



การใช้ระบบการควบคุมทางการบริหารในการจัดการความขัดแย้งของวัตถุประสงค์ สำหรับกิจการเพื่อสังคม

The Use of Management Control Systems in Social Enterprises

วารภรณ์ โพธิผล¹

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Varaporn Pothipala¹

Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University

(Received: July 28, 2020; Revised: August 13, 2020; Accepted: August 31, 2020)

บทคัดย่อ

กิจการเพื่อสังคมเป็นองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะคือมีการรวมเอาสองวัตถุประสงค์ระหว่างการสร้างประโยชน์ทางสังคมและการแสวงหากำไรทางธุรกิจเข้าไว้ด้วยกันซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีแรงจูงใจแตกต่างกันนี้อาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ จึงมีการศึกษาที่ได้เสนอกรอบแนวคิดทางทฤษฎีเพื่อแก้ไขความขัดแย้งของวัตถุประสงค์แต่การศึกษาที่ให้หลักฐานเชิงประจักษ์ยังมีอยู่น้อย และบางการศึกษาได้เสนอให้ใช้การวัดผลงานที่ชัดเจนของแต่ละวัตถุประสงค์เพื่อช่วยลดความขัดแย้ง ในขณะที่การวัดผลงานเป็นเพียงกระบวนการหนึ่งของระบบการควบคุมทางการบริหาร การศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการอื่นของระบบการควบคุมทางการบริหารยังมีอยู่น้อย ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นการศึกษาที่ให้หลักฐานเชิงประจักษ์ว่าระบบการควบคุมทางการบริหารสามารถช่วยจัดการความขัดแย้งระหว่างวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันของกิจการเพื่อสังคมได้อย่างไร งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้กรอบแนวคิดของระบบการควบคุมทางการบริหารที่เสนอโดย Tessier and Otley (2012) และใช้ตัวอย่างจากกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าการควบคุมทางสังคมเป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการช่วยจัดการความขัดแย้งระหว่างวัตถุประสงค์ได้ ผลของงานวิจัยนี้จึงเป็นการต่อยอดงานวิจัยโดยนำระบบการควบคุมทางการบริหารมาใช้ในรูปแบบองค์กรแบบผสม เช่น ในกิจการเพื่อสังคม และสามารถแนะนำวิธีการจัดการความขัดแย้งของวัตถุประสงค์ในทางปฏิบัติสำหรับกิจการเพื่อสังคมได้

คำสำคัญ: 1) ระบบการควบคุมทางการบริหาร 2) การควบคุมทางสังคม 3) กิจการเพื่อสังคม 4) องค์กรแบบผสม

Abstract

SE has a distinctive characteristic which is a dual mission between social and financial sustainability goals. The dual mission induces the tension between the goals. Much literature investigates how to manage the tensions; however, most of them propose a theoretical analysis rather than empirical evidences. Some literature suggests that a cleared performance measurement should be used to resolve the tension. While performance measurement, which is one kind of Management Control System (MCS), is included, other MCSs are not explored. This research provides an empirical evidence how to use the MCS to manage the tension of SE. The research draws on a MCS framework, proposed by Tessier and Otley (2012) and uses data from a qualitative study of Thai SEs. The result found that social control is essential to achieve tension management. The result extends MCS literature by providing empirical evidence of the use of MCS in a new form of organization. It also reveals knowledge on how to use MCS for SE to achieve both financial sustainability and social goals simultaneously.

Keywords: 1) Management Control System 2) Social control 3) Social enterprise 4) Hybrid organization

¹ นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาบัญชี (Doctor of Philosophy in Accountancy)

E-mail: fonpothipala@gmail.com



บทนำ (Introduction)

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา รูปแบบขององค์กรต่าง ๆ ได้เกิดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทางด้านสังคมและเศรษฐกิจ กิจกรรมเพื่อสังคม (หรือวิสาหกิจเพื่อสังคม-คำศัพท์ตามพระราชบัญญัติวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ.2562) ได้เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมที่ภาครัฐไม่สามารถจัดหาสินค้าหรือให้บริการได้เพียงพอ และภาคธุรกิจไม่ทำเนื่องจากไม่สามารถสร้างกำไรได้ (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006, pp. 2-3; Haugh, 2005, pp. 1-5) กิจกรรมเพื่อสังคมเกิดขึ้นอย่างแพร่หลายในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลก เช่น ยุโรป สหรัฐอเมริกา หรือเอเชีย (Defourny & Kim, 2011, p. 86; Defourny & Nyssens, 2008, p. 202) ในประเทศไทยแนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อสังคมได้เกิดขึ้นมากกว่า 20 ปี อันเนื่องมาจากประเทศไทยยังมีปัญหาสังคมเกิดขึ้นตั้งแต่ในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน เช่น ความเหลื่อมล้ำของสังคมและเศรษฐกิจของประชาชน (World Bank, 2018, pp. 1-2) กิจกรรมเพื่อสังคมที่เกิดขึ้นในอดีตเริ่มจากรูปแบบของมูลนิธิ เช่น โครงการพัฒนาออยตุง (พื้นที่ทรงงาน) อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ภายใต้การดำเนินการของมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง หรืออยู่ในรูปแบบของสหกรณ์โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยเหลือเกษตรกรในชนบทควบคู่ไปกับการแสวงหาผลกำไรเพื่อให้การดำเนินการของสหกรณ์เป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

กิจกรรมเพื่อสังคมเป็นองค์กรแบบผสม (Hybrid organization) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์สองวัตถุประสงค์ (Dual mission) เข้าด้วยกันระหว่างวัตถุประสงค์ทางสังคมและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014, pp. 417-418) ลักษณะเฉพาะเช่นนี้ทำให้เชื่อกันว่าวัตถุประสงค์ที่มีความแตกต่างกันอาจทำให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้น ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวจะทำให้กิจกรรมเพื่อสังคมต้องเลือกมุ่งไปที่วัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งมากกว่าที่จะต้องการบรรลุทั้งสองวัตถุประสงค์พร้อม ๆ กัน (Smith, Gonin, & Besharov, 2013, p. 409) มีหลายการศึกษาที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งแต่โดยมากจะนำเสนอกรอบแนวคิดมากกว่าการให้หลักฐานเชิงประจักษ์ Smith et al. (2013,

pp. 409-411) ได้เสนอให้มีการระบุงการวัดผลงานที่ชัดเจนเพื่อช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันขององค์กร ในขณะที่การวัดผลงานเป็นกระบวนการหนึ่งของระบบการควบคุมทางการบริหาร (Management Control System-MCS) กระบวนการอื่น ๆ ในระบบการควบคุมทางการบริหารยังไม่ได้มีการศึกษาเพิ่มเติม นอกจากนั้น การศึกษาที่ผ่านมาพบว่า MCS เป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ (Simons, 1990, p. 127) โดย Simons (1990, pp. 127-143) ได้ศึกษาการใช้ MCS ในธุรกิจแล้วพบว่าบริษัทที่มีกลยุทธ์ทางธุรกิจที่แตกต่างกันจะใช้ MCS ที่แตกต่างกันด้วย อย่างไรก็ตามการศึกษาของ Simons (1990, pp. 127-143) เป็นการศึกษาในบริบทของธุรกิจซึ่งมุ่งเน้นการแสวงหาผลกำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียว การนำผลการศึกษาของ Simons (1990, pp. 127-143) มาใช้ในบริบทของกิจกรรมเพื่อสังคมจะมีความท้าทายมากกว่าในแง่ที่ว่ากิจกรรมเพื่อสังคมมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันรวมอยู่ในองค์กรเดียวกันซึ่งอาจทำให้ผลจากการศึกษาแตกต่างจากการศึกษาที่ผ่านมาถึงแม้ว่าการศึกษาบางอย่างจะเป็นการศึกษา MCS ในบริบทของกิจกรรมเพื่อสังคมแล้ว (Chenhall, Hall, & Smith, 2010, pp. 737-756; Vieira, Ha, & O' Dwyer, 2013, pp. 1-57) แต่ก็ยังไม่ได้ศึกษาถึงการใช้ MCS ในการจัดการความขัดแย้งระหว่างวัตถุประสงค์ ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาว่า MCS สามารถจัดการความขัดแย้งของวัตถุประสงค์ทั้งสองคือวัตถุประสงค์ทางสังคมและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในกิจกรรมเพื่อสังคมได้อย่างไร

การศึกษานี้ใช้กรอบแนวคิด MCS ของ Tessier and Otley (2012, p. 173) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่ปรับปรุงมาจาก Simons's Levers of Control (LOC) (Simons, 1995, p. 7) การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้กรณีศึกษาที่เป็นกิจกรรมเพื่อสังคมในประเทศไทยโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูล เอกสารอื่น ๆ และการเข้าร่วมสังเกตการณ์ซึ่งเป็นไปตามการเก็บข้อมูลเพื่อเป็นการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) และมีการใช้โปรแกรม NVivo



ในการเก็บ, จัดการ และ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล นอกเหนือไปจากการวิเคราะห์หลักจากผู้วิจัย การศึกษานี้ให้ประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการและในเชิงปฏิบัติ ประโยชน์ในเชิงวิชาการเป็นการต่อยอด การศึกษาเกี่ยวกับ MCS ในบริบทที่แตกต่างออกไป จากบริบทเดิมซึ่งโดยมากจะเป็นการศึกษาในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรหรือองค์กรที่แสวงหาผลกำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง แต่การศึกษานี้จะให้หลักฐานเชิงประจักษ์ในการศึกษา MCS ในบริบทขององค์กรแบบผสม นอกจากนี้การศึกษานี้ยังเป็นการให้ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติที่จะทำให้ทราบถึงกระบวนการจัดการกับความขัดแย้งระหว่างวัตถุประสงค์ของกิจการเพื่อสังคมอีกด้วย ถึงแม้ว่างานวิจัยนี้จะให้ประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการและในเชิงปฏิบัติแต่ก็ยังมีข้อจำกัดในแง่ที่ว่างานวิจัยได้ศึกษาในบริบทเฉพาะด้าน การนำไปปรับใช้ในวงกว้างจะต้องได้รับการพิจารณาอย่างเหมาะสมโดยผู้นำไปใช้จะต้องใช้ วิจารณ์งานเพื่อเทียบเคียงบริบทที่เกิดขึ้นจริงกับ บริบทของกรณีศึกษาของงานวิจัย นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ยังเป็นการศึกษาเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของวัตถุประสงค์โดยที่ยังไม่ได้ คำนึงถึงข้อควรระวังในด้านอื่นที่อาจเกิดขึ้นกับกิจการ สังคม เช่น รูปแบบทางกฎหมาย เป็นต้น

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ความหมายของกิจการเพื่อสังคม

กิจการเพื่อสังคม หรือ Social enterprise ได้ถูก ให้คำนิยามอย่างหลากหลาย กิจการเพื่อสังคมอาจถูก จำกัดความว่าเป็นองค์กรแบบผสมที่มีรูปแบบเริ่มต้นมา จากองค์กรสาธารณกุศล หรือ องค์กรไม่แสวงหาผล กำไร ซึ่งได้ใช้กระบวนการทางธุรกิจในการทำให้บรรลุ วัตถุประสงค์ทางสังคม (Doherty et al., 2014, pp. 420-421; Ebrahim, Battilana, & Mair, 2014, p. 82) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Defourny and Nyssens (2008, p. 202) ได้ให้คำนิยามกิจการเพื่อสังคมว่าเป็นองค์กรไม่ แสวงหาผลกำไรที่ขายสินค้าหรือให้บริการที่เกี่ยวข้อง กับวัตถุประสงค์ขององค์กรในการทำประโยชน์เพื่อ ชุมชนและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรนี้ยังมีผู้มีส่วนได้ เสียหลายฝ่ายที่จะช่วยกันกำกับดูแลและรับผิดชอบ ความเสี่ยงทางเศรษฐกิจเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไป อย่างต่อเนื่อง

ในแต่ละประเทศ การให้คำนิยามกิจการเพื่อ สังคมในเชิงวิชาการก็มีความแตกต่างกันไป เช่น ใน ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ให้คำนิยามกิจการเพื่อสังคม แบบกว้างครอบคลุมทั้งองค์กรแสวงหาผลกำไรที่มี กิจกรรมเพื่อสังคมและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่มี วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ซึ่งจะแตกต่างจากประเทศใน แลยุโรปที่มีมักจะให้คำนิยามกิจการเพื่อสังคมว่าเป็น รูปแบบขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรเป็นส่วนใหญ่ (Defourny & Nyssens, 2008, p. 202; Kerlin, 2006, pp. 248-251)

ในทางปฏิบัติกิจการเพื่อสังคมนั้นยังถูกให้คำนิยาม ที่แตกต่างกันโดยมากเป็นความแตกต่างทางรูปแบบของ องค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายเพื่อให้ได้รับประโยชน์ ตามที่กฎหมายกำหนด เช่น ประโยชน์ทางภาษี ตัวอย่าง จะเห็นได้ในประเทศสหรัฐอเมริกาถึงแม้ว่าในเชิง วิชาการนิยามของกิจการเพื่อสังคมจะถูกกำหนดแบบ กว้างแต่ในทางปฏิบัติกิจการเพื่อสังคมนั้นมักจะอยู่ใน รูปแบบองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่มีวัตถุประสงค์ทาง ธุรกิจและจะถูกจดทะเบียนในรูปแบบองค์กรที่ได้รับ ยกเว้นภาษีตามข้อกำหนดของสรรพากรที่เรียกว่า 501(c)(3) Tax-exempt organization (Kerlin, 2006, pp. 253-254).

จากที่ได้กล่าวมาแล้วคำนิยามของกิจการเพื่อ สังคมจึงขึ้นอยู่กับบริบทและวัตถุประสงค์ของการให้คำ จำกัดความ หากพยายามจะให้คำจำกัดความแบบ เฉพาะเจาะจงมากเกินไปอาจจะไม่เหมาะสมเพราะคำนิยาม ของกิจการเพื่อสังคมอาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตามบริบท และเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป (Schneider, 2016, pp. 3-4) ดังนั้นการให้คำนิยามของกิจการเพื่อสังคมจึงควรอยู่ ในกรอบแนวคิดที่มีความยืดหยุ่นเพื่อให้ปรับได้ตาม ความเหมาะสมของบริบทและเวลา วิธีการให้คำนิยาม แบบ Continuum approach จึงได้ถูกเสนอขึ้นมา เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นอย่างเพียงพอ (Austin et al., 2006, pp. 3-4; Schneider, 2016) Schneider (2016, pp. 5-9) ได้ให้กรอบแนวคิดในการให้คำนิยามประเภท ขององค์กรแบบต่างๆโดยใช้หลักการว่าองค์กรมีความ โนม์เอียงไปในด้านใดมากกว่ากันระหว่างการทำเพื่อ ธุรกิจ หรือ การทำเพื่อสังคม ในหัวข้อต่างๆดังนี้ (1) Value creation (2) Value allocation และ (3) Value distribution ซึ่ง Schneider (2016, p. 5) ได้ให้



ความหมายของ Value creation ไว้ว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบ (Input) เพื่อให้พร้อมที่จะขายหรือให้บริการ (Output) หากองค์กรมีแนวโน้มที่จะมี Value creation เป็นไปในทางเพื่อธุรกิจกระบวนการเปลี่ยนแปลง Input ไปสู่ Output ก็จะมีมุ่งเน้นไปที่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและต้องคำนึงถึงความเสี่ยงทางการเงินต่างๆ เป็นสำคัญ ในขณะที่หากองค์กรมีแนวโน้มจะมี Value creation เป็นไปเพื่อสังคม กระบวนการดังกล่าวอาจจะคำนึงถึงเป้าหมายทางสังคมเป็นหลักมากกว่าที่จะคำนึงถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือ ความเสี่ยงทางการเงิน เช่น อาจจะมีการใช้ต้นทุนสูงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ทางสังคม หรือ ใช้เวลานานในการก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางสังคม สำหรับ Value allocation นั้น Schneider (2016, p. 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรขององค์กรว่า หากองค์กรมีความโน้มเอียงไปทางด้านการทำงานเพื่อธุรกิจการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรจะเกี่ยวข้องกับบุคคลเฉพาะกลุ่ม เช่น เจ้าของหรือผู้บริหารองค์กร แต่หากมีความโน้มเอียงไปทางด้านสังคมการตัดสินใจดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสีย เช่น กลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคม เป็นต้น ส่วนสุดท้ายของกรอบแนวคิด (Schneider, 2016, p. 5) ได้ให้ความหมายของ Value distribution ว่า ใครจะเป็นผู้รับประโยชน์จากมูลค่าทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่องค์กรสร้างขึ้น หากองค์กรมีความโน้มเอียงไปทางธุรกิจผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากองค์กรจะเป็นเจ้าของ แต่หากโน้มเอียงไปทางด้านสังคมผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จะเป็นสาธารณชน หรือ ผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคม เป็นต้น จากการให้ความหมายต่างๆข้างต้น Schneider (2016, p. 9) ได้ให้คำนิยามกิจการเพื่อสังคมว่าเป็นองค์กรที่มีการสร้างมูลค่าและมีการตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรขององค์กรที่มีความโน้มเอียงไปทางแบบเพื่อธุรกิจแต่ผู้ได้รับประโยชน์จากมูลค่าที่องค์กรสร้างขึ้นจะมีความโน้มเอียงไปทางด้านสังคม

งานวิจัยนี้ได้ใช้กรอบแนวคิดของ Schneider (2016, pp. 1-11) ในการให้คำนิยามกิจการเพื่อสังคม โดยให้คำนิยามกิจการเพื่อสังคมว่า “กิจการเพื่อสังคมสามารถเป็นองค์กรได้ทุกรูปแบบที่ใช้หลักการทางธุรกิจและการคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสร้างมูลค่า (Value creation) และ มีการตัดสินใจใน

การใช้ทรัพยากรได้จากองค์กรเอง (Value Allocation) ที่จะจัดสรรทรัพยากรเพื่อประโยชน์ทางสังคมหรือเพื่อใช้จ่าย/ลงทุนต่อในกิจการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางสังคมและสร้างมูลค่าให้กับผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมด้วย (Value distribution)” ซึ่งคำนิยามนี้จะถูกนำไปใช้เป็นเกณฑ์การคัดเลือกกิจการเพื่อสังคมที่จะนำมาเป็นกรณีศึกษาต่อไป

ลักษณะสองวัตถุประสงค์ของกิจการเพื่อสังคม

จากที่ได้กล่าวมาแล้วว่ากิจการเพื่อสังคมเป็นองค์กรแบบผสมที่รวมเอาสองวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันเข้าไว้ด้วยกัน ระหว่างวัตถุประสงค์ทางสังคมและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ หรือ ที่เรียกว่า Dual mission การมีลักษณะที่เป็นสองวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะมีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียมากกว่าองค์กรปกติ และสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างวัตถุประสงค์และผู้มีส่วนได้เสียที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน (Smith et al., 2013, p. 409) ความขัดแย้งดังกล่าวทำให้เกิดกิจการเพื่อสังคมต้องเลือกในการจะบรรลุวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งเพียงอย่างเดียวซึ่งในการศึกษาส่วนมากที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างวัตถุประสงค์นี้มักจะเสนอวิธีการจัดการในรูปแบบกรอบแนวคิดมากกว่าการให้หลักฐานเชิงประจักษ์จากตัวอย่างของกิจการเพื่อสังคมจริงๆ ตัวอย่างเช่น Smith et al. (2013, pp. 409-411) ได้เสนอให้มีการกำหนดการวัดผลงานที่ชัดเจนเพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ในขณะที่ Ebrahim et al. (2014, p. 89) ได้เสนอแนวคิดการแก้ปัญหาการเลือกเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งของกิจการเพื่อสังคมโดยกำหนดให้มีระบบการควบคุมผลการดำเนินงาน หรือ ที่ Ebrahim et al. (2014, p. 89) เรียกว่า “Outcome-based controls” ทั้งสองการศึกษาได้เสนอกรอบแนวคิดที่คล้ายคลึงกันโดยการใช้ระบบการวัดผลงานเข้ามาช่วยแก้ไขหรือลดการขัดแย้งระหว่างวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ในขณะที่ระบบการวัดผลงานถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการควบคุมทางการบริหาร ระบบการควบคุมทางการบริหารส่วนอื่นยังไม่ได้ถูกศึกษาว่าจะสามารถช่วยแก้ไขหรือลดความขัดแย้งระหว่างวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันได้อย่างไร นอกจากนั้นแล้วระบบการควบคุมทางการบริหารยัง



ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญในการที่จะช่วยให้
องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อีกด้วย ดังนั้นงานวิจัยนี้
จึงคาดการณ์ว่าระบบการควบคุมทางการบริหารควร
จะเป็นกระบวนการที่ช่วยแก้ไขหรือลดความขัดแย้ง
ระหว่างวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันของกิจการเพื่อ
สังคมได้ ทั้งนี้ความหมายและกรอบแนวคิดของระบบ
การควบคุมทางการบริหารจะได้ให้รายละเอียดใน
หัวข้อถัดไป

คำนิยามของระบบการควบคุมทางการบริหาร

การให้คำนิยามของระบบการควบคุมทางการ
บริหาร หรือ Management Control System (MCS)
เป็นเรื่องที่สำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับ MCS เนื่องจาก
การให้คำนิยามที่ต่างกันจะนำไปสู่การตีความใน
ผลของการศึกษาและการออกแบบ MCS ที่แตกต่างกัน
ด้วย (Malmi & Brown, 2008, p. 289)
นักวิชาการหลายๆท่านก็ให้คำนิยามของ MCS
แตกต่างกันไป เช่น Ansari (1977, p. 102) ให้คำ
นิยามของ MCS ว่าเป็นการจัดการระดับองค์กรและ
การปฏิบัติงานที่ถูกออกแบบขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวก
สะดวกให้กับสมาชิกในองค์กรเพื่อช่วยให้มีผลงานที่ดี
ขึ้นและมีความผิดพลาดน้อยที่สุด นอกจากนี้
(Ansari, 1977, pp. 102-105) ยังได้แบ่งมุมมองของ
การควบคุมเป็นสองแบบคือ แบบ Structural และ
แบบ Behavioural ซึ่งแบบ Structural คือ การมอง
การควบคุมว่าเป็นเครือข่ายข้อมูลใช้สื่อสารผลการ
ทำงานเพื่อที่จะกำหนดกฎ ระเบียบ รวมถึงวิธีการ
วัดผล ที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
ในขณะที่มุมมองแบบ Behavioural จะมองการ
ควบคุมในมุมมองของผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนใน
องค์กร การให้คำนิยามในปีต่อๆมา Chenhall (2003,
p. 129) ก็ได้แบ่ง MCS ออกเป็นเครื่องมือแบบ
Passive และ Active เช่นเดียวกับมุมมอง MCS แบบ
Structural เครื่องมือแบบ Passive จะมุ่งเน้นไปที่
ระบบข้อมูลสารสนเทศในการให้ข้อมูลเพื่อช่วยให้
ผู้จัดการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ในขณะที่
มุมมอง MCS แบบ Behavioural จะเหมือนกับ
เครื่องมือแบบ Active ที่จะเน้นเพื่อให้มั่นใจว่าคนใน
องค์กรจะปฏิบัติตัวเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
(Chenhall, 2003, p. 129) ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้
เบื้องต้นว่าคำนิยามของ MCS มีสองแบบ คือ แบบที่

เป็นมุมมองของ Structural หรือเครื่องมือแบบ
Passive และ แบบมุมมอง Behavioural หรือ
เครื่องมือแบบ Active โดยที่ทั้งสองแบบจะมุ่งเน้นไป
ที่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร นักวิจัยอาจให้คำ
นิยามของ MCS ที่แตกต่างกันขึ้นกับวัตถุประสงค์ของ
การวิจัยโดยอาจจะมุ่งเน้นการให้คำนิยามไปที่มุมมอง
หรือเครื่องมือแบบใดแบบหนึ่ง หรือ รวมทั้งสอง
มุมมองหรือเครื่องมือทั้งสองแบบได้

Flamholtz, Das, and Tsui (1985, p. 36)
ได้ให้คำนิยามของการควบคุมว่า เป็นความพยายาม
ของผู้บริหารที่จะเพิ่มโอกาสให้พนักงานปฏิบัติตนไป
ในแนวทางที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ
Malmi and Brown (2008, p. 290) ได้ให้คำนิยาม
การควบคุมว่าเป็น ระบบ กฎเกณฑ์ การปฏิบัติ
ค่านิยม หรือ กิจกรรมการจัดการอื่นที่จัดให้มีขึ้นเพื่อ
ควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งคำนิยามเหล่านี้ได้
แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะควบคุมพฤติกรรมของ
พนักงานจึงเป็น คำนิยามที่ใช้มุมมองแบบ
Behavioural หรือ เครื่องมือแบบ Active

ในทางกลับกันนักวิจัยบางท่านอาจให้คำนิยาม
ของ MCS โดยมุ่งเน้นไปที่มุมมองของ Structural เช่น
Otley and Berry (1980, p. 232) ให้คำนิยามของ
MCS ว่าเป็นเครือข่ายในการรับข้อมูลจากกิจกรรม
ตรวจสอบเพื่อใช้ในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง
ต่อไปให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือ Simons (1995,
p. 5) ได้ให้คำนิยามของ MCS ไว้ในการอธิบายเรื่อง
Levers of Control (LOC) ว่า MCS คือ กิจกรรมหรือ
ขั้นตอนที่เป็นทางการและเป็นการให้ข้อมูลให้ผู้จัดการ
ใช้ในการดำรงหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบของกิจกรรมที่
เกิดขึ้นภายในองค์กร อย่างไรก็ตามคำนิยามของ
(Simons, 1995, p. 5) ได้มุ่งเน้นไปที่กิจกรรมหรือ
ขั้นตอนที่เป็นทางการโดยที่ไม่รวมถึงกิจกรรมหรือ
ขั้นตอนอื่นที่ไม่เป็นทางการมากกว่าคำนิยามที่ให้โดย
Otley and Berry (1980, p. 232)

อย่างไรก็ตามกิจกรรมหรือขั้นตอนที่ไม่เป็น
ทางการอาจมีความสำคัญซึ่งควรจะถูกรวมเข้าไปในคำ
นิยามของ MCS Ouchi (1979, p. 839) ได้กล่าวว่า
การเขียนกฎระเบียบที่เป็นทางการไม่สามารถ
ครอบคลุมกับสถานการณ์ทุกอย่างได้ ในสถานการณ์ที่
มีความซับซ้อนกฎระเบียบที่ถูกเขียนขึ้นอาจจะไม่ได้



ถูกบังคับใช้ปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน ดังนั้นโครงสร้างทางสังคมอย่างไม่เป็นทางการอาจเป็นประโยชน์ในการเพิ่มเติมการใช้กฎระเบียบอย่างเป็นทางการเพิ่มมากขึ้น (Ouchi, 1979, p. 839) Ouchi (1979, p. 837) ได้อธิบายว่าโครงสร้างทางสังคมอย่างไม่เป็นทางการจะถูกพัฒนามาจากกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization process) กระบวนการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่ให้ความไว้วางใจว่าคนที่อยู่ในสังคมเดียวกันจะมีพฤติกรรม/เป้าหมาย/ค่านิยมเดียวกันจนกลายเป็นตระกูลเดียวกัน (Clan) หรือที่เรียกว่า Clan control (Ouchi, 1979, p. 837) หากนำมาเทียบเคียงกับพฤติกรรมองค์กรเมื่อผู้จัดการสามารถมั่นใจได้ว่าพนักงานจะปฏิบัติตัวไปในแนวทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน การใช้กฎระเบียบที่เป็นทางการอาจจะสามารถลดลงได้บ้าง ดังนั้น Clan control ซึ่งเป็นหนึ่งในกิจกรรมโครงสร้างทางสังคมอย่างไม่เป็นทางการสามารถจะเพิ่มเติมกฎระเบียบอย่างเป็นทางการในระบบการควบคุมทางการบริหาร หรือ MCS ได้

จากที่ได้กล่าวมาแล้วการให้ความหมายของ MCS ในงานวิจัยนี้จึงควรจะกว้างและครอบคลุมทั้งมุมมองค่านิยมแบบ Structural และ Behavioural และกฎ หรือ กิจกรรม ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงให้ค่านิยมระบบการควบคุมทางการบริหาร (MCS) เป็นกิจกรรมใดก็ตามทั้งที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการที่ให้ข้อมูลกับผู้จัดการในการดำเนินการ ตัดสินใจ หรือ ควบคุมพฤติกรรม ของคนในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

กรอบแนวคิดของระบบการควบคุมทางการบริหาร

หลังจากที่ได้กล่าวถึงนิยามของระบบการควบคุมทางการบริหารที่ใช้ในงานวิจัยนี้แล้วว่าค่านิยมควรมีลักษณะที่กว้างและครอบคลุมมุมมองของ MCS ทั้ง Structural และ Behavioural และ กิจกรรมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังนั้นกรอบแนวคิดของ MCS ที่จะใช้ในงานวิจัยก็ต้องมีความครอบคลุมหลายด้านของ MCS ด้วยเช่นกัน ถึงแม้ว่ากรอบแนวคิดเกี่ยวกับ MCS ที่ครอบคลุมหลายด้านของ MCS จะมีค่อนข้างจำกัด แต่กรอบแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับใช้กันอย่างแพร่หลายคือกรอบแนวคิดที่เสนอโดย Simons (1995, p. 7) และ Malmi and Brown (2008, pp. 291-295) ซึ่งแม้ว่าจะเป็นกรอบแนวคิดที่

ครอบคลุมหลายด้านของ MCS เช่นเดียวกันแต่อยู่ภายใต้แนวคิดหลักที่แตกต่างกัน กล่าวคือกรอบแนวคิดของ Simons (1995, p. 7) เรื่อง Levers of Control (LOC) เป็นกรอบแนวคิดแบบ MCS as a system ซึ่งจะเน้นไปที่การใช้ MCS และ ในแต่ละส่วนประกอบของ MCS จะต้องทำงานร่วมกันในขณะที่ Malmi and Brown (2008, pp. 291-295) เป็นกรอบแนวคิดแบบ MC as a package คือ จะเน้นไปที่ประเภทของ MCS และ ส่วนประกอบต่าง ๆ ของ MCS ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ กันโดยจะทำงานร่วมกันหรือแยกจากกันก็ได้

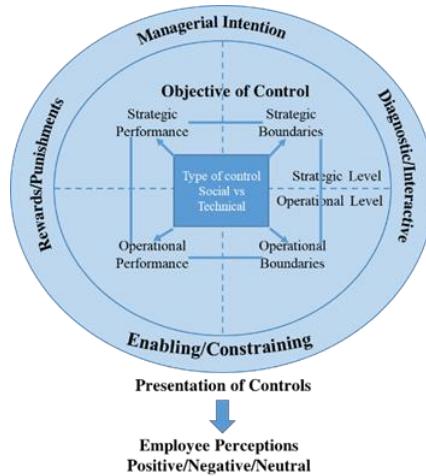
เนื่องจากกิจการเพื่อสังคมมีลักษณะเฉพาะเกี่ยวกับสองวัตถุประสงค์ระหว่างวัตถุประสงค์ทางสังคมและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจซึ่งมีแรงจูงใจในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน การคำนึงถึงเฉพาะวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งมากเกินไปจนทำให้เกิดความเสียหายกับอีกวัตถุประสงค์หนึ่งได้ เช่น การมุ่งเน้นการบรรลุเฉพาะวัตถุประสงค์ทางสังคมอาจต้องใช้ต้นทุนสูงและใช้เวลานานจนทำให้กิจการเพื่อสังคมไม่สามารถอยู่รอดได้ เมื่อเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดของ MCS ที่จะนำมาใช้กับกิจการเพื่อสังคมหากใช้กรอบแนวคิดที่ไม่ได้คำนึงถึงการดำเนินงานร่วมกันระหว่างส่วนประกอบของ MCS อาจทำให้เกิดการมุ่งเน้นไปที่วัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งมากเกินไปจนทำให้เกิดกิจการเพื่อสังคมไม่สามารถบรรลุทั้งสองวัตถุประสงค์ได้พร้อมๆกัน จากเหตุผลดังกล่าวงานวิจัยนี้จึงเลือกใช้กรอบแนวคิด MCS ที่มีแนวคิดหลักเป็น MCS as a system

ถึงแม้ว่ากรอบแนวคิดเรื่อง Levers of Control (LOC) ของ Simons (1995, p. 7) จะได้รับการยอมรับเพื่อใช้อย่างแพร่หลาย แต่ก็มีข้อโต้แย้งเกี่ยวกับความชัดเจนในความหมายของส่วนประกอบของ LOC Tessier and Otley (2012, pp. 179-181) จึงได้เสนอการปรับปรุงกรอบแนวคิดของ LOC โดยโต้แย้งว่าการที่ Simons (1995, p. 7) เปรียบเทียบการควบคุมกับปรัชญาจีนเกี่ยวกับหยินและหยางหรือการเปรียบเทียบการควบคุมเป็นแรงบวกและแรงลบหรือ Positive/negative force โดยไม่ให้ความชัดเจนเกี่ยวกับความหมายของแรงบวกและแรงลบทำให้กรอบแนวคิด LOC ถูกนำไปใช้โดยเปรียบเทียบเทียบการควบคุมเป็นการควบคุมที่ดีและการควบคุมที่ไม่ดี Tessier and Otley (2012, pp.



174-175) กล่าวว่าการควบคุมนั้นมีลักษณะเป็นกลาง โดยทำหน้าที่ที่แตกต่างกัน การตัดสินใจว่าการควบคุมนั้นเป็นการควบคุมที่ดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับคำแนะนำของผู้บริหารที่ใช้การควบคุมนั้นว่าจะนำเสนอในรูปแบบใด และขึ้นอยู่กับความรู้ของพนักงานจึงจะบอกได้ว่าการ

ควบคุมนั้นเป็นการควบคุมทางบวก/ลบ/เป็นกลาง Tessier and Otley (2012, pp. 173-181) จึงได้เสนอให้มีการปรับปรุงกรอบแนวคิดเดิมของ Simons (1995, p. 7) ให้มีความชัดเจนเพิ่มมากขึ้นมีรายละเอียดดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิด LOC ที่ปรับปรุงแล้ว Tessier and Otley (2012, p. 173)

จากภาพ 1 กรอบแนวคิด LOC ที่ปรับปรุงแล้ว ประกอบด้วย 3 ระดับจากด้านในสู่ด้านนอก ระดับที่ 1 คือ ชนิดของการควบคุม จะแบ่งการควบคุมออกเป็น 2 ชนิด คือ การควบคุมทางสังคม ซึ่งมุ่งเน้นที่การควบคุมเพื่อให้เกิดความเชื่อ ค่านิยม แนวปฏิบัติ หรือ วัฒนธรรมกลุ่ม และการควบคุมทางเทคนิค ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การบอกวิธีการ กฎระเบียบ หรือ มาตรฐานที่ต้องการให้ปฏิบัติตาม การควบคุมทั้งสองชนิดสามารถทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมในระดับที่ 2 คือ วัตถุประสงค์ของการควบคุมที่จะประกอบด้วย (1) การควบคุมผลงานระดับกลยุทธ์ (Strategic performance) เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ที่วางไว้มีความเหมาะสม (2) การควบคุมผลงานระดับปฏิบัติงาน (Operational performance) ซึ่งเป็นการควบคุมผลงานเฉพาะส่วน (3) การปฏิบัติงานเพื่อให้อยู่ในขอบเขตระดับกลยุทธ์ (Strategic boundaries) คือ การกำหนดขอบเขตในการหากลยุทธ์ใหม่เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ใหม่นั้นต้องช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และ (4) การปฏิบัติงานเพื่อให้อยู่ในขอบเขตระดับปฏิบัติงาน (Operational boundaries) คือ การควบคุมพนักงานเพื่อให้ปฏิบัติงานประจำวันได้เป็นไปตามที่องค์กรกำหนด

และสุดท้ายระดับที่ 3 คือ ความตั้งใจของผู้บริหารในการจะใช้รางวัล/การลงโทษ ใช้บทบาทใดของการควบคุมระหว่าง Enabling (บทบาทของ MCS ที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์) หรือ Constraining (บทบาทของ MCS ที่จะทำให้ทำนายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างแม่นยำมากที่สุดโดยการพยายามจำกัดทางเลือกให้เลือกได้เฉพาะทางที่ต้องการ) และ ใช้การควบคุมแบบ Diagnostic (ใช้เมื่อมีความแตกต่างระหว่างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับที่วางแผนไว้) หรือ Interactive (ใช้บ่อยครั้งโดยไม่ได้รอให้มีความแตกต่างระหว่างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับที่วางแผนไว้) การทำงานของส่วนประกอบของ MCS ทั้งสามระดับนี้ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ หลังจากนั้นผู้บริหาร/ผู้จัดการจะต้องหาวิธีการนำเสนอการควบคุมเหล่านี้ วิธีการนำเสนอจะมีผลต่อการรับรู้ของพนักงานและจะนำไปสู่การตัดสินใจของพนักงานว่าการควบคุมนั้นเป็นการควบคุมในเชิงบวก/ลบ/กลาง

วิธีดำเนินการ (Methods)

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้เพื่อให้ทราบว่า MCS จะถูกใช้อย่างไรในการจัดการความขัดแย้งระหว่างวัตถุประสงค์ทางสังคมและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของกิจการเพื่อสังคม เพื่อตอบสนอง

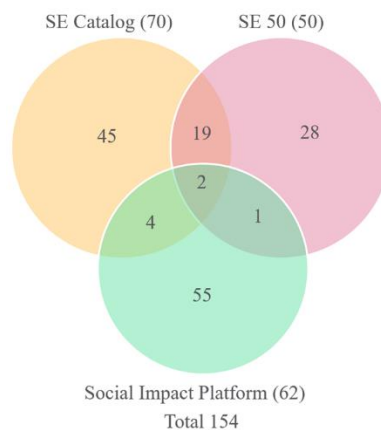


วัตถุประสงค์ของงานวิจัยดังกล่าวการวิจัยต้องการข้อมูลในเชิงลึกและต้องการศึกษาสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถที่จะควบคุมทุกปัจจัยที่จะมีผลต่อการทำวิจัยได้ วัตถุประสงค์และลักษณะเช่นนี้เหมาะกับการทำวิจัยเชิงคุณภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้กรณีศึกษา (Eisenhardt, 1989, pp. 534-536; Yin, 2003, pp. 5-9) และเพื่อเพิ่มความเที่ยงตรง (Validity) ในการทำวิจัยจะมีการเก็บข้อมูลจากหลายแหล่งโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการเก็บข้อมูลจากแหล่งอื่นและการเข้าร่วมสังเกตการณ์การประชุม (ถ้ามี) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกจะใช้คำถามกึ่งโครงสร้างเพื่อให้สามารถที่จะปรับคำถามได้ในระหว่างที่ทำการสัมภาษณ์

เกณฑ์การเลือกกรณีศึกษา

ในการเลือกกรณีศึกษาสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพจะแตกต่างจากการเลือกตัวอย่างวิจัยของการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งเป็นการเลือกตัวอย่างการวิจัยเพื่อให้เป็นตัวแทนของประชากรในขณะที่การวิจัยเชิงคุณภาพจะเป็นการเลือกตัวอย่างที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อจะตอบคำถามการวิจัย ดังนั้นลักษณะและขอบเขตของการเลือกกรณีศึกษาจะต้องถูกกำหนดไว้เพื่อให้แน่ใจว่ากรณีศึกษาที่เลือกสามารถตอบคำถาม

วิจัยได้อย่างเหมาะสม (Baxter & Jack, 2010, pp. 545-546; Eisenhardt, 1989, pp. 536-537) ในงานวิจัยนี้จะเลือกกรณีศึกษาหลายกรณีศึกษาเพื่อให้ผู้วิจัยเข้าใจมุมมองในการใช้ MCS ของกิจการเพื่อสังคม ขอบเขตกรณีศึกษาจะเลือกจากกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยซึ่งในปัจจุบันได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นทั้งภาครัฐและภาคเอกชนโดยมีหน่วยงานต่างๆเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมการเกิดขึ้นของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้นรวมถึงสำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ หรือ สกส. ซึ่งเป็นหนึ่งในหน่วยงานกลุ่มแรกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเกิดกิจการเพื่อสังคม และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ถึงแม้ว่าในปัจจุบัน สกส. จะได้ถูกยกเลิกและโอนถ่ายภารกิจไปยังหน่วยงานอื่นแล้วแต่ในขณะที่สกส. ยังดำเนินการอยู่ได้มีการรวบรวมรายชื่อกิจการเพื่อสังคมไว้โดยเรียกเอกสารที่รวบรวมรายชื่อกิจการเพื่อสังคมดังกล่าวว่า SE 50 ที่ถูกจัดทำขึ้นในปี 2553 และ SE Catalog ซึ่งถูกจัดทำขึ้นในปี 2555 นอกจากนั้นตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยยังได้จัดทำ Social Impact Platform บนเว็บไซต์เพื่อเป็นสื่อกลางเชื่อมต่อระหว่างนักลงทุนทางสังคมและกิจการเพื่อสังคม ภาพ 2 แสดงจำนวนของกิจการเพื่อสังคมทั้งหมดจากสามแหล่งรายชื่อ



ภาพ 2 จำนวนกิจการเพื่อสังคมจากสามแหล่งรายชื่อ

จากภาพ 2 แต่ละแหล่งรายชื่อได้มีการรวบรวมกิจการเพื่อสังคมไว้โดย SE 50 รวบรวมไว้ 50 กิจการ SE Catalog รวบรวมไว้ 70 กิจการ และ Social Impact Platform รวบรวมไว้ 62 กิจการ (ข้อมูลจนถึงปี 2560) รวมรายชื่อกิจการเพื่อสังคมทั้งสิ้น 182

กิจการ อย่างไรก็ตามมีกิจการเพื่อสังคมบางกิจการได้อยู่ในรายชื่อมากกว่า 1 แหล่งรายชื่อซึ่งกิจการเหล่านั้นจะถูกนับรวมเพียงครั้งเดียวทำให้เฉพาะ SE 50 มีจำนวนรายชื่อคงเหลือ 45 กิจการ SE Catalog มีรายชื่อคงเหลือ 28 กิจการ และ Social Impact



Platform มีรายชื่อคงเหลือ 55 กิจการ เมื่อรวมกับ กิจการเพื่อสังคมที่มีรายชื่ออยู่มากกว่า 1 แหล่งรายชื่อ จำนวน 26 กิจการ (อยู่ในทั้งสามแหล่งรายชื่อจำนวน 2 กิจการ, อยู่ใน SE Catalog และ SE 50 จำนวน 19 กิจการ, อยู่ใน SE Catalog และ Social Impact Platform จำนวน 4 กิจการ และ อยู่ใน Social Impact Platform และ SE 50 จำนวน 1 กิจการ) จะมีกิจการเพื่อสังคมทั้งหมด 154 กิจการเพื่อใช้เป็น กรอบเบื้องต้นในการคัดเลือกกิจการเพื่อสังคม

นอกจากการเลือกกิจการเพื่อสังคมจากรอบ รายชื่อดังกล่าวแล้วกิจการเพื่อสังคมนั้นจะต้องเป็นไป ตามคำนิยามของกิจการเพื่อสังคมที่กำหนดไว้ใน งานวิจัยนี้ด้วย และระยะเวลาในการดำเนินงานของ กิจการเพื่อสังคมก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่นำมาเป็นเกณฑ์ ในการคัดเลือกเนื่องจากงานวิจัยนี้ต้องการทราบการใช้ MCS เพื่อจัดการความขัดแย้งจึงมีสมมติฐานว่า กิจการเพื่อสังคมที่มีระยะเวลาการดำเนินงานมาอย่าง น้อย 5 ปีจะถือได้ว่าประสบความสำเร็จในการแก้ไข ความขัดแย้งได้ระดับหนึ่งมีฉะนั้นกิจการเพื่อสังคม อาจจะต้องเลิกกิจการไปก่อนหน้านี้ ทั้งนี้จำนวนปี ดังกล่าวได้เทียบเคียงกับการศึกษาหลายๆการศึกษาที่ เกี่ยวข้องกับการเกิดขึ้นของบริษัทใหม่ว่ามักจะมีการ ดำรงอยู่ของกิจการตั้งแต่ 4-6 ปีขึ้นไปจนกว่าจะถึง ระยะเวลาเติบโตของบริษัท (Mata, 1994, p. 227; Phillips & Kirchoff, 1989, p. 65) ดังนั้นกล่าวโดย สรุปเกณฑ์การเลือกกิจการเพื่อสังคมเป็นไปดังนี้

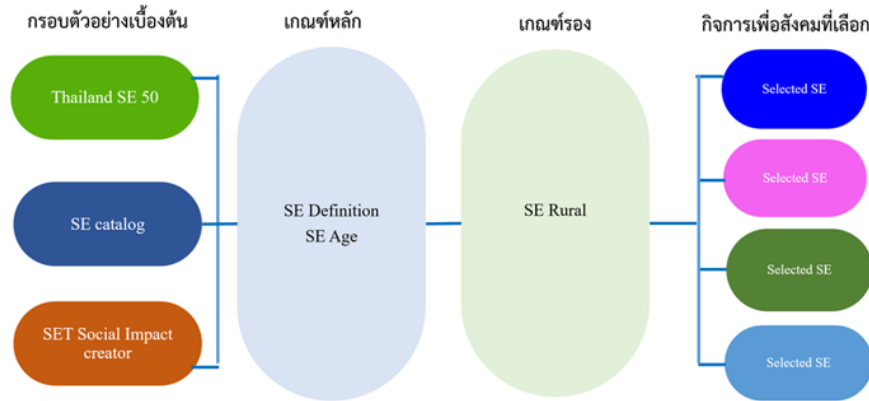
เกณฑ์การคัดเลือกหลักกิจการเพื่อสังคมที่ใช้ใน การวิจัย

1. เป็นกิจการเพื่อสังคมที่ใช้หลักการทางธุรกิจ และการคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ สร้างมูลค่า (Value creation) และ มีการตัดสินใจ ในการใช้ทรัพยากรได้จากองค์กรเอง (Value allocation) ที่จะจัดสรรทรัพยากรเพื่อประโยชน์ทาง สังคมหรือเพื่อใช้จ่าย/ลงทุนต่อในกิจการเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ทางสังคมและสร้างมูลค่าให้กับผู้ได้รับ ผลประโยชน์ทางสังคมด้วย (Value distribution)

2. อายุการดำเนินงานอย่างน้อย 5 ปี

นอกจากเกณฑ์การคัดเลือกหลักที่กล่าวมาแล้ว ยังมีเกณฑ์การคัดเลือกรองเพื่อให้เหมาะสมกับบริบท ของประเทศไทยในเรื่องของปัญหาสังคมเกี่ยวกับ ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคมอีกด้วย จาก ข้อมูลสถิติพบว่าประเทศไทยยังมีค่าสัมประสิทธิ์จีนิ (GINI coefficient) สูงกว่าระดับปานกลางแสดงให้ ทราบถึงปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการกระจายรายได้ (Asian Development Bank, 2013, p. 2) และยัง พบว่าร้อยละสิบของประชากรที่ร่ำรวยที่สุดมีรายได้ มากกว่า 22.8 เท่าของร้อยละสิบของประชากรที่ ยากจนที่สุด (Royal Thai Government, 2011, p. 9) ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นความแตกต่างกันระหว่างรายได้ ของประชากรที่อาศัยอยู่ในเขตเมืองและในเขตชนบท ซึ่งความแตกต่างทางด้านเศรษฐกิจและสังคมระหว่าง ประชากรในเขตเมืองและเขตชนบทเริ่มมาตั้งแต่การที่ นโยบายทางเศรษฐกิจได้มีการเปลี่ยนแปลงจากการ มุ่งเน้นเกษตรกรรมมาเป็นการมุ่งเน้นอุตสาหกรรม (Hussey, 1993, p. 14) ดังนั้นเพื่อเป็นการสะท้อน บริบทของประเทศไทยเกณฑ์การคัดเลือกรองหลังจาก ที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกหลักมาแล้ว คือ จะเลือก กิจการเพื่อสังคมที่ช่วยลดความเหลื่อมล้ำทาง เศรษฐกิจและสังคมระหว่างประชากรในเขตเมืองและ ในเขตชนบทโดยการเลือกกิจการเพื่อสังคมที่มุ่งเน้น การเพิ่มรายได้และการศึกษาแก่เกษตรกร ชาวประมง หรือ แรงงานในภาคการเกษตรอื่น ภาพ 3 แสดง ขั้นตอนเกณฑ์การคัดเลือกกรณีศึกษา

จากกิจการเพื่อสังคมจำนวน 154 แห่งนั้น มีกิจการเพื่อสังคมที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกหลักทั้ง สองชื่อจำนวน 51 แห่ง และในจำนวน 51 แห่ง ดังกล่าวมี 14 แห่งที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกรอง จาก จำนวน 14 แห่งผู้วิจัยได้เลือก 5 แห่งที่ตอบรับว่ายินดี ให้ข้อมูลในการทำวิจัยมาเป็นกรณีศึกษาในงานวิจัยนี้ ตาราง 1 แสดงรายละเอียดของกรณีศึกษาที่ได้รับการ คัดเลือก



ภาพ 3 ขั้นตอนเกณฑ์การคัดเลือกกรณีศึกษา

ตาราง 1 รายละเอียดของกรณีศึกษา

ชื่อสมมุติ	รูปแบบองค์กร	วัตถุประสงค์ทางสังคม	วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	วันที่สัมภาษณ์	ผู้ถูกสัมภาษณ์*
Folktales	บริษัทจำกัด	เพิ่มรายได้ให้กับชุมชนในชนบท	ประกอบธุรกิจการท่องเที่ยว	23 กรกฎาคม 2561	1. ผู้ก่อตั้ง 2. ผู้จัดการความรู้องค์กร
Farmer's friend	บริษัทจำกัด	เพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกร	ประกอบธุรกิจขายผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์	1-3 สิงหาคม 2561	1. ผู้ก่อตั้ง 2. เกษตรกรผู้ผลิต (ข้าว) 3. เกษตรกรผู้ผลิต (ไข่ไก่) 4. เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์
Green-trade	สหกรณ์	เพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกร	ประกอบธุรกิจขายผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์	20 สิงหาคม 2561	1. ผู้ก่อตั้ง 2. ผู้จัดการสหกรณ์ 3. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
Sea Delicious	วิสาหกิจเพื่อชุมชน	เพิ่มรายได้ให้กับชาวประมง	ประกอบธุรกิจขายผลิตภัณฑ์การประมงพื้นบ้าน	26 มิถุนายน 2561	1. ผู้จัดการวิสาหกิจเพื่อชุมชน
Veggie Happy	มูลนิธิ	เพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกร	ประกอบธุรกิจขายผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์	24 สิงหาคม 2561	1. ผู้ก่อตั้ง

*ตัวอักษรหนาจะเป็นผู้บริหารของกิจการเพื่อสังคม

ผลการศึกษา (Results)

ผลการศึกษาได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เอกสารภายในของกิจการเพื่อสังคม และ เอกสารที่เปิดเผยในที่สาธารณะ เช่น เอกสารที่เผยแพร่ทางเว็บไซต์ โดยการสัมภาษณ์ได้

เริ่มขึ้นในเดือนมิถุนายน 2561 สัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมงานวิจัยทั้งสิ้น 11 คนจาก 5 กรณีศึกษา โดยผู้ที่ถูกสัมภาษณ์จำนวน 7 คนเป็นผู้บริหารและอีก 4 คนเป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการของกิจการเพื่อสังคมที่มีประสบการณ์การทำงานของกิจการเพื่อสังคมที่เป็นกรณีศึกษาอย่างน้อย 5 ปี ตาราง 1 แสดงรายละเอียด



ของกรณีศึกษา ชื่อสมมุติ รูปแบบองค์กร วัตถุประสงค์ทางสังคมและธุรกิจ และจำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์

กรณีศึกษาข้างต้นเป็นกิจการเพื่อสังคมที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากกับผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคม กล่าวคือ ผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมจะเป็นผู้ผลิตสินค้า หรือ ให้บริการ ในขณะที่กิจการเพื่อสังคมที่คัดเลือกจะเป็นผู้ให้ความรู้ ตรวจสอบคุณภาพ และขายสินค้าหรือบริการที่ผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมผลิตได้โดยจะรับความเสี่ยงทางธุรกิจไว้ที่กิจการเพื่อสังคมนั้น ๆ ไม่ใช่เพียงแต่เป็นผู้รับฝากขายสินค้าหรือบริการเท่านั้น ดังนั้นในทางปฏิบัติจึงถือได้ว่าผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมเป็นเสมือนพนักงานในส่วนการผลิตของกิจการเพื่อสังคมที่เลือกมา ผลจากการสัมภาษณ์พบว่ากิจการเพื่อสังคมเหล่านี้ได้ใช้กิจกรรมหลัก ๆ สองกิจกรรมเพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งทางสังคมและทางธุรกิจ กิจกรรมดังกล่าวคือ การประชุมอย่างต่อเนื่องกับผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคม และการให้ตัวอย่างเพื่อจูงใจให้ผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมซึ่งเป็นผู้ผลิตหรือบริการปฏิบัติตามสิ่งที่กิจการเพื่อสังคมต้องการ

กิจการเพื่อสังคมจะมีการพบปะประชุมกับผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ ตั้งแต่เดือนละครั้งไปจนถึงหลายครั้งต่อเดือน ผู้จัดการของกิจการเพื่อสังคม Sea delicious มีการประชุมกับกลุ่มชาวประมงเป็นประจำทุกสามเดือนโดยไม่รวมถึงการประชุมที่อาจมีขึ้นระหว่างนั้นหากมีความจำเป็นเนื่องจากสำนักงานของ Sea delicious ตั้งอยู่ในกรุงเทพฯ เมื่อมีการประชุมทุกครั้งผู้จัดการจะเดินทางจากกรุงเทพฯ ไปที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์เพื่อร่วมประชุมกับกลุ่มชาวประมง เช่นเดียวกับผู้ก่อตั้ง Farmer's friend จะต้องพบกับกลุ่มเกษตรกรทุกคน ทุกๆสองเดือน และผู้ก่อตั้ง Veggie happy จะพบครอบครัวเกษตรกรทุกเดือนซึ่งขณะนี้ มี 15 ครอบครัวที่เป็นผู้ผลิตสินค้าทางการเกษตรให้กับ Veggie happy ดังนั้นผู้ก่อตั้งจึงมีประชุมกับครอบครัวเกษตรกร 15 ครั้งต่อเดือน การเข้าเยี่ยมพบปะและประชุมนั้นจะเป็นการตรวจสอบคุณภาพของการผลิตสินค้าหรือบริการโดยเฉพาะกิจการเพื่อสังคมที่มีวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ขายสินค้าเกษตรอินทรีย์ จะต้องแน่ใจว่ากระบวนการเพาะปลูกผลผลิตเกษตร

นั้นเป็นเกษตรอินทรีย์จริงซึ่งโดยมากแล้วกิจการเพื่อสังคมเหล่านี้จะมีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมเกษตรเข้าไปตรวจสอบเป็นทางการอยู่แล้ว แต่การเข้าพบปะประชุมระหว่างผู้จัดการหรือผู้ก่อตั้งกับกลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมนั้นจะเป็นการประชุมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกิจการเพื่อสังคมและผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมมากกว่า จากการเข้าสังเกตการณ์การพบปะ และประชุม พบว่า ทั้งผู้จัดการ ผู้ก่อตั้ง และผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมจะร่วมกันแบ่งปันประสบการณ์ในการผลิตสินค้าและบริการในช่วงเวลาที่ผ่านมารวมทั้งอาจมีการที่ผู้จัดการ/ผู้ก่อตั้งให้คำแนะนำหรือเทคนิคบางอย่าง เช่น เทคนิคการกำจัดแมลงหรือการทำให้ได้ผลผลิตทางการเกษตรมากขึ้น จากการสังเกตยังพบว่าการประชุมนั้นเป็นไปในลักษณะแบบไม่เป็นทางการโดยจะเริ่มต้นจากการพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องที่เกี่ยวข้องกับครอบครัวของผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมก่อนที่จะเข้าถึงเรื่องคุณภาพของผลผลิต/บริการ และในที่สุดท้ายผู้จัดการ/ผู้ก่อตั้งจะสอดแทรกเรื่องอื่น ๆ ที่ต้องการให้ผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมทำตาม เช่น การแนะนำโครงการใหม่ ๆ ที่จะสร้างรายได้ให้แก่กิจการเพื่อสังคมและผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ทางสังคม เช่น โครงการเลี้ยงไก่เพื่อขายไข่ไก่อินทรีย์ เป็นต้น นอกจากนี้จะมีการประชุมพบปะกันระหว่างผู้จัดการหรือผู้ก่อตั้งของกิจการเพื่อสังคมกับกลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมแล้ว กิจการเพื่อสังคมนั้นยังจัดให้มีการประชุม พบปะกันในภาพรวมโดยนำกลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมทั้งหมดมาพบกันอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้ตัวแทนของกิจการเพื่อสังคมได้มีโอกาสแจ้งข้อมูลต่างๆในภาพรวมด้วย

นอกจากการประชุมอย่างต่อเนื่องแล้วการให้ตัวอย่างเพื่อให้ผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมทำตามที่กิจการเพื่อสังคมต้องการจะถูกใช้เมื่อกิจการเพื่อสังคมต้องการที่จะให้ผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมในฐานะผู้ผลิตสินค้าหรือบริการเข้าร่วมในกิจกรรมใหม่ๆหรือเมื่อต้องการสร้างความเข้าใจในด้านอื่นกับผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคม เช่น ด้านธุรกิจ ตัวอย่างของการให้ตัวอย่าง เช่น Farmer's friend ต้องการที่จะทำโครงการขายไข่ไก่และมะนาวอินทรีย์ นอกเหนือไปจากข้าวอินทรีย์ ก่อนที่ Farmer's



friend จะไปชักชวนให้ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ทางสังคม เข้าร่วมโครงการนี้ ผู้ก่อตั้งได้เริ่มต้นทำกลุ่มทดลองกับเกษตรกรกลุ่มเล็ก ๆ ก่อนโดยเลือกจากกลุ่มเกษตรกรที่มีแนวโน้มที่จะสนใจโครงการดังกล่าวที่มีพื้นที่ที่เหมาะสม โดย Farmer's friend ให้การสนับสนุนปัจจัยทั้งหมดทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินรวมทั้งการให้ความรู้และช่วยในการจำหน่ายสินค้าที่ผลิตได้จากพื้นที่ทดลองนั้นด้วย พื้นที่ทดลองเหล่านี้ทำให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่มพิเศษจากผลผลิตอินทรีย์เดิมที่ทำอยู่ การทำกลุ่มทดลองในพื้นที่ของเกษตรกรแบบนี้สร้างผลกระทบในทางที่ดีให้กับเกษตรกรรายอื่นในพื้นที่ เพราะเกษตรกรในพื้นที่ได้เห็นตัวอย่างในการทำจริง ๆ และแน่ใจได้ว่าผลผลิตที่ได้สามารถขายได้จริง ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ง่ายขึ้นเมื่อ Farmer's friend ต้องการให้เกษตรกรจำนวนมากขึ้นเข้าร่วมในโครงการไข่ไก่และมะนาวอินทรีย์ อีกตัวอย่างหนึ่งที่ได้จากการสัมภาษณ์คือ Folktales ซึ่งเป็นกิจการเพื่อสังคมที่ทำธุรกิจท่องเที่ยวชุมชน ผู้ก่อตั้งได้กล่าวไว้ในช่วงแรกที่ได้เข้าไปชักชวนให้ผู้นำและคนในชุมชนเป็นสถานที่ท่องเที่ยวชุมชนเพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่ชุมชนเป็นเรื่องรอง ผู้นำและคนในชุมชนมีความลังเลที่จะเข้าร่วมโครงการเนื่องจากไม่มั่นใจว่าจะสามารถทำกิจกรรมที่รองรับนักท่องเที่ยวได้ ดังนั้นผู้ก่อตั้ง Folktales จึงได้จัดให้มีการนำกลุ่มนักท่องเที่ยวทดลองเข้าไปทดลองเที่ยวในชุมชน โดยกลุ่มนักท่องเที่ยวทดลองเหล่านี้เป็นนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยที่ต้องการศึกษาวิถีชีวิตของชุมชนอยู่แล้ว Folktales ได้ไปชักชวนให้มาเป็นกลุ่มทดลองและได้มีการจ่ายค่าบริการการท่องเที่ยวจริง หลังจากนั้น Folktales ได้จัดให้มีการสรุปผลและขอผลตอบรับจากกลุ่มทดลองดังกล่าวพร้อมทั้งร่วมกันแจ้งผลตอบรับให้กับทางชุมชนได้ทราบเพื่อทำการปรับปรุงวิธีการรับนักท่องเที่ยวที่เหมาะสมต่อไป กิจการเพื่อสังคมยังใช้การให้ตัวอย่างเพื่อสร้างความเข้าใจในด้านอื่นเช่นด้านธุรกิจอีกด้วย ตัวอย่างเห็นได้จากการที่ Sea delicious ประสบปัญหาเกิดความขัดแย้งกับชาวประมงเกี่ยวกับผลกำไรทางธุรกิจที่ Sea delicious ทำได้ โดยชาวประมงต้องการให้ผลกำไรทั้งหมดกลับคืนสู่ชาวประมงทั้งหมด แต่ผู้จัดการของ

Sea delicious ต้องการให้ผลกำไรบางส่วนถูกใช้เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจต่อไป ทั้งนี้ผู้จัดการ Sea delicious ได้ชี้แจงถึงค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินการแต่ยังไม่สามารถทำให้ชาวประมงเข้าใจได้ ผู้จัดการ Sea delicious จึงได้นำกลุ่มชาวประมงให้เข้ามาขายสินค้าที่งานแสดงสินค้าในกรุงเทพฯและให้ชาวประมงได้ทดลองคำนวณต้นทุนต่างๆที่เกิดขึ้นจากการขาย เช่น การเช่าพื้นที่การขาย การเช่าอุปกรณ์ต่างๆที่จำเป็นต้องใช้ในงานแสดงสินค้า การนำกลุ่มชาวประมงเข้ามาขายสินค้าที่กรุงเทพฯดังกล่าวทำให้ชาวประมงมีความเข้าใจในการทำธุรกิจเพิ่มมากขึ้นและเห็นด้วยที่ว่ากำไรบางส่วนของ Sea delicious ต้องถูกกันไว้เพื่อใช้ในการดำเนินกิจการ

การประชุมอย่างต่อเนื่องสร้างความคุ้นเคยและการให้ตัวอย่างสร้างความมั่นใจและความเข้าใจระหว่างกิจการเพื่อสังคมและผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคม ความคุ้นเคย/ความมั่นใจ/และความเข้าใจสร้างความเชื่อถือ (Trust) ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมแสดงให้เห็นว่าคนในชุมชนเห็นความสำคัญของความเชื่อถือนี้ เช่น คนในชุมชนไม่ต้องการละเมิดกระบวนการในการทำเกษตรอินทรีย์เพราะเข้าใจว่าอาจมีผลกระทบต่อคุณภาพของผลผลิตและจะทำให้กิจการเพื่อสังคมไม่สามารถขายผลผลิตได้ซึ่งในที่สุดแล้วก็จะเกิดผลกระทบกลับมาที่ผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมไม่สามารถสร้างรายได้ที่ช่วยคุณภาพชีวิตดีขึ้นได้ จึงเกิดความร่วมมือกันอย่างไม่เป็นทางการในการควบคุมตนเองในหมู่ผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคม ซึ่งการควบคุมตนเองนี้ทำให้ลดภาระของกิจการเพื่อสังคมในการควบคุมอีกด้วย

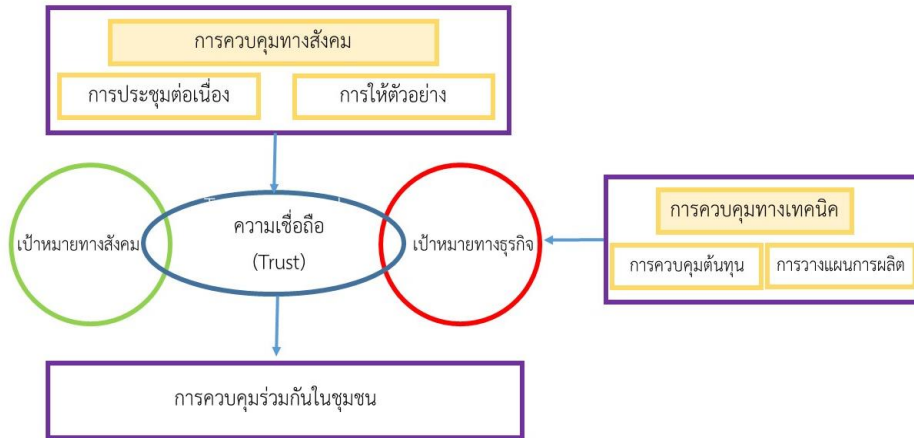
กิจกรรมสุดท้ายที่กิจการเพื่อสังคมที่ถูกเลือกเป็นกรณีศึกษาใช้คือการทำการควบคุมต้นทุนและการวางแผนการผลิต Farmer's friend และ Green trade มีตารางการคำนวณต้นทุนเพื่อให้แน่ใจว่าการคำนวณต้นทุนเป็นไปอย่างครบถ้วนก่อนที่จะกำหนดราคาขาย ทั้งสองกิจการเพื่อสังคมได้ให้ความสำคัญกับการวางแผนการผลิตเนื่องจากผลผลิตเป็นเกษตรอินทรีย์อาจจะไม่สามารถให้ผลผลิตได้บ่อยครั้งจึงต้องมีการวางแผนเพื่อให้มีผลผลิตเกษตรเพื่อขายตลอดทั้งปี อย่างไรก็ตามการควบคุมต้นทุนและการวางแผน



แผนการผลิตเป็นกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเป็นส่วนใหญ่

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่ากิจกรรมที่สำคัญที่ทำให้ลักษณะสองวัตถุประสงค์ของกิจการเพื่อสังคมบรรลุได้พร้อม ๆ กันคือ การประชุมอย่างต่อเนื่องกับการให้ตัวอย่างแก่ผู้ได้รับผลประโยชน์ทาง

สังคมในฐานะที่เป็นผู้ผลิตสินค้า/บริการของกิจการ เพื่อสังคมในขณะที่การควบคุมต้นทุนและการวางแผนการผลิตเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ช่วยให้วัตถุประสงค์ทางธุรกิจสำเร็จได้ ภาพ 4 แสดงผลสรุปของการวิจัย



ภาพ 4 สรุปผลการวิจัย

สรุปและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

ในหัวข้อที่ผ่านมาได้กล่าวถึงกิจกรรมหลัก ๆ สามกิจกรรมคือ การประชุมอย่างต่อเนื่อง การให้ตัวอย่าง การควบคุมต้นทุนและการวางแผนการผลิต กิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมที่ให้ข้อมูลกับผู้จัดการหรือผู้ก่อตั้งเพื่อใช้ในการดำเนินการและที่สำคัญคือใช้ควบคุมพฤติกรรมหรือทำให้ผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมในฐานะผู้ผลิตปฏิบัติหรือเข้าร่วมในโครงการที่กิจการเพื่อสังคมต้องการโดยมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้นจึงถือได้ว่ากิจกรรมดังกล่าวเป็นระบบการควบคุมทางการบริหารตามค่านิยมที่กำหนดไว้ในงานวิจัยนี้

หากนำกรอบแนวคิด LOC ที่ปรับปรุงแล้วมาอธิบายผลการศึกษาก็จะพบว่ากิจการเพื่อสังคมใช้การควบคุมทางสังคม (การประชุมอย่างต่อเนื่อง และการให้ตัวอย่าง) เพื่อให้บรรลุทั้งวัตถุประสงค์ทางสังคม (เพิ่มรายได้ให้กับผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคม) และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (การสร้างกำไรให้กับกิจการเพื่อสังคม) และใช้การควบคุมทางเทคนิค (การควบคุมต้นทุนและการวางแผนการผลิต) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพียงอย่างเดียว และหากพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการควบคุมจะพบว่า การควบคุมทางสังคมที่ใช้จะใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ใน

การควบคุมผลงานระดับกลยุทธ์ (Strategic performance) กล่าวคือ การประชุมอย่างต่อเนื่องกับ ผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมทำให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับให้เห็นถึงความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่วางไว้ ในขณะที่ยวกันระหว่างการประชุมก็ได้มีการพยายามควบคุมพฤติกรรมหรือการทำให้ผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมเห็นพ้องตามที่กิจการเพื่อสังคมต้องการ เช่น การให้ตัวอย่างในการที่จะเริ่มโครงการใหม่ๆ ของกิจการ ซึ่งทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมในเรื่องของการทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในขอบเขตระดับกลยุทธ์ (Strategic boundaries) เนื่องจากเป็นความพยายามในการควบคุมพฤติกรรมในภาพรวมเพื่อให้ขอบเขตว่ากิจกรรมใดที่ผู้ได้รับประโยชน์ทางสังคมควรจะต้องทำไม่ใช่ความพยายามในการควบคุมพฤติกรรมของการทำงานประจำวัน นอกจากนั้นแล้วการควบคุมทางเทคนิคที่ใช้คือ การควบคุมต้นทุนและการวางแผนการผลิต เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ในเรื่องการควบคุมผลงานระดับปฏิบัติงาน (Operational performance) สุดท้ายของการใช้กรอบแนวคิดมาอธิบายคือเรื่องเกี่ยวกับความตั้งใจของผู้บริหารซึ่งจากกรณีศึกษาจะเห็นได้ว่าผู้บริหารวางบทบาทของ MCS ไว้แบบ Constraining role เพื่อให้ผู้บริหารสามารถคาดเดาพฤติกรรมของ



ผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมจะทำให้สิ่งที่กิจการ เพื่อสังคมต้องการมากกว่าการใช้ MCS ในบทบาทของการสร้างความคิดสร้างสรรค์ หรือ Enabling role และสำหรับการใช้ MCS นั้น ผู้บริหารใช้การควบคุม โดยเฉพาะการควบคุมทางสังคม (การประชุมอย่างต่อเนื่องและการให้ตัวอย่าง) แบบ Interactive คือมีการใช้เป็นประจำสม่ำเสมอซึ่งแตกต่างจากการใช้การควบคุมทางเทคนิค (การควบคุมต้นทุนและการวางแผนการผลิต) จะถูกใช้แบบ Diagnostic กล่าวคือใช้เพื่อเรียกความสนใจจากผู้บริหารเมื่อมีความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับแผนที่วางไว้ และจากผลการวิจัยก็สามารถสรุปได้ระดับหนึ่งว่าการนำเสนอ MCS ของผู้บริหารให้แก่พนักงานซึ่งในที่นี้คือผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมในฐานะผู้ผลิตสินค้าและบริการ ได้ผลดีเนื่องจากได้รับความร่วมมือในการทำงานจากชุมชนและทำให้บรรลุสองวัตถุประสงค์ของกิจการเพื่อสังคมได้

ในส่วนของการบรรลุสองวัตถุประสงค์ของกิจการเพื่อสังคมนั้นกิจการเพื่อสังคมเน้นการใช้การควบคุมทางสังคมซึ่งเป็นการควบคุมที่มุ่งเน้นไปที่ความรู้สึก ความเชื่อ ค่านิยมหรือวัฒนธรรมกลุ่มมากกว่าการควบคุมทางเทคนิคที่มุ่งเน้นไปที่การบอกวิธีการ กฎระเบียบ หรือ มาตรฐาน ซึ่งอาจจะอธิบายได้ว่ากิจการเพื่อสังคมที่เป็นกรณีศึกษาเป็นกิจการเพื่อสังคมนขนาดเล็กที่มีทรัพยากรจำกัดโดยเฉพาะในด้านบุคลากร การใช้การควบคุมทางเทคนิคหรือกิจกรรมการควบคุมอย่างเป็นทางการอาจจะต้องใช้ทรัพยากรเพื่อติดตามการควบคุมมากจึงไม่เหมาะกับกิจการเพื่อสังคมนที่มีทรัพยากรจำกัด การควบคุมทางสังคมจึงมีความเหมาะสมที่จะช่วยลดกิจกรรมการควบคุมทางเทคนิคหรือกิจกรรมที่เป็นทางการ คำอธิบายอีกส่วนหนึ่งมาจากการที่กิจการเพื่อสังคมนที่เป็นกรณีศึกษาใช้ผู้ได้รับประโยชน์ทางสังคมหรือชุมชนเพื่อเป็นแหล่งผลิตสินค้าหรือบริการในขณะที่กิจการเพื่อสังคมนเหล่านี้ทำหน้าที่ขายสินค้าหรือบริการโดยรับความเสี่ยงทางธุรกิจไว้ที่กิจการเพื่อสร้างรายได้ให้กับกิจการเพื่อสังคมนเองพร้อมๆกับการเพิ่มรายได้ให้ผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมด้วย เช่น Farmer's friend ต้องพึ่งพาเกษตรกรในเครือข่ายเพื่อผลิตผลผลิตเกษตรอินทรีย์เพื่อขาย หรือ Folktales ต้องพึ่งพา

กลุ่มชุมชนหมู่บ้านในชนบทเพื่อเป็นแหล่งท่องเที่ยวชุมชน และ Sea delicious ต้องพึ่งพากลุ่มชาวประมงเพื่อเป็นแหล่งสินค้า แต่กิจการเพื่อสังคมนเหล่านี้ไม่สามารถควบคุมชุมชนได้อย่างเต็มที่ และไม่สามารถกำหนดกฎระเบียบ บอกวิธีปฏิบัติที่แน่นอน หรือบังคับให้ชุมชนปฏิบัติตามได้ซึ่งแตกต่างจากผู้บริหารบริษัทที่สามารถควบคุมแผนกผลิตได้ ดังนั้น MCS ที่ใช้จึงมีความแตกต่างจาก MCS ที่ใช้ในบริษัท หรือองค์กรที่แสวงหาผลกำไรเป็นหลัก และการควบคุมทางสังคมจะมีความเหมาะสมมากกว่าโดยการสร้างความเชื่อถือและทำให้ชุมชนช่วยกันควบคุมซึ่งกันและกันจนกลายเป็นวัฒนธรรมกลุ่มจะมีความเหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้การควบคุมทางเทคนิค สำหรับวัตถุประสงค์ของการควบคุมนั้นจะเห็นว่ากิจการเพื่อสังคมนใช้ MCS เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมทั้งหมดยกเว้นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อให้อยู่ในขอบเขตระดับปฏิบัติงาน (Operational boundaries) คือ การควบคุมพนักงานเพื่อให้ปฏิบัติงานประจำวันได้เป็นไปตามที่องค์กรกำหนด เนื่องจากกิจการเพื่อสังคมนไม่สามารถบังคับให้ชุมชนทำตามที่กิจการเพื่อสังคมนต้องการได้ทั้งหมดตลอดเวลา วัตถุประสงค์ดังกล่าวจึงเป็นไปได้ยากในทางปฏิบัติในบริบทของกิจการเพื่อสังคมน

นอกจากนั้นจะเห็นได้ว่า กิจการเพื่อสังคมนเลือกใช้ MCS ในบทบาทของ Constraining role มากกว่า Enabling role เนื่องจากกิจกรรมส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นยังเกิดจากการขึ้นมาจากกิจการเพื่อสังคมนมากกว่าการที่ผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมจะเป็นผู้ขึ้นนำให้กิจการเพื่อสังคมนปฏิบัติตามเพราะกิจการเพื่อสังคมนเป็นผู้รับความเสี่ยงทางธุรกิจมากกว่าและกิจการเพื่อสังคมนที่ถูกเลือกเป็นกรณีศึกษาในงานวิจัยนี้เป็นกิจการเพื่อสังคมนที่ก่อตั้งมานานโดยเข้าไปพัฒนาชุมชนตั้งแต่ชุมชนยังไม่มีความรู้เกี่ยวกับด้านธุรกิจชุมชนจึงต้องการการขึ้นนำจากกิจการเพื่อสังคมน ดังนั้นหากการศึกษาอื่นได้ศึกษากิจการเพื่อสังคมนที่ทำงานร่วมกับชุมชนที่มีความรู้มากขึ้นแล้วบทบาทของ MCS อาจจะเปลี่ยนแปลงไป สำหรับการใช้ MCS โดยเฉพาะการควบคุมทางสังคมจะเป็นแบบ Interactive คือเป็นการใช้บ่อย ๆ (มีการประชุมอย่างต่อเนื่อง) เนื่องจากการควบคุมทางสังคมไม่ได้เป็นการควบคุมที่



บอกขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ชัดเจนแน่นอนเหมือน การควบคุมทางเทคนิคจึงจำเป็นมีการเน้นย้ำบ่อย ๆ เพื่อให้เกิดความตระหนักในการที่จะควบคุมกันใน ชุมชนในเรื่องต่าง ๆ อีกทั้งการใช้ MCS แบบ Interactive จะทำให้ผู้จัดการหรือผู้ก่อตั้งสามารถ ได้รับข้อมูลได้ทันทีและสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใน การดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมโดยไม่ต้องรอให้ เกิดผลแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงและแผน ที่วางไว้ก่อน หากต้องรอให้เกิดความแตกต่างดังกล่าว อาจก่อให้เกิดความเสียหายที่แก้ไขไม่ทันซึ่งจะมี ผลกระทบต่อการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมได้ เช่น หากมีเกษตรกรในกลุ่มที่ไม่ปฏิบัติตามวิธีการ เพาะปลูกแบบเกษตรอินทรีย์อาจจะทำให้ผลผลิตไม่ สามารถขายได้และต้องรอให้ถึงการเพาะปลูกรอบใหม่ จึงจะมีโอกาสแก้ไขสิ่งที่เกิดขึ้น ดังนั้นการเลือกใช้การ ควบคุมแบบ Interactive จึงมีความเหมาะสมมากกว่า ในส่วนของบทบาทในการใช้ MCS

จากผลการศึกษาและการอภิปรายผลพบว่ การควบคุมทางสังคมใช้ได้ดีกว่าในบริบทของกิจการ เพื่อสังคมโดยควรใช้แบบ Interactive เพื่อให้แน่ใจว่า

ผู้ได้รับผลประโยชน์ทางสังคมในฐานะผู้ผลิตจะยินดี ปฏิบัติตามสิ่งที่กิจการเพื่อสังคมต้องการ ผลการศึกษา ดังกล่าวมีประโยชน์ในเชิงวิชาการเนื่องจากเป็นการให้ หลักฐานเชิงประจักษ์ในการนำกรอบแนวคิด MCS ที่ โดยมากใช้กับองค์กรที่มีเพียงวัตถุประสงค์เดียวมา ปรับใช้กับองค์กรแบบผสมที่มีสองวัตถุประสงค์เป็น ลักษณะสำคัญและมีประโยชน์ในเชิงปฏิบัติเพื่อให้ ทราบถึงประเภท บทบาท และ วิธีการใช้ MCS เพื่อ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างวัตถุประสงค์ที่แตกต่าง กันระหว่างวัตถุประสงค์ทางสังคมและวัตถุประสงค์ ทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามการศึกษานี้ยังเป็นการศึกษา เฉพาะเรื่องและกรณีศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกยังเป็น กรณีศึกษาขนาดเล็ก ในอนาคตอาจจะมีการขยาย การศึกษาไปที่กิจการเพื่อสังคมที่มีขนาดใหญ่ขึ้น เพื่อให้ทราบว่า การควบคุมทางสังคมยังได้ผลดีหรือไม่ หรือ การนำ MCS ไปใช้จะมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้เพื่อหากระบวนการ MCS ที่มีเหมาะสม ในบริบทต่าง ๆ ให้การดำเนินงานของกิจการเพื่อ สังคมมีความมั่นคงและยั่งยืนและมีส่วนร่วมในการลด ปัญหาสังคม

บรรณานุกรม (Bibliography)

- Ansari, S. L. (1977). An integrated approach to control system design. **Accounting, Organizations and Society**, 2(2), 101-112. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682\(77\)90027-7](http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(77)90027-7)
- Asian Development Bank. (2013). **Poverty Analysis (Summary). Country Partnership Strategy: Thailand 2013-2016**. Retrieved from <https://www.adb.org/sites/default/files/linked-documents/cps-geo-2014-2018-pa.pdf>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, 30(1), 1-22. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x
- Baxter, P., & Jack, S. (2010). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. **The Qualitative Report**, 13(4), 544-559.
- 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. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2010). Social capital and management control systems: A study of a non-government organization. **Accounting, Organizations and Society**, 35(8), 737-756. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2010.09.006>



- Defourny, J., & Kim, S.-Y. (2011). Emerging models of social enterprise in Eastern Asia: a cross-country analysis. **Social Enterprise Journal**, 7(1), 86-111.
doi:doi:10.1108/17508611111130176
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: recent trends and developments. **Social Enterprise Journal**, 4(3), 202-228.
doi:doi:10.1108/17508610810922703
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, 16(4), 417-436.
doi:10.1111/ijmr.12028
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. **Research in Organizational Behavior**, 34, 81-100. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theory From Case Study Research. **Academy of Management Review**, 14(4), 532-550. doi:10.2307/258557
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. **Accounting, Organizations and Society**, 10(1), 35-50.
- Haugh, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship. **Social Enterprise Journal**, 1(1), 1-12. doi:doi:10.1108/17508610580000703
- Hussey, A. (1993). Rapid Industrialization in Thailand 1986-1991. **Geographical Review**, 83(1), 14-28. doi:10.2307/215377
- Kerlin, J. A. (2006). Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, 17(3), 246. doi:10.1007/s11266-006-9016-2
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, 19(4), 287-300. doi:http://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003
- Mata, J. a. P., Pedro,. (1994). Life Duration of New Firms. **The Journal of Industrial Economics**, 42(3), 227-245. doi:10.2307/2950567
- Otley, & Berry. (1980). Control, organisation and accounting. **Accounting, Organizations and Society**, 5(2), 231-244. doi:http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(80)90012-4
- Ouchi, W. (1979). **A Conceptual Framework for Design of Organisational Control Mechanism** (Vol. 25).
- Phillips, B. D., & Kirchoff, B. A. (1989). Formation, growth and survival; Small firm dynamics in the U.S. Economy. **Small Business Economics**, 1(1), 65-74. doi:10.1007/bf00389917
- Royal Thai Government. (2011). The **Eleventh National Economic and Social Development Plan** (2012 - 2016) ...
- Schneider, A. (2016). Social Entrepreneurship, Entrepreneurship, Collectivism, and Everything in Between: Prototypes and Continuous Dimensions. **Public Administration Review**, n/a-n/a. doi:10.1111/puar.12635



- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. **Accounting, Organizations and Society**, 15(1), 127-143.
doi:[http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90018-P](http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(90)90018-P)
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. **Business Ethics Quarterly**, 23(3), 407-442.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. **Management Accounting Research**, 23(3), 171-185.
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>
- Vieira, R., Ha, T. T. L., & O' Dwyer, B. (2013). Interplay of Management Control Systems and Social Enterprises: A Case Study of a Social Enterprise in Vietnam. Paper presented at the **The Seventh Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference**, Kobe, Japan. <http://www.apira2013.org/>
- World Bank. (2018, 11 August 2020). **Thailand Overview**. Retrieved from <http://www.worldbank.org/en/country/thailand/overview>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd Edition. Sage publications.