควบคุมด้วยระบบกำหนดขอบเขตและพฤติกรรมกรรมการดำเนินงาน (Boundary System) ที่ใช้สร้างข้อจำกัดเกี่ยวกับพฤติกรรมและการแสวงหาโอกาสใหม่ภายใต้ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ขณะเดียวกัน ตัวแปรที่สำคัญของผลการปฏิบัติงาน (Critical Performance Variables) ก็ถือเป็นปัจจัยอีกมุมมองหนึ่ง ซึ่งถูกควบคุมโดยระบบควบคุม

การวินิจฉัย (Diagnostic Control System) เป็นเครื่องมือที่ใช้กระตุ้นการให้รางวัลและการประเมินความสำเร็จตรงตามเป้าหมายจากผลการดำเนินงาน

นอกจากนี้ สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ที่ไม่แน่นอน (Strategic uncertainty) ก็ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอาจมองข้ามไปได้ ซึ่งเชื่อมโยงกับระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ (Interactive Control System) ใช้ในการกระตุ้นเพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ ทำให้เกิดกลยุทธ์ใหม่ขึ้น (Emergent strategy) ใช้ในการตอบสนองโอกาสใหม่ มุ่งเน้นความไม่แน่นอนเชิงกลยุทธ์ และการส่งต่อกลยุทธ์ภายในองค์กร

จากปัจจัยข้างต้นนี้ต่างมีวัตถุประสงค์เดียวกันที่อยู่ภายใต้การทำหน้าที่บูรณาการร่วมมือกัน โดยระบบความเชื่อและระบบ

ควบคุมปฏิสัมพันธ์นี้มักจะถูกจำแนกให้เป็น การสร้างพลังเชิงบวก สร้างขวัญและกำลังใจ ให้กับบุคลากร ส่วนระบบขอบเขตและ พฤติกรรมการดำเนินงานและระบบควบคุม การวินิจฉัยถูกมองเป็นระบบเชิงลบ ที่สร้าง ข้อจำกัดและเกณฑ์บังคับ โดยที่ทุกคนต้องทำ ตามแนวทางที่กำหนดไว้ หากเกิดการละเลย หรือละเมิด นั้นหมายถึง การถูกลงโทษหรือ ดำเนินการตามเงื่อนไขต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ (Tessier & Otley, 2012) ดังนั้น การเลือกระบบเหล่านี้มาใช้ในการควบคุมกลยุทธ์ องค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะส่งผลกระทบต่อ เป้าหมายขององค์กรในระยะยาว (Tekavčić et al., 2008)

อีกทั้งจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถพบได้ว่า วัฒนธรรมครอบครัวมี อิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐาน ความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกทุกคนใน ครอบครัว และยังส่งผลต่อการเติบโตอย่าง ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ความสัมพันธ์อันดี จะผลักดันให้ธุรกิจครอบครัวมีความแข็งแกร่ง มากขึ้นเช่นเดียวกัน ถ้าทายาทไม่สนใจ ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรก็ย่อมจะส่งผล กระทบโดยตรงต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ กิจกรรมอย่างมาก ดังนั้น หากต้องการให้ ทายาทมีภาวะความเป็นผู้ประกอบการสูงก็ จำเป็นต้องส่งเสริมคุณค่าและความเชื่อทาง วัฒนธรรมของครอบครัวให้มากยิ่งขึ้น (บุญ รักษา, 2558) ขณะที่วัฒนธรรมของธุรกิจ ครอบครัวยุคใหม่ของธุรกิจครอบครัว การ จัดการเชิงกลยุทธ์ คณะกรรมการบริหาร และ

คณะกรรมการครอบครัว เป็นปัจจัยสำคัญที่ ส่งผลกระทบต่อ การเติบโตอย่างยั่งยืนของ ธุรกิจครอบครัว ซึ่งการมีวัฒนธรรมขององค์กร ที่แข็งแกร่งนี้ถือเป็นจุดเด่นที่สำคัญของธุรกิจ ครอบครัวยุคใหม่ที่สมาชิกในครอบครัวยึดมั่นกับหลัก แนวปฏิบัติที่สืบทอดดำเนินกันมาอย่างมั่นคง จากบรรพบุรุษ ภายใต้การดำเนิน ถึง ผลประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก ทำให้ไม่เกิด ปัญหาเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน ภายในองค์กร ขณะเดียวกันค่านิยมและ บรรทัดฐานที่เป็นคุณค่าทางวัฒนธรรมจะ ส่งผลต่อความสามารถในความเป็นผู้ประกอบการ ที่แข็งแกร่ง (Lee & Peterson, 2000) ส่วนการศึกษาเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ ดีในสหราชอาณาจักร ซึ่งอาจพบได้ว่า การ เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของธุรกิจ ครอบครัวยุคใหม่จะสามารถสังเกตได้ถึงการวางแผน เชิงกลยุทธ์และการวางแผนสืบทอดกิจการ เป็นสำคัญ (Blumentritt, 2006)

ส่วนข้อสังเกตถึงกิจการของครอบครัวที่ มีการเติบโตอย่างรวดเร็วในสหรัฐอเมริกา จะ เห็นได้ว่า การวางแผนธุรกิจอย่างละเอียดใน แต่ละลำดับเป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอและช่วยส่งเสริม ให้กิจการสามารถอยู่รอดและพัฒนาไปใน ทิศทางเชิงบวกต่อไปได้ โดยได้มีการ เปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่าง แผนการที่กำหนด เป้าหมาย และสิ่งที่เกิดขึ้น จริง ซึ่งจะพบข้อดีของธุรกิจครอบครัวอย่าง หนึ่ง คือ การมีกรอบเวลาในการวัด ประสิทธิภาพในระยะยาว (Upton et al., 2001) ขณะที่ระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์เป็น

ระบบการควบคุมที่ก่อให้เกิดกลยุทธ์ใหม่ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (Henri, 2006)

วิธีการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพที่ประกอบด้วยการวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงสำรวจ และเชิงคุณภาพ ภายใต้กรอบแนวคิดระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ โดยกำหนดแนวทางการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การรวบรวมเอกสาร บทความ งานวิจัย และข้อมูลทุติยภูมิอื่นๆ ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินงานของผู้ประกอบกิจการทั้งหมดดังกล่าว เพื่อการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยและศักยภาพการบริหารจัดการของผู้ประกอบกิจการร้านนมสดในเขตเทศบาลนครหาดใหญ่ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เกิดความเข้าใจในเบื้องต้นและสามารถคาดการณ์ถึงแนวโน้มที่อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2. การสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยคำถามแบบกึ่งโครงสร้างควบคู่กับการสังเกต ขณะเดียวกันผู้วิจัยก็ได้ทำการสอบถามข้อมูลส่วนตัวเบื้องต้น เช่น อายุ โดยเป็นการเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบกิจการร้านนมสดทั้ง 33 แห่ง แห่งละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 33 คน ภายใต้แนวคิดระบบการควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงแนวโน้มการดำเนินธุรกิจงานและนำระบบนี้ไปประยุกต์ใช้ของผู้ประกอบกิจการ

ผลการวิจัย

การศึกษาศักยภาพการบริหารจัดการและการประยุกต์ใช้ระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบกิจการร้านนมสดในเขตเทศบาลนครหาดใหญ่ สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1. ระบบความเชื่อ ร้านนมสดในเขตเทศบาลนครหาดใหญ่ทุกร้านล้วนต้องอาศัยพนักงานทุกคนในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และแนวทางการตลาดรูปแบบใหม่ ๆ ที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งพบว่า ผู้ประกอบกิจการร้านนมสดบางแห่งจะทำการจัดประกวดชิงเงินรางวัลภายในร้านด้วยตัวเอง บางแห่งให้รางวัลหรือเพิ่มค่าตอบแทนกับพนักงานที่สามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ขึ้นมา ขณะเดียวกันผู้ประกอบกิจการทุกคนพยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายในร้านตนเอง เพื่อความเป็นเลิศบนพื้นฐานการสร้างมูลค่าเพิ่ม พร้อมกับการบริการลูกค้าอย่างดีที่สุด โดยพนักงานส่วนใหญ่ต่างมีความเชื่อและยอมรับความสามารถในการบริหารงานของผู้ประกอบกิจการ แม้จะเติบโตมาจากการเป็นธุรกิจครอบครัวมากก็ตาม พนักงานทุกคนปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจที่จะส่งเสริมค่านิยมและเป้าหมายของร้านตนเอง ซึ่งเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และทิศทางที่ผู้ประกอบกิจการต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้ หัวหน้างานหรือผู้ประกอบกิจการจะทำการสื่อสารกับพนักงานโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นการประชุมรายสัปดาห์หรือพบปะพูดคุยส่วนตัว ทำให้พนักงาน

มองเห็นถึงความมุ่งมั่น เป้าหมายและความต้องการต่าง ๆ ของผู้ประกอบการได้อย่างชัดเจน

ผู้ประกอบการยังพยายามสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานมุ่งมั่นกับการทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ของร้านประสบความสำเร็จ โดยที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นตลอดเวลา เพื่อปรับปรุงการให้บริการและแก้ไขทุกปัญหาจากที่พบเห็นและคำแนะนำของลูกค้า เช่น การสร้างกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งการเล่นเกมและประกวดแข่งขันความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้ลูกค้าได้เข้ามามีส่วนร่วม หรือการเพิ่มช่องทางการติดต่อ เพื่อให้ลูกค้าได้สามารถเข้าถึงบริการได้มากขึ้น

ขณะที่การสร้างยอดขายให้สูงขึ้นในแต่ละเดือน ร้านนมสดทุกแห่งได้มีการตั้งยอดขายไว้ โดยผู้ประกอบการได้มีการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน กล่าวคือ หากพนักงานร่วมมือกันทำยอดขายเกินที่ผู้ประกอบการกำหนดไว้ ทุกคนก็จะได้เงินค่าตอบแทนพิเศษเป็นขวัญกำลังใจ หรือการสร้างบรรยากาศภายในร้านให้สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งพนักงานประจำทุกคน (ยกเว้น นักเรียนที่หารายได้พิเศษเป็นรายวัน) ทำงานภายใต้สัญญาที่ระบุเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการ ซึ่งเงื่อนไขต่าง ๆ ล้วนถูกกำหนดโดยผู้ประกอบการ ระบบความเชื่อนี้ผู้ประกอบการร้านนมสดส่วนใหญ่จะนำมาใช้ในการควบคุมทางสังคมและการบริหารงานเป็นหลัก

2. ระบบขอบเขตและพฤติกรรมการทำงาน ผู้ประกอบการเรียนรู้จากคามผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นกับร้านตนเองและร้านอื่นที่ประสบกับปัญหาในอดีต ซึ่งแต่ละร้านต่างมีการกำหนดเป้าหมายแตกต่างกันภายใต้แผนกลยุทธ์ของผู้ประกอบการควบคู่กับการควบคุมการปฏิบัติงานทั้งด้านจรรยาบรรณ บรรทัดฐานทางพฤติกรรม และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เป็นทางการของร้าน แต่ก็เป็นไปได้ที่จะระบุพฤติกรรมที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ที่พนักงานต้องเผชิญกับบริบทของสังคม ดังนั้น ข้อกำหนดที่เกิดขึ้นนี้ จึงเป็นเพียงการระบุกฎเกณฑ์เกี่ยวกับโอกาสทางพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นเท่านั้น ซึ่งการกำหนดมาตรฐานเช่นนี้ เพื่อให้ร้านตนเองเป็นที่ยอมรับหรือรู้จักในสังคมมากยิ่งขึ้นและสามารถพัฒนาธุรกิจให้ก้าวหน้าต่อไปได้อย่างราบรื่น ขณะเดียวกันผู้ประกอบการเองก็พยายามสื่อสารถึงสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง เพื่อแสดงให้เห็นถึงปัญหาหากไม่เชื่อฟังหรือยังคงดำเนินการต่อไป เช่น ความล่าช้าในการให้บริการ การพูดจาไม่สุภาพ การแต่งกายไม่เหมาะสม นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังเปิดโอกาสให้พนักงานได้ช่วยกันหาแนวทางการตลาดหรือการประชาสัมพันธ์ร้าน ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมทางการตลาดทางเลือกหนึ่งที่ขาดไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเทศกาลสำคัญ เช่น วันปีใหม่ วันครบรอบเปิดกิจการ จึงทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในส่วนของวิธีการปฏิบัติ แต่ทว่า ผู้ประกอบการหรือหัวหน้าก็ยังคงเป็นบุคคลที่ทำการ

ตัดสินใจเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งร้านที่เติบโตหรือสืบทอดมาจากบรรพบุรุษ ที่ต้องดำเนินการต่าง ๆ ภายใต้เงื่อนไขความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวของผู้ประกอบกิจการ ซึ่งการควบคุมนี้เป็นการมุ่งเน้นเทคนิคการผลิตให้เกิดคุณภาพทั้งผลิตภัณฑ์และการให้บริการ นั้นหมายถึง การพยายามสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานพัฒนาคุณภาพการบริการและยกระดับผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในระดับชั้นนำในการแข่งขัน

ผู้วิจัยยังพบว่า ร้านนมสดจำนวนมากกว่า 10 แห่ง ที่เปิดมานานกว่า 10 ปี ล้วนเคยประสบกับปัญหาภัยพิบัติทางธรรมชาติ ที่เกิดขึ้นโดยฉับพลัน เป็นเหตุทำให้ผู้ประกอบการหลายแห่งเข้าใจถึงสถานการณ์ที่จะนำไปสู่อุปสรรคและโอกาสตามมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งร้านที่เป็นธุรกิจครอบครัว ซึ่งผู้ประกอบการบางคนเคยคิดเลิกดำเนินการมาแล้ว แต่เนื่องจากความเป็นธุรกิจครอบครัวที่สืบทอดต่อกันมา จึงทำให้ไม่สามารถล้มเลิกได้และเกิดความพยายามคิดหากลยุทธ์หรือการป้องกันมิให้เกิดความเสียหายซ้ำกับร้านตนเองหากต้องเผชิญกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงเช่นเดียวกับในอดีตอีกครั้ง จะเห็นได้ว่า ร้านนมสดบางแห่งทำการปรับปรุงพื้นที่ร้านหรือใช้วัสดุการตกแต่งภายในที่สามารถเคลื่อนย้ายได้ และส่วนใหญ่นิยมใช้วัสดุที่สามารถถอดประกอบออกหรือพับเก็บได้ รวมถึงภาชนะต่าง ๆ ที่มีเอกลักษณ์และความทนทาน แต่ราคาไม่แพง นอกจากนี้ ความเสี่ยงอีกประการหนึ่งที่ร้าน

นมสดบางแห่งเคยประสบในอดีต คือ การทะเลาะวิวาทอย่างรุนแรงของกลุ่มวัยรุ่นที่มักเกิดขึ้นในช่วงเวลากลางวัน พนักงานจึงต้องมีการตรวจอาวุธและติดป้ายห้ามพกพาอาวุธเข้าร้าน รวมถึงเปลี่ยนภาชนะบางประเภทเป็นพลาสติกที่มีสีสันสวยงาม เพื่อมิให้เกิดความเสียหายและป้องกันมิให้ใช้ภาชนะของร้านเป็นอาวุธอันตราย ซึ่งช่วยลดผลกระทบและการบาดเจ็บที่เกิดจากการทะเลาะวิวาท

3. ระบบควบคุมการวินิจฉัย ผู้ประกอบกิจการส่วนใหญ่เข้าใจบทบาทการบริหารและการดำเนินงานทั่วไปภายใต้กรอบเวลาที่มีการวัดประสิทธิภาพในระยะยาว โดยมุ่งเน้นการประเมินผลให้เป็นไปตามมาตรฐานตามที่กำหนดไว้ ขณะที่ผู้ประกอบการตระหนักถึงกลยุทธ์ที่ตั้งใจ(อาทิ การจัดทำงบประมาณแผนธุรกิจ) พร้อมกับพนักงานเองก็เกิดการเรียนรู้ถึงข้อจำกัดของร้าน ไม่ว่าจะเป็นเวลาสถานที่ และการเงิน ตลอดจนแนวทางที่กำหนดไว้ที่หมายถึงบทลงโทษต่าง ๆ อาทิ การตัดเงินเดือน การจ่ายชดเชยค่าเสียหาย และหากพนักงานกระทำผิดเงื่อนไขที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการทุกร้านต่างก็มีการวางแผนธุรกิจและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างแผนที่กำหนด เป้าหมายและสถานการณ์จริง ซึ่งเมื่อเห็นข้อผิดพลาดหรือปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้ประกอบการจะพยายามแก้ไขด้วยการวางแผนอย่างเป็นระบบหรือประสานงานให้บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญมาดำเนินการ เช่น คุณภาพอาหาร ส่วนตัวชีวิตและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ของร้านนมสดทุกแห่งในเขตเทศบาลนครหาดใหญ่ก็ยังไม่มีความชัดเจนและไม่ครอบคลุมทุกมิติ ซึ่งจะสังเกตได้ชัดเจนกับร้านที่เป็นธุรกิจครอบครัวเป็นสำคัญ ขณะเดียวกันสาเหตุพื้นที่จอดรถไม่เพียงพอกับจำนวนลูกค้า ก็ถือเป็นปัญหาที่ทุกร้านกำลังเผชิญเหมือนกัน

4. ระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ เป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และแนวคิดใหม่ ดังเช่น การโต้ตอบหรือถกเถียงกันเกี่ยวกับการพัฒนาบรรยากาศภายในร้าน โดยผู้ประกอบการได้นำข้อมูลในการจัดแบบตกแต่งหรือกระแสเพลงยอดนิยมมาอภิปรายร่วมกัน เพื่อให้ภารกิจพัฒนาแต่ละขั้นตอนได้บรรลุผลสำเร็จและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้อย่างชัดเจนตามมา หรือการจัดทำงบประมาณที่ผู้ประกอบการต้องสอบถามผู้รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ จากดังกล่าวนี้เป็นการสนับสนุนการเรียนรู้และทำให้เกิดความสนใจร่วมกัน จึงอาจสังเกตได้ว่า ผู้ประกอบการหรือหัวหน้าจะติดต่อสื่อสารกับพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งร้านที่เป็นธุรกิจครอบครัว ซึ่งทุกคนจะมีความสนิทสนมเป็นกันเอง พร้อมกับกล้าเปิดเผยหรือแสดงความคิดเห็นหรือความรู้สึกต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา

ปัญหาเศรษฐกิจที่ร้านนมสดในเขตเทศบาลนครหาดใหญ่แทบทุกร้านกำลังเผชิญในช่วงเวลานี้ ทำให้ผู้ประกอบการพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองและการ

บริหารจัดการแทบทุกด้านรวมถึงกิจวัตรประจำวันอีกด้วย กล่าวคือ หลายคนให้ความสนใจกับข่าวสารภายในประเทศทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมมากขึ้น ซึ่งนับเป็นโอกาสที่ผู้ประกอบการร้านนมสดหลายแห่งนำมากระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ควบคู่กับการประยุกต์ใช้ในการสร้างการตลาด เพื่อเพิ่มยอดขายและร่วมหาแนวทางการพัฒนาธุรกิจ อีกทั้งกระแสสังคมและรสนิยมของประชาชนทั่วไปที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกวันนี้ ทำให้ผู้ประกอบการหลายคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งร้านที่มีทำเลใกล้กับสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นระดับโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้ประกอบการได้พยายามติดตามข่าวสาร แนวโน้มทางธุรกิจและกระแสความนิยมของผู้บริโภคในสังคม เพื่อให้สามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และสร้างบรรยากาศ ทั้งเสียงเพลงหรือการตกแต่งร้านได้ถูกใจตรงตามความต้องการของลูกค้า

สรุปและอภิปรายผล

เป้าหมายของธุรกิจโดยทั่วไป คือ การสร้างผลกำไรสูงสุด แต่ทว่า ร้านนมสดที่เป็นธุรกิจครอบครัวกลับคำนึงถึงความอยู่รอดทางธุรกิจระยะยาวและมุ่งเน้นการสร้างความผูกพันภายในองค์กรมากกว่าสิ่งอื่น ดังนั้นการกำหนดทิศทางขององค์กรในระยะยาวจึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองข้ามไปได้ พร้อมกับการดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อรองรับกระแสความนิยมของสังคม ซึ่งทั้งหมด

นี้อาจทำให้การควบคุมเชิงกลยุทธ์มีลักษณะแตกต่างออกไป อันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและความสำเร็จทางธุรกิจ ซึ่งระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์นี้แต่ละปัจจัยจะทำงานขนานกันไปภายใต้การจัดการและเป้าหมายที่กำหนดไว้

การใช้ระบบความเชื่อเป็นลักษณะการควบคุมที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้วยพลังบวกพร้อมกับการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานทุกคน ซึ่งเป็นการสนับสนุนค่านิยมพื้นฐานและเป้าหมายโดยตรงต่อร้านนมสดจากหัวหน้าหรือผู้ประกอบกิจการสู่พนักงานในประเด็นค่านิยมหลักของธุรกิจร้านตนเอง ซึ่งเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจควบคู่กับการยกย่องให้ลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญด้วยการปฏิบัติรับรองลูกค้าแต่ละคนเป็นอย่างดีที่สุด เพื่อสร้างความประทับใจให้กลับมาที่ร้านอีกในอนาคต การสร้างแรงจูงใจและการยอมรับจึงถือเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเมื่อทุกคนยอมรับและแสดงออกถึงค่านิยม จะช่วยให้ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นได้รับการแก้ไขและธุรกิจจะสามารถขับเคลื่อนอย่างเป็นพลวัตและประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว (Tekavčić et al., 2008) อีกทั้งผู้ประกอบการยังได้พยายามค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาของธุรกิจตนเองให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานหลายคนจึงสามารถซึมซับและเข้าใจในสิ่งที่หัวหน้าหรือผู้ประกอบกิจการประกาศไว้ แม้ว่า จะมีการปรับปรุงวิสัยทัศน์บ่อยครั้งก็ตาม

การใช้ระบบขอบเขตและพฤติกรรมการค้าเนื้องานที่แสดงถึงการปรับตัวและขอบเขตเชิงกลยุทธ์ของร้านนมสด ซึ่งการกำหนดหลักจรรยาบรรณนี้ เพื่อให้พนักงานทุกคนปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า คู่แข่งขัน และสังคมส่วนรวม โดยพนักงานทุกคนร่วมกันรักษาจรรยาบรรณที่ต่างทราบกันดีอยู่แล้วตามทีละปุ่นไว้ในสัญญาจ้าง ประกอบกับเนื่องจากผู้ก่อตั้งร้านนมสดในเขตเทศบาลนครหาดใหญ่ มิใช่มีบทบาทเพียงแค่ช่วงเวลาในการก่อตั้งร้านเท่านั้น แต่ยังมีอิทธิพลต่อค่านิยมและแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจ ซึ่งถือเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอีกรูปแบบหนึ่ง (นวงศ์เสถียร, 2552) ดังนั้น วัฒนธรรมครอบครัวของหลายร้านนี้ พนักงานทุกคนจึงต้องยอมรับและปฏิบัติตาม เพราะเป็นความเข้าใจที่ถูกสร้างขึ้นตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง โดยใช้ระบบความเชื่อของผู้ก่อตั้งและค่านิยมในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการส่งเสริมและการบันทึกการทำงานของคน (วิงวอน และคณะ, 2556) ความสนใจวัฒนธรรมองค์กรของทายาทและความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันจะช่วยผลักดันให้ธุรกิจมีพลังขับเคลื่อนอย่างมาก (บุญรักษา, 2558) วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งของธุรกิจครอบครัวจะช่วยสร้างกำไรสุทธิสูงขึ้นไป ทั้งนี้ ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนก็ต่อเมื่อสามารถจัดการกับความเสี่ยงทุกรูปแบบได้อย่างทันท่วงที พร้อมกับมองเห็นโอกาสและฉกฉวยโอกาสจากความเสี่ยงนั้น ระบบขอบเขตและพฤติกรรมการค้าเนื้องาน

เป็นการลดโอกาสในการเกิดความเสียหายและช่วยลดผลกระทบที่เกิดจากความเสียหาย แม้ความเสียหายที่เกิดขึ้นบางประเภทอาจควบคุมได้ แต่บางปรากฏการณ์ก็ไม่อาจคาดเดาหรือควบคุมได้เช่นกัน ร้านนมสดทุกแห่งสามารถระบุความเสี่ยงของร้านตนเองได้ แม้อาจไม่ครอบคลุมทุกด้านก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอุทกภัย ซึ่งเป็นความเสี่ยงประการแรกที่ร้านนมสดในเขตเทศบาลนครหาดใหญ่ต้องพิจารณาและป้องกันเบื้องต้นไว้ก่อน เพื่อบรรเทาผลกระทบหากต้องเผชิญกับความเสียหายนี้ ผู้ประกอบกิจการร้านนมสดในเขตเทศบาลนครหาดใหญ่สามารถบริหารความเสี่ยงได้ทั้งการลดโอกาสในการเกิดความเสียหายและการลดผลกระทบที่เกิดจากความเสียหาย โดยแต่ละแห่งสามารถระบุความเสี่ยงที่จะเกิดกับร้านตนเองได้ และพยายามที่จะลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นเหล่านั้น

ระบบควบคุมการวินิจฉัยเป็นระบบที่ให้ข้อมูลอย่างเป็นทางการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลที่ออกมาให้เป็นเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง โดยมีการประเมินความคืบหน้าเป็นระยะ เพื่อสร้างความมั่นใจถึงการปฏิบัติงานตามแนวทางที่นำไปสู่ความก้าวหน้าบนพื้นฐานความถูกต้อง ดังกรณีศึกษาธุรกิจครอบครัวในสหราชอาณาจักรจักรล้วนมีการวางแผนอย่างเป็นทางการที่มีความละเอียดและชัดเจน เพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับทราบและเข้าใจในทิศทางเดียวกัน ซึ่งระบบควบคุมนี้เปรียบเสมือนกับการทำงานของระบบไฟ

จราจรที่เป็นการส่งสัญญาณ ชี้ให้เห็นถึงความถูกต้องหรือผิด กระทำได้หรือไม่ หน้าที่หลักของระบบนี้เป็นการประเมินผลและควบคุมการผลิต การประเมินผลของธุรกิจจึงต้องพิจารณาและวิเคราะห์อย่างรอบทิศทางถึงแผนดำเนินธุรกิจและเป้าหมายในระยะยาวที่สำคัญประกอบเป็นหลัก

ระบบควบคุมปฏิสัมพันธ์ที่ร้านนมสดในเขตเทศบาลนครหาดใหญ่นี้เป็นการลดภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นและเป็นการตอบสนองโอกาสใหม่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันอย่างสูง พร้อมกับช่วยให้สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้ จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผลิตภัณฑ์บางประเภท เช่น การพยายามสร้างผลิตภัณฑ์ตามกระแสนิยมของกลุ่มวัยรุ่น ระบบนี้จะทำให้เกิดกลยุทธ์ใหม่และการพัฒนาในทิศทางที่ดีขึ้น และนำไปสู่การเรียนรู้แบบวงจรรูป (Double loop learning) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ต้องการไม่สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตามมา (Henri, 2006)

จากทั้งหมดนี้ กล่าวได้ว่า ระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์เป็นกรอบแนวคิดการควบคุมการบริหารจัดการ สร้างความสมดุลระหว่างความตึงเครียดกับการใช้งานที่แตกต่างกันของระบบควบคุมการบริหารจัดการ (Management control system) ถือเป็น การควบคุมทั้งพฤติกรรมของมนุษย์และพฤติกรรมองค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้ทำงานเสมือนหินและหยางที่ต่างทำงานบูรณาการร่วมกัน โดยระบบความเชื่อและระบบควบคุมการ

วินิจฉัยจึงถูกมองเป็นด้านหยางเปรียบเหมือนดวงอาทิตย์ที่ให้แสงสว่างและความอบอุ่น (Simons, 1995) ขณะที่ระบบขอบเขตและพฤติกรรมการทำงานและระบบปฏิสัมพันธ์ถูกมองเป็นหยินที่เหมือนความมืดและความหนาวเย็น การประยุกต์ใช้ระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์นี้นำไปสู่โอกาสที่มองไม่เห็นและกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้ประกอบการร้านนมสดควรให้ความสำคัญกับการจัดระบบควบคุมสี่เสาเชิงกลยุทธ์และวิเคราะห์การแข่งขันบนพื้นฐานของสภาพบริบทแวดล้อมทั่วไปที่เกิดการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลาตลอดเวลาพร้อมกับต้องเร่งพัฒนานวัตกรรมและข้อมูล

ต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าลดต้นทุนการผลิต และช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาถึงการวางแผนและระบบการจัดการสมัยใหม่ที่ทำให้ผู้ประกอบการร้านนมสดประสบความสำเร็จควบคู่เพิ่มเติมไปด้วยเช่นกัน

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณกองทุนวิจัยคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่สนับสนุนเงินทุนในการทำวิจัยครั้งนี้ รวมถึงผู้บริหารที่มาใช้บริการร้านนมสดในเขตเทศบาลนครหาดใหญ่ทุกคนที่ให้ความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูล

References

- Blumentritt, T. (2006). The relationship between boards and planning in family businesses. *Family Business Review*, 19, 65-72.
- Boonraksa, S. (2558). The causal relationship of financial success of business successors after transfer of family business in Thailand. *APHEIT Journal*, 21, 71-84.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting Organizations and Society*, 31, 529-558.
- Ittner, C., & Larcker, D. F. (1997). Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society*, 22, 293-314.
- Lee, S., & Peterson, S. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, 35, 401-416.
- Nakseesuk, A., Yansomboon, S., & Nattaya P. (2556). Perception of marketing communication through music marketing of beverage products. *Journal of Humanities and Social Sciences, Burapha University*, 18, 141-159.
- Navavongsathian, A. (2552). Factors affecting success of family business. *NIDA Development Journal*, 49, 57-78.
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10, 1- 35.



- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovation control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Sirijanusorn, A. (2011). Family business succession: Process of building relationships for survival and sustainability. *Suddhiparitat*, 25, 107-123.
- 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, 97-112.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' levers of control framework. *Management Accounting Research*, 23, 171- 185.
- Upton, N., Teal, E., & Felan, J. T. (2001). Strategic and business planning practices of fast growth family firms. *Journal of Small Business Management*, 39, 60-72.
- Wingworn, B., Noithonglek, B., & Piriyaikul, M. (2556). Structural effect of business environment entrepreneurship and determinant toward the family business performance in upper northern region of Thailand. *Journal of Management Science, Chiangrai Rajabhat University*, 8, 1-35.
- Wongkaew, W. (2012). Management accounting and control systems unnecessary evils to innovation?. *Chulalongkorn Business Review*, 34, 1-21.