

การศึกษารูปแบบธุรกิจครอบครัว (วัตถุประสงค์สร้าง)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาการปรับตัวธุรกิจครอบครัว (วัสดุก่อสร้าง)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 15 สิงหาคม พ.ศ. 2559



นางสาวพัชรินทร์ เกษมสุข
ผู้วิจัย

.....
พันช์ณภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องการศึกษาการปรับตัวธุรกิจครอบครัว (วิศกู่ก่อสร้าง) ฉบับนี้สำเร็จ ลู่่วงได้อย่างสมบูรณ์ โดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจากหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์พันธ์นัฏภัทร์ เสวตภาณุวงศ์อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ให้ความรู้ คำปรึกษา คำแนะนำ ต่างๆ ตลอดจนช่วยตรวจสอบความถูกต้องในทุกส่วนของสารนิพนธ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปีดิสันต์ ประธานกรรมการสอบ สารนิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา รุ่งเรือง กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาสละเวลา ให้ คำแนะนำที่ดี ตรวจสอบความถูกต้องให้สารนิพนธ์สำเร็จลู่่วงได้ด้วยดี ขอขอบคุณเจ้าของกิจการ ทายาทบริหาร หรือผู้บริหารกิจการทุกท่าน ที่คอยให้ความช่วยเหลือทั้ง ข้อมูลที่จำเป็น การตอบคำถามต่างๆ รวมถึงคำแนะนำที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อสารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา ที่คอยให้ความสนับสนุนทางการศึกษา ขอบคุณที่คอยให้กำลังใจเป็นอย่างดีในยามที่ท้อแท้ และสามารถผลักดันให้ทำงานได้สำเร็จในที่สุด รวมถึงขอขอบคุณญาติพี่น้อง เพื่อนๆ BM17C ทุกคนที่คอยเป็นกำลังใจให้แกกัน ให้ความช่วยเหลือ ในยามที่ต้องการเป็นอย่างดี ผู้วิจัยหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็ประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจ และเป็น แนวทางในการศึกษาต่อไปในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใดขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

พัชรินทร์ เกษมสุข

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย	2
1.3 ขอบเขตงานวิจัย	2
1.4 ประชากรในงานวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะในงานวิจัย	3
1.7 ข้อยกเว้นงานวิจัย	4
บทที่ 2 ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 คำสำคัญ ความหมาย และข้อมูลเบื้องต้น	5
2.1.1 ธุรกิจครอบครัว (Family Business)	5
2.1.2 การปรับตัว (Adaptation)	6
2.1.3 องค์ประกอบธุรกิจครอบครัว	6
2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	7
2.2.1 แนวคิดทฤษฎีการปรับตัวของรอย (The ROY Adaptation Model)	7
2.2.2 ทฤษฎีวิวัฒนาการ (Evolutionary Theory)	7
2.2.3 ทฤษฎีภูมิคุ้มกัน	8
2.2.4 แนวคิดการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning)	8
2.2.5 ทฤษฎีระบบ (The Systems Theory)	8
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
	12
บทที่ 3	
2.4 สมมติฐานงานวิจัย	12
วิธีการดำเนินงานวิจัย	14
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	14
3.1.1 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง	14
3.1.2 วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	14
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	14
3.2.1 แบบสอบถาม	14
3.2.2 การสัมภาษณ์	15
3.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย	15
3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ	15
3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ	15
3.4 ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	15
บทที่ 4	
ผลการวิจัย	16
4.1 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ	16
4.1.1 บริษัท สระบุรีสรรพกิจ จังหวัดสระบุรี ปัจจุบันบริหารโดยทายาท รุ่นที่ 1	17
4.1.2 บริษัท ดีแอสควร์ จังหวัดสระบุรี ปัจจุบันบริหารงานโดยผู้บริหารที่ จัดตั้งโดยผู้ก่อตั้งกิจการ	18
4.1.3 บริษัท พระอินทร์คอนเมท จังหวัดอยุธยา ปัจจุบันบริหารงานโดย ผู้ก่อตั้งกิจการ	20
4.1.4 บริษัท อยุธยาผลิตภัณฑ์ คอนกรีต จังหวัดอยุธยา ปัจจุบันบริหาร งานโดยผู้ก่อตั้งกิจการ	21
4.1.5 บริษัท วิสด้าอินเตอร์เทรด จำกัด จังหวัดกรุงเทพมหานคร ปัจจุบันบริหารงานโดยทายาทรุ่นที่ 3	23
4.2 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ	24

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.1 คุณจ้าวรรณ โชติเทวัญ ทายาทของสหฟาร์ม	25
4.2.2 คุณชาติ จิราธิวัฒน์ ทายาทเซ็นทรัลพัฒนารูป	25
4.2.3 คุณสุวิทย์ ทองร่มโพธิ์ ทายาทเอส เอฟ ซีเนม่า ซีดี	25
4.2.4 คุณกิตยาภรณ์ ชัยถาวรเสถียร ทายาทบริษัทไอ.ซี.ซี. อินเตอร์ เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน)	26
4.2.5 คุณคมสรศักดิ์ วิจิตรวิกรม ทายาทร้านซุ่นฮวดเฮง (โป้เป้)	26
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	29
5.1 สรุปผลการวิจัย	29
5.1.1 ภูมิคุ้มกันของธุรกิจ	29
5.1.2 ความพร้อมทายาท	30
5.1.3 การศึกษาที่ตรงสาย	30
5.1.4 ความสัมพันธ์ของคนในครอบครัว	31
5.1.5 ธรรมเนียมปฏิบัติ	31
5.1.6 ความต้องการลูกค้า	32
5.1.7 การแข่งขัน	33
5.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	33
บรรณานุกรม	35
ภาคผนวก	37
ภาคผนวก ก: แบบสอบถามสาเหตุที่ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจครอบครัว (วัสดุก่อสร้าง)	38
ประวัติผู้เขียน	41

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 สรุปสาเหตุที่ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจครอบครัว	16
4.2 สัญลักษณ์แทนแต่ละกิจการ	26



สารบัญรูปภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 ขอบเขตงานวิจัย	2
2.1 ทฤษฎีระบบ	9
2.2 สมมติฐานงานวิจัย	13
4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาตรงสายและการปรับตัวของธุรกิจ	27
4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์คนในครอบครัวและการปรับของธุรกิจ	27



การศึกษาการปรับตัวธุรกิจครอบครัว (วัสดุก่อสร้าง)

THE STUDY OF ADAPTATION IN FAMILY BUSINESS (MATERIALS CONSTRUCTION)

พัชรินทร์ เกษมสุข 5750370

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัฒนภา
ปีติสันต์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจครอบครัว (วัสดุก่อสร้าง) เพื่อวางแผนในการรับมือกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ให้ธุรกิจสามารถปรับตัวเพื่อแข่งขันในตลาดต่อไปได้และนำมาเป็นจุดแข็งในการดำเนินธุรกิจต่อไป โดยใช้การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับเจ้าของกิจการ ทายาท หรือผู้บริหารที่มารับช่วงต่อของร้านวัสดุก่อสร้าง 5 ราย และการค้นคว้า บทความ สิ่งพิมพ์ งานวิจัย หรือเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง

จากผลการศึกษาทำให้ทราบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจครอบครัว (วัสดุก่อสร้าง) มีดังนี้ (1) ภูมิคุ้มกัน กิจการควรมีการวางแผนในด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านการกระจายความเสี่ยง (2) ความพร้อมทายาทที่มารับช่วงบริหารงานต่อ ควรมีการวางแผนเพื่อให้ทายาทมีความพร้อมที่จะมารับช่วงในการบริหารงานโดยให้ทายาทเข้ามาสัมผัสบรรยากาศในการทำงานตั้งแต่เด็กเพื่อสร้างความคุ้นเคยและค่อยๆ ซึมซับและเรียนรู้การทำงานจริง แนะนำสาขาวิชาเรียนแก่ทายาทเพื่อในอนาคตสามารถนำมาต่อยอดในการปฏิบัติงานได้ สุดท้ายการสอนงานในขณะที่ปฏิบัติงานจริง (3) ความสัมพันธ์ของคนในครอบครัว ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัวเป็นอย่างมาก หากสมาชิกในครอบครัวมีความสัมพันธ์ที่สนิทสนมกันมากยิ่งขึ้นส่งผลดีในการพูดคุยเพื่อหาทางในการแก้ปัญหาของกิจการ (4) ธรรมเนียมปฏิบัติ กิจการควรนำหลักธรรมเนียมปฏิบัติมาใช้อย่างเต็มกระบวนการ โดยแบ่งเป็นด้านหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ด้านผลตอบแทนและด้านการตัดสินใจแก้ปัญหา (5) ความต้องการลูกค้า ควรตอบสนองความต้องการลูกค้าให้ได้มากที่สุดเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อกิจการ (6) การแข่งขัน ควรปรับเปลี่ยนด้านการจัดรูปแบบร้านให้ลูกค้าสามารถเดินเลือกของได้ ราคาสินค้าที่ควรเพิ่มความหลากหลายเพื่อเพิ่มทางเลือกให้แก่ลูกค้า ราคาสินค้าที่ตอบโจทย์ลูกค้าทุกระดับ และสุดท้ายการบริการและความเอาใจใส่เพื่อสร้างความรู้สึกว่าเป็นลูกค้าที่สำคัญของกิจการ

คำสำคัญ : ธุรกิจครอบครัว/ การปรับตัว/ โมเดิร์นเทรด

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะเศรษฐกิจของโลกปัจจุบัน ถึงแม้จะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องในด้านการก่อสร้าง การลงทุนภาครัฐบาลหากแต่ก็ยังเป็นไปอย่างช้าๆ และมีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นทุกวัน การที่จะดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ แน่นนอนย่อมเป็นไปได้ยากขึ้น และการที่จะอยู่รอดในตลาดนั้น จะต้องมีการปรับตัวของธุรกิจอย่างไรเพื่อให้อยู่รอดท่ามกลางปัญหาต่างๆมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นทุกวัน ราคาข้าวของที่แพงขึ้น ย่อมส่งผลต่อราคาสินค้าขาย และการจับจ่ายของผู้บริโภคเองก็ย่อมลดลง เนื่องจากมีการออมเงินเพื่ออนาคตมากขึ้น และหากในอนาคตอีกไม่นานที่จะมีการเปิดเสรีทางการค้ากับประเทศเพื่อนบ้าน ส่งผลให้ทุกฝ่ายย่อมต้องการที่จะขยายการลงทุน หรือต้องการที่จะขายสินค้ามากขึ้น ด้วยเหตุนี้เองยิ่งส่งผลต่อการแข่งขันที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น

จากปัญหาต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว ส่งผลกระทบโดยตรงกับภาคธุรกิจ ไม่เพียงแต่ในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง หากแต่ได้รับผลกระทบกันถ้วนหน้า ดังนั้นการที่จะประคองให้ธุรกิจที่เราสร้างขึ้นมา ให้สามารถแข่งขันได้ต่อไป เพื่อที่จะได้สืบทอดไปยังรุ่นลูกรุ่นหลานย่อมถือเป็นเรื่องไม่ง่ายเลย การปรับตัวของธุรกิจถือเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมาก แต่การที่จะปรับตัวได้นั้น เราต้องทราบถึงปัญหาที่แน่นอนและหาทางออกที่ถูกต้อง เพื่อที่ส่งผลให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้

ปัจจุบันกิจการค้าขายวัสดุก่อสร้างที่ดำเนินการแบบครอบครัวยังมีให้เห็นอยู่มากมาย แต่ก็ไม่ได้หมายความว่ากิจการที่บริหารแบบครอบครัวนี้จะดำเนินกิจการได้อย่างราบรื่นหากเทียบกับสมัยที่ผ่านมา เนื่องจากปัจจุบันมีกิจการค้าขายก่อสร้างที่เป็นแบบโมเดิร์นเทรด เกิดขึ้นมารายอาทิเช่น ดิวโฮม ไทยวัสดุ โกบอลเฮาส์ เป็นต้น ส่งผลให้กิจการวัสดุก่อสร้างที่บริหารงานแบบครอบครัวต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และเพื่อความอยู่รอดของกิจการ หากแต่ในยุคสมัยนี้ การแข่งขันเชิงธุรกิจเป็นไปอย่างรุนแรงและดุเดือด ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของราคาที่ลดราคาอย่างเอาเป็นเอาตาย หากจะขายราคาที่ถูกลงเพื่อแข่งกับโมเดิร์นเทรดใหญ่ๆ ก็ต้องสั่งสินค้าปริมาณที่มาก ๆ เพื่อลดต้นทุนสินค้าต่อชิ้นลง การบริการที่เน้นรวดเร็วทันใจสั่งสินค้าแล้ว มีรถจัดส่งถึงบ้านอย่างรวดเร็ว หรือแม้แต่โปรโมชันต่าง ๆ ที่ทางร้านทำเพื่อเป็นการดึงดูดใจลูกค้าก็ตาม

ส่งผลให้กิจการครอบครัวได้รับผลกระทบอย่างมาก ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้ เพื่อต้องการทราบถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดการปรับตัวของธุรกิจครอบครัว ว่ามีสาเหตุใดบ้าง และมีผลกระทบอย่างไรที่ตามมา เราควรจะมีหรือจัดการกับปัญหานั้นอย่างไรเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุด

1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาว่ามีสาเหตุใดบ้างที่ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจครอบครัว (วัตถุประสงค์สร้าง) ซึ่งจะแบ่งสาเหตุที่ส่งผลต่อการปรับตัวออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สาเหตุภายใน (สิ่งที่ธุรกิจสามารถควบคุมได้) เช่น ธรรมชาติของคนในครอบครัว ความพร้อมทางทรัพยากร ความรู้ความสามารถ ความสามัคคี และภูมิคุ้มกันของธุรกิจ เป็นต้น และสาเหตุภายนอก (สิ่งที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้) เช่น การแข่งขันในยุคปัจจุบัน พฤติกรรมของลูกค้า คู่แข่งโมเดิร์นเทรดรายใหญ่ เป็นต้น เพื่อวางแผนรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ให้ธุรกิจสามารถปรับตัวเพื่อการแข่งขันได้ในอนาคต และนำมาสร้างให้เป็นจุดแข็งในการดำเนินธุรกิจต่อไป

1.3 ขอบเขตงานวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาการปรับตัวธุรกิจครอบครัว (วัตถุประสงค์สร้าง)” ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงสิ่งที่ทำให้เกิดการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวอย่างแท้จริงในร้านจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง ซึ่งลักษณะงานวิจัยครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้แบบสอบถามที่ได้จัดเตรียมไว้แล้ว (Structure Interview) เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้ประยุกต์ใช้กับทางธุรกิจวัสดุก่อสร้าง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างสูงสุด



ภาพที่ 1.1 ขอบเขตงานวิจัย

1.4 ประชากรในงานวิจัย

ประชากรในงานวิจัยครั้งนี้จะเลือกธุรกิจวัสดุก่อสร้างที่บริหารงานแบบครอบครัวทั้งหมด 5 ราย และแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. เจ้าของกิจการที่เป็นผู้บุกเบิกในการทำธุรกิจหรือทายาทที่มารับช่วงต่อจากรุ่นก่อนหน้า
2. ผู้ซึ่งไม่ใช่เจ้าของกิจการหรือทายาทแต่มีความสัมพันธ์กันและมีตำแหน่งในการบริหารงานโดยวิธีการเก็บข้อมูลจะใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึกและมีการบันทึกเสียงเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงสาเหตุที่ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจครอบครัว
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างจุดแข็งและเพื่อรับมือกับการแข่งขันที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น
3. เพื่อเตรียมความพร้อมในการบริหารธุรกิจครอบครัวของทายาทที่จะมารับช่วงบริหารงานต่อ

1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะในงานวิจัย

1. ธุรกิจครอบครัว คือ ธุรกิจครอบครัวที่มีรูปแบบโดยทั่วไปคือ ธุรกิจที่หุ้นของกิจการมากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นเจ้าของโดยสมาชิกของครอบครัวใดครอบครัวหนึ่ง หรือธุรกิจที่มีการสืบทอดมาสู่ลูกหลานอีกรุ่นหนึ่ง

2. ธรรมเนียมปฏิบัติ คือ การปกครอง การบริหาร การจัดการการควบคุมดูแลกิจการต่างๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ยังหมายถึงการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมเนียมที่ใช้ในการบริหารงานนี้ มีความหมายอย่างกว้าง กล่าวคือ หากได้มีความหมายเพียงหลักธรรมทางศาสนาเท่านั้น แต่รวมถึง ศิลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งวิญญูชนพึงมีและพึงประพฤติปฏิบัติ อาทิ ความโปร่งใสตรวจสอบได้ การปราศจากการแทรกแซงจากองค์กรภายนอก เป็นต้น

3. โมเดิร์นเทรด หรือ การค้าปลีกสมัยใหม่ คือ รูปแบบการค้าปลีกที่มีกระบวนการจัดจำหน่าย ที่มุ่งเน้นในการนำเสนอสินค้าที่มีความหลากหลาย มีระบบการจัดการ โดยอาศัยความรู้ ความชำนาญและเทคโนโลยีมาช่วยในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า นำไปสู่ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันระหว่าง ผู้ผลิต ผู้ค้าปลีกและลูกค้า

1.7 ข้อจำกัดงานวิจัย

1. จำนวนประชากรงานวิจัยค่อนข้างน้อย คือ เจ้าของกิจการ ทายาท หรือผู้บริหาร จำนวน 5 ราย ดังนั้นจึงอาจไม่เป็นตัวแทนที่บริหารกิจการแบบครอบครัว (วิสดูก่อสร้าง) ทั้งหมด
2. การเก็บข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ทำในช่วง 13 มิ.ย.- 31 ก.ค. พ.ศ. 2559 ซึ่งยังไม่ได้มีการเปิดเสรีทางการค้า ดังนั้นอาจไม่ได้เป็นตัวแทนของข้อมูลในอนาคตที่แท้จริง เนื่องจากเศรษฐกิจในประเทศมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
3. ที่ตั้งของกิจการวิสดูก่อสร้างที่สัมภาษณ์ค่อนข้างจำกัด คืออยู่ในเขตภาคกลาง อาจไม่เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด

บทที่ 2

ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมหลายๆเล่ม ดังที่โซว์ด้านล่าง จะได้ข้อสรุปที่ต่างกันออกไปแล้วแต่ทฤษฎีที่แต่ละเล่มให้ความสำคัญ

2.1 คำสำคัญ ความหมาย และข้อมูลเบื้องต้น

2.1.1 ธุรกิจครอบครัว (Family Business)

มีผู้ให้คำนิยามแตกต่างกันไปดังนี้

ดร.คณัย เทียนพุม (2552) ให้นิยามว่า กิจกรรมที่มีการส่งผ่านจากรุ่นสู่รุ่นอย่างมีการจัดการและมีการควบคุม มีวิวัฒนาการของครอบครัวเป็นสิ่งที่กำหนดความซับซ้อนและการเติบโตของธุรกิจครอบครัว

สรศักดิ์ เตียวประเสริฐกุล (2550) ให้นิยามว่า ธุรกิจที่เป็นกิจการใดๆที่มีครอบครัวถือครองความเป็นเจ้าของส่วนใหญ่ไว้ หรือถือครองอำนาจการควบคุมและบริหารกิจการนั้น โดยมีสมาชิกของครอบครัวมากกว่าสองคนมีส่วนร่วมโดยตรงกับการดำเนินงานของกิจการ พูดง่าย ๆ ว่า ธุรกิจครอบครัวคือระบบร่วมระหว่างความเป็นครอบครัวและความเป็นธุรกิจ หรืออีกนัยหนึ่งว่า สมาชิกของครอบครัวที่เป็นเจ้าของนั้น จะมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ขององค์กรเสมอ

นพพล วิริยะกุลกิจ และคณะ (2552) ให้คำนิยามว่า ธุรกิจ ครอบครัว และความเป็นเจ้าของรวมทั้งรูปแบบธุรกิจที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการมั่นคงทางการเงินของครอบครัว โดย ธุรกิจ เป็นเครื่องมือส่งเสริมให้สมาชิกในครอบครัวมีความเป็นอยู่ที่ดี มีงานทำ และหาเลี้ยงตัวเองได้

ดังนั้นงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ให้นิยามของธุรกิจครอบครัวว่าหมายถึง กิจการที่มีการบริหารโดยคนในครอบครัว เครือญาติ และมีความเป็นเจ้าของมากกว่าครึ่งหนึ่งและมีการส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น

2.1.2 การปรับตัว (Adaptation)

Coleman (1981) กล่าวว่า การปรับตัว หมายถึง ผลของความพยายามของบุคคลที่พยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตน ไม่ว่าจะปัญหานั้นจะเป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพ ด้านความต้องการหรือด้านอารมณ์ให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นอยู่

Bernard (1960) ให้ความหมายของการปรับตัวว่าเป็นการที่บุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับตนเองและโลกภายนอกได้อย่างดี ความพึงพอใจ ความแจ่มใสอย่างสูงสุด มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสภาพสังคม มีความสามารถที่จะเผชิญและยอมรับความจริงของชีวิต

ลัดดาวัลย์ เกษมเนตรและทัศนาก ทองภักดี (2543) กล่าวว่า การปรับตัว หมายถึง การที่บุคคลพยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตน และพยายามปรับเปลี่ยน พฤติกรรมของตนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและความต้องการของตนเอง จนสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขปราศจากความคับข้องใจ

พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2532) ได้ให้ความหมายของการปรับตัวทางสังคมว่า หมายถึง การที่บุคคลปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ในการอยู่ร่วมกันในสังคม ซึ่งจะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์หรือแข่งขันกัน คนในสังคมจะสามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันได้โดยการปรับปรุงไม่ให้เกิดความขัดแย้งจนถึงต้องแตกกลุ่มกัน แม้ว่าแต่ละคนอาจจะมีนิสัยใจคอหรือผลประโยชน์แตกต่างกัน

2.1.3 องค์ประกอบธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัว ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ ครอบครัว ธุรกิจ และความเป็นเจ้าของ

องค์ประกอบที่ 1 ครอบครัว ครอบครัวจะให้ความสำคัญสูงสุดต่อการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การรักษาน้ำใจระหว่างกัน การรักษาชื่อเสียงของวงศ์ตระกูล สถานะทางสังคมและการรักษาทรัพย์สินสมบัติของครอบครัวซึ่งเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในครอบครัว สมาชิกในครอบครัวเองจะให้ความสำคัญต่อความแตกต่างทางบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัยแรงจูงใจความต้องการของแต่ละคนรวมทั้งคุณค่าร่วม วัฒนธรรม และโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของสมาชิก รวมทั้งอาจส่งผลต่อไปยังแนวทางของธุรกิจครอบครัวด้วย อย่างไรก็ตามเจ้าของธุรกิจ และทายาทจะต้องคำนึงถึงเสมอว่าไม่ใช่สมาชิกทุกคนในครอบครัวจะเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจครอบครัว

องค์ประกอบที่ 2 ธุรกิจ ในส่วนของธุรกิจจะให้ความสำคัญกับผลประกอบการของธุรกิจครอบครัว การกำหนดกลยุทธ์ การบริหารจัดการธุรกิจ และชื่อเสียงของบริษัทเป็นหลัก ผู้ที่เกี่ยวข้องกับส่วนธุรกิจจะประกอบด้วยสมาชิกในครอบครัวที่ทำงานกับบริษัทในฐานะลูกจ้าง เช่น CEO ผู้บริหารในบริษัท หรือเป็นพนักงานคนหนึ่งโดยอาจมีหุ้นในบริษัท หรือไม่มีก็ได้ รวมถึงคนนอกตระกูลที่บริษัทจ้างเข้ามาซึ่งอาจมีหรือไม่มีหุ้นส่วนความเป็นเจ้าของในธุรกิจก็ได้

องค์ประกอบที่ 3 ความเป็นเจ้าของ ในส่วนความเป็นเจ้าของจะเน้นไปที่การแบ่งปันผลกำไรระหว่างผู้ถือหุ้น ซึ่งส่วนใหญ่ คือสมาชิกในครอบครัวนั่นเอง คนภายนอกตระกูลอาจมีส่วนความเป็นเจ้าของบ้างขึ้นอยู่กับโครงสร้างการถือหุ้นว่าได้มีการระดมทุนจากภายนอกหรือไม่ เช่น การเอาธุรกิจครอบครัวเข้าตลาดหลักทรัพย์ หรือการแปลงหนี้เป็นทุน ในกรณีการปรับโครงสร้างหนี้ การรวบรวมกิจการกันหรือการให้ผลตอบแทนพนักงานในรูปแบบของหุ้น

ความเป็นเจ้าของ(เจ้าของเงินทุน) ซึ่งหมายถึงการมีอำนาจในการกำหนดนโยบายของบริษัทรวมทั้งสามารถแต่งตั้งผู้บริหารของธุรกิจครอบครัวได้ เป็นองค์ประกอบที่สมาชิกในครอบครัวสามารถใช้เพื่อควบคุมบริษัทให้ตอบสนองต่อความต้องการของครอบครัวซึ่งไม่ใช่ธุรกิจเพื่อธุรกิจแต่เป็นธุรกิจเพื่อครอบครัว

2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 แนวคิดทฤษฎีการปรับตัวของรอย (The ROY Adaptation Model)

Andrew & Roy, 1991; อ้างอิงจากวารสารพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 ก.ค.-ธ.ค. พ.ศ. 2551 หน้า 98) เชื่อว่าบุคคลประกอบด้วย กาย-จิต-สังคม ซึ่งเป็นหน่วยเดียวที่แยกไม่ได้เป็นระบบที่มีการปรับตัวต่อระบบเปิด เนื่องจากการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกตลอดเวลา ระบบการปรับตัวของบุคคลประกอบด้วย สิ่งนำเข้า สิ่งนำออก กระบวนการควบคุมการปรับตัวและกลไก การป้องกันพฤติกรรมปรับตัวด้านหนึ่งคือ การปรับตัวด้านรับรู้บทบาทหน้าที่ในสังคม และนอกจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ การได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากคนอื่น จะทำให้เกิดการรับรู้ได้

2.2.2 ทฤษฎีวิวัฒนาการ (Evolutionary Theory)

เป็นแนวความคิดที่ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีวิวัฒนาการทางชีววิทยาของชาร์ลส์ ดาร์วิน (Charles Darwin) ซึ่งกล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงของสังคมเป็นกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง

เป็นขั้นตอนตามลำดับ จากขั้นหนึ่งไปสู่อีกขั้นหนึ่ง ในลักษณะที่มีการพัฒนาและก้าวหน้ากว่าขั้นที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงจากสังคมที่มีรูปแบบ เรียบง่ายไปสู่รูปแบบที่สลับซับซ้อนมากขึ้น และมีความเจริญก้าวหน้าไปเรื่อยๆ จนเกิดเป็นสังคม ที่มีความสมบูรณ์

2.2.3 ทฤษฎีภูมิคุ้มกัน

หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้และไกล

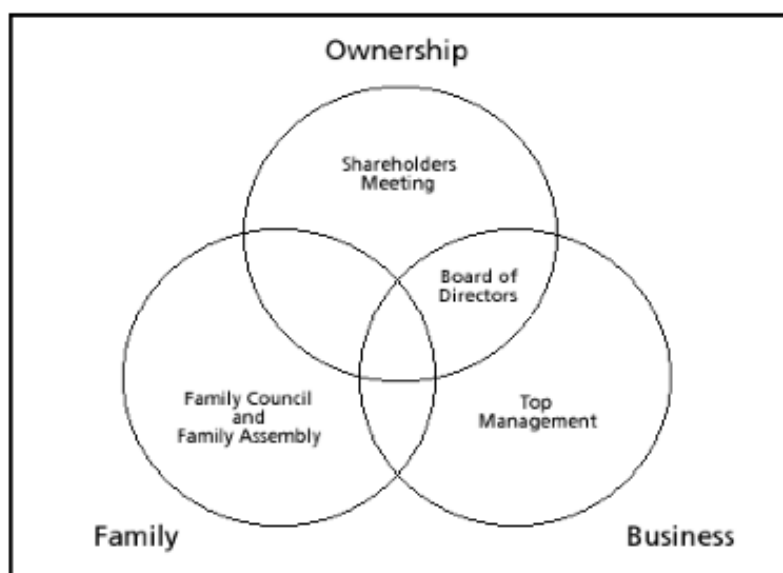
2.2.4 แนวคิดการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning)

ผศ.ดร. นิติพงษ์ ส่งศรีโรจน์ ให้นิยามว่า การค้นหาบุคคลภายในองค์กรที่เป็น “ดาวเดือน” ที่สามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศตามที่องค์กรคาดหวังเพื่อให้ดำรงตำแหน่งเมื่อตำแหน่งนั้นว่างลง การเตรียม “ดาวเดือน” นั้นอาจจะมีจำนวน 2-3 คน “ดาวเดือน” ดังกล่าวจะต้องมีความเหมาะสมทั้งในด้านวุฒิ คุณวุฒิและความพร้อมที่ดำรงตำแหน่งนั้น แต่ในที่สุดแล้วผู้สืบทอดตำแหน่งจะมีเพียง 1 คน เท่านั้น ด้วยเกณฑ์การคัดเลือก เพื่อให้ผู้ที่พร้อมและเหมาะสมมากที่สุดเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ดังนั้นกรรมการที่คัดเลือกมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง

ดร. ดนัย เทียนพุ่ม (2552) การที่ความต้องการของธุรกิจในการที่จะขยายกิจการแล้วต้องการผู้บริหารเข้ามารับผิดชอบ งานดังกล่าวในอนาคตรวมทั้งการเตรียมผู้บริหารไว้ทดแทนผู้บริหารระดับสูงที่ลาออกหรือเกษียณออกไปหรือถูกซื้อตัวเพื่อจะได้มีตัวตายตัวแทน (Successor)

2.2.5 ทฤษฎีระบบ (The Systems Theory)

Gersick, Lansberg, Davis and McCollum (1997) และคณะได้อธิบายว่า ทฤษฎีที่นำมาอธิบายธุรกิจครอบครัวได้ดีที่สุดและเป็นที่ยอมรับอย่างสูง ในการทบทวนวรรณกรรมเรื่องธุรกิจครอบครัว คือ ทฤษฎีระบบ (The Systems Theory) ทฤษฎีระบบเป็นทฤษฎีที่นำมาใช้ในการอธิบายธุรกิจครอบครัว ธุรกิจครอบครัวประกอบด้วยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง และมีความสัมพันธ์กับครอบครัว (Family) การจัดการ (Management) และความเป็นเจ้าของ (Ownership) องค์ประกอบทั้งสามส่วนรวมกันขึ้นเป็นระบบ แต่ละองค์ประกอบเป็นระบบย่อยของระบบใหญ่ ธุรกิจและครอบครัวจึงดำเนินไปเพื่อองค์ประกอบที่ถือเป็นระบบย่อยของระบบใหญ่คือธุรกิจครอบครัว (Family Business) นั่นเอง



ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีระบบ

ที่มา: Gersick, Lansberg, Davis and McCollum, 1997

ทฤษฎีระบบได้กล่าวไว้ว่าสำหรับธุรกิจครอบครัว การที่จะบรรลุเป้าหมายความสำเร็จได้จำเป็นต้องผสมผสานระบบย่อยทั้ง 3 เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม ความเป็นครอบครัว การจัดการ และความเป็นเจ้าของ หากขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง ธุรกิจครอบครัวก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ กล่าวคือ ครอบครัวย่อมรู้ดี และเข้าใจดีที่สุดว่าระบบของสังคมมีความสลับซับซ้อน และมีลักษณะเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา (Dynamic Social System) ครอบครัวจะปรับตัวเข้ากับระบบสังคมดังกล่าว ได้อย่างไร แต่ขณะเดียวกันความเป็นครอบครัวอาจกระทบกับความเป็นเจ้าของและการจัดการระบบย่อยระบบหนึ่ง ไม่สามารถดำรงอยู่ได้เพียงลำพัง แต่จะต้องอยู่ร่วมกันอย่างสอดคล้องกันและมีความสมดุลกัน จึงจะทำให้ระบบใหญ่ที่ประกอบกันขึ้นเป็นธุรกิจครอบครัวอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนิศา มณีรัตน์รุ่งโรจน์ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมา” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการวางแผนและดำเนินงานรวมทั้งเพื่อสรุปแนวทางที่ธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างใช้ในการปรับตัว เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน และพบว่า ธุรกิจวางแผนดำเนินงานโดยอาศัยประสบการณ์ และการปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกในครอบครัว ส่วนแนวทางที่ธุรกิจใช้ในการปรับตัว ประกอบด้วย การปรับตัวด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ การส่งเสริมการขาย การสร้างเครือข่าย และการลงทุนเพิ่ม โดยสิ่งที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ประกอบด้วย ความพร้อมของทายาททำเลที่ตั้ง พฤติกรรมผู้บริโภคและแนวทางที่ใช้ในการปรับตัว

อรุณ สิริจานุสรณ์ (2500) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การสืบทอดธุรกิจครอบครัวกระบวนการแห่งการสร้างความสัมพันธ์เพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสำคัญ ที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจ นำไปสู่การเติบโต และความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว และพบว่า ประเด็นสำคัญของการสืบทอดธุรกิจที่มีผลต่อการเติบโตและยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ได้แก่

การพัฒนาทายาท โดยทายาทที่จะมาบริหารงานต่อควรได้รับการพัฒนาความสามารถเพื่อก่อให้เกิดการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่มการแข่งขันกันอย่างรุนแรง สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ นำพาธุรกิจครอบครัวสู่การแข่งขันระดับสากลได้ ผู้ก่อตั้งต้องพัฒนาผู้สืบทอดตั้งแต่นั้นๆ เพื่อเป็นการเตรียมทายาทที่จะเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวในอนาคต

ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกครอบครัวในแต่ละรุ่น และสมาชิกครอบครัวในรุ่นเดียวกัน การที่สมาชิกครอบครัวมีความปรองดองกลมเกลียวกัน จะทำให้การสืบทอดธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น และเป็นพลังอันเข้มแข็งในการขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัวไปสู่การเติบโตและความยั่งยืนจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งได้อย่างไม่ขาดสาย

แผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ธุรกิจครอบครัว ควรมีการกำหนดแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้เป็นวาระสำคัญของแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ ธุรกิจครอบครัวที่ไม่มีการวางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ดีและเหมาะสม อาจนำมาซึ่งความขัดแย้งของสมาชิกในครอบครัว ผู้สืบทอดขาดความรู้ความสามารถเพียงพอในการจัดการธุรกิจครอบครัว และในที่สุดอาจไม่สามารถนำธุรกิจครอบครัวไปสู่เป้าหมายของความยั่งยืนได้

ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำในแต่ละรุ่น ควรมีความสามารถเป็นผู้นำ มีการเตรียมแผนการสืบทอดธุรกิจ และคำนึงสัญญาเพื่อให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ สร้างสมรรถนะในการจัดการ มีความเต็มใจและพันธกรณีที่จะนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ความยั่งยืนในบทบาทของผู้นำ

ผลตอบแทนในธุรกิจครอบครัว ซึ่งล้วนแต่เป็นประเด็นที่มีความสำคัญของการสืบทอดธุรกิจที่สร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัว

ศิริระ อินทรกำรชัช (2556 บทความ) หัวข้อเรื่อง “5เคล็ดลับเปลี่ยนแนวคิด ธุรกิจครอบครัวสู่ความยั่งยืน” กล่าวว่า ความสำเร็จของธุรกิจทั่วไปนั้น ปกติจะวัดกันที่รายได้ ยอดขาย กำไร แต่สำหรับธุรกิจครอบครัว เป้าหมายคือการเติบโตอย่างยั่งยืน ไปสู่รุ่นลูกหลาน ซึ่งถึงแม้ว่าธุรกิจในกลุ่มภาคเอเชียกว่าร้อยละ 70-80 ล้วนเป็นธุรกิจที่เติบโตมาจากกิจการครอบครัวแทบทั้งสิ้น แต่ผลจากการศึกษาของหลายสำนักพบว่า อัตราการอยู่รอด (Survival Rate) ของธุรกิจครอบครัวจนถึงรุ่นที่ 3 หรือ 4 กลับมีน้อยมากหรือไม่ถึงร้อยละ 5 เป็นที่มาของคำกล่าวที่ว่า ธุรกิจครอบครัวมักจะไปได้ไม่เกิน 3 ชั่วอายุคน

โจทย์ใหญ่ที่ผู้ประกอบการจะต้องไปศึกษา หากคำตอบกับทีมบริหารตั้งแต่วันนี้ คือจะทำอย่างไรให้องค์กรของตนมีส่วนผสมที่ลงตัวระหว่างการมี Talent ที่เหมาะสมกับงาน มีเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ต้องถามตัวเองว่ากลยุทธ์ที่ใช้ในวันนี้จะยังช่วยให้ธุรกิจที่ทำ คงอยู่ในกระแสความต้องการ ไปได้อีกห้าปีข้างหน้าหรือไม่ รวมทั้งต้องกล้าตัดสินใจในเรื่องที่จะทำให้องค์กรเติบโตไม่หยุดนิ่ง สามารถรักษาส่วนแบ่งการตลาดรวมทั้งเจาะตลาดและขยายฐานลูกค้าใหม่ๆ สิ่งที่สำคัญคือต้องรู้จักบริหาร Risk และหาจุดกึ่งกลางที่เหมาะสมระหว่างการลงทุนและการกระจายความเสี่ยงด้วย

เขมวรรณ นาคพลั้ง (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยใดที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่น” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ วิเคราะห์ปัจจัยการถ่ายทอดธุรกิจครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่นให้ประสบความสำเร็จ เพื่อหาแนวทางและการวางแผนการที่จะส่งต่องานธุรกิจครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่น และพบว่า แนวทางในการที่จะให้ผู้สืบทอดธุรกิจรุ่นใหม่ได้นำไปวางแผนต่อ หากต้องการให้ธุรกิจครอบครัวของตนที่ดำเนินมายังดำเนินต่อไปด้วยสมาชิกในครอบครัว โดยมีแนวทางดังนี้

การวางรากฐานให้ผู้สืบทอดธุรกิจตั้งแต่เริ่มต้น

- 1) ปลูกฝังแนวคิด การเรียนรู้การทำงานจากคนในครอบครัวตั้งแต่เด็ก
- 2) สร้างความรู้สึกรักผูกพันและซึมซับธุรกิจครอบครัว
- 3) ให้ผู้สืบทอดเข้ามาช่วยงานในธุรกิจครอบครัวตั้งแต่เรียน
- 4) วางแผนด้านการศึกษาให้กับทายาท

การวางแผนการเข้าสู่ธุรกิจของผู้สืบทอด

- 1) ให้ผู้สืบทอดเรียนรู้ระบบงานตั้งแต่เริ่มแรกให้มีความเข้าใจในระบบองค์กรเพื่อให้คนในองค์กรยอมรับและสร้างความเชื่อใจได้
- 2) ให้ผู้สืบทอดมีส่วนร่วมในการประชุมที่สำคัญและสังเกตการทำงานของฝ่ายทอด
- 3) เปิดโอกาสให้ผู้สืบทอดได้ปรึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจในเรื่องที่ยังขาดประสบการณ์

การบริหารจัดการในองค์กร

- 1) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนภายในองค์กรและสร้างความไว้วางใจ
- 2) เตรียมทีมที่ปรึกษาให้กับผู้สืบทอดในองค์กร
- 3) มีทีมที่ปรึกษามืออาชีพให้คำปรึกษาและเข้ามาช่วยบริหารเป็นตัวกลางช่วยในการตัดสินใจ

การมีธรรมเนียมในครอบครัวเพื่อจัดการความขัดแย้งและการสื่อสาร

- 1) มีการคัดเลือกสมาชิกภายในครอบครัว เพื่อทำการประชุมและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อลดความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารกันระหว่างครอบครัวเพื่อรับฟังแนวทางการดำเนินการที่ไม่ตรงกันและสร้างความโปร่งใสในการบริหารงาน
- 2) การถ่ายทอดธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องมีแรงสนับสนุนจากในครอบครัว และจากองค์กรที่ทั้งผู้ถ่ายทอดและผู้สืบทอดต้องวางแผนให้และเตรียมรับให้ดีจึงจะทำให้ธุรกิจครอบครัวดำเนินอยู่ต่อไปได้จากรุ่นสู่รุ่น

2.4 สมมติฐานงานวิจัย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยเห็นว่าสาเหตุที่ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวมีหลายสาเหตุไม่ว่าจะเป็น ความสัมพันธ์ของคนในครอบครัว การศึกษาที่จบมาตรงสายกับธุรกิจครอบครัว ความพร้อมทายาทที่มารับช่วงบริหารงานต่อจากผู้ก่อตั้ง ความต้องการลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป การแข่งขันที่ปัจจุบันเริ่มมีความรุนแรงมากขึ้นทุกวัน ธรรมชาติของสมาชิกในครอบครัวรวมถึงภูมิคุ้มกันในด้านต่างๆ ของกิจการ เป็นต้น



ภาพที่ 2.2 สมมติฐานงานวิจัย



บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การศึกษาการปรับตัวธุรกิจครอบครัว (วัสดุก่อสร้าง)” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของกิจการวัสดุก่อสร้างรุ่นบุกเบิกและทายาทที่รับช่วงต่อ หรือผู้บริหารกิจการที่มีความสัมพันธ์กับเจ้าของหรือทายาท โดยผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 กลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

สามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกเป็นเจ้าของกิจการเอง และกลุ่มที่สองเป็นผู้บริหารที่อาจจะไม่ใช่เจ้าของแต่เป็นเครือญาติที่เจ้าของให้มาช่วยดำเนินงาน โดยจะสัมภาษณ์กิจการวัสดุก่อสร้างที่มีการบริหารแบบครอบครัว ที่ยังไม่ใช่การดำเนินงานแบบโมเดิร์น เทรค 5 ราย

3.1.2 วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดว่าผู้ที่เลือกมาเป็นตัวแทนประชากรกลุ่มตัวอย่าง ต้องเป็นเจ้าของกิจการเองและทายาท หรือผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับเจ้าของหรือทายาทเท่านั้น และเป็นกิจการที่ยังคงบริหารงานแบบครอบครัว ไม่กำหนดว่าจะเป็นหญิงหรือชาย ไม่กำหนดอายุ ขอแค่เข้าข่ายในข้อแรก ถือว่าเป็นตัวแทนประชากรได้

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

3.2.1 แบบสอบถาม ส่วนที่ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์กรอกข้อมูลทั่วไป เช่น อายุ ชื่อกิจการ เป็นต้น

3.2.2 การสัมภาษณ์ จะเป็นการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยผู้ทำวิจัยได้จัดเตรียมคำถามในส่วนที่ 2 คือ คำถามที่เกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจครอบครัว (วัตถุประสงค์สร้าง) ใช้เวลาสัมภาษณ์ ประมาณ 30 นาที – 1 ชั่วโมง โดยขณะทำการสัมภาษณ์จะทำการบันทึกเสียงและจดข้อมูล

3.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่เตรียมไว้จากการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการเองและทายาท หรือผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับเจ้าของหรือทายาทเท่านั้นที่มีการบริหารงานแบบครอบครัว 5 กิจการ โดยการจดบันทึกและบันทึกเสียง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มารวบรวม และวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เหตุการณ์โดยไม่อิงทฤษฎี คือ การจำแนกข้อมูลในเหตุการณ์หนึ่งๆที่จะวิเคราะห์ตามความเหมาะสมกับข้อมูล ซึ่งอาจใช้ประสบการณ์ของผู้วิจัยเองซึ่งผู้วิจัยจะจำแนกข้อมูลแบบง่ายๆตามที่ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มได้และผู้วิจัยเห็นว่ามีความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และมีการอ้างอิงจากงานวิจัยครั้งที่ผ่านมาด้วย

3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยได้ดำเนินการค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมจากบทความ สิ่งตีพิมพ์ ผลงานการวิจัย รวมถึงเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาการวิจัยในครั้งนี้

3.4 ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

งานวิจัยเริ่มตั้งแต่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2559 ถึง 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2559 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 1 เดือน 17 วัน

บทที่ 4

ผลการวิจัย

4.1 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ก่อตั้งกิจการ ทายาท หรือผู้บริหารงานของกิจการ ครอบครัว ด้านวัตถุประสงค์สร้างทั้ง 5 รายดังนี้

- 1) บริษัท สระบุรีสรรพกิจ จังหวัดสระบุรี ปัจจุบันบริหาร โดยทายาทรุ่นที่ 1
- 2) บริษัท ดีแอสควาร์ จังหวัดสระบุรี ปัจจุบันบริหารงานโดยผู้บริหารที่จัดตั้งโดยผู้ก่อตั้งกิจการ
- 3) บริษัท พระอินทร์คอนเมท จังหวัดอยุธยา ปัจจุบันบริหารงาน โดยผู้ก่อตั้งกิจการ
- 4) บริษัท อยุธาผลิตภัณฑ์ คอนกรีต จังหวัดอยุธยา ปัจจุบันบริหารงานโดยผู้ก่อตั้งกิจการ
- 5) บริษัท วิสตาอินเตอร์เทรด จำกัด จังหวัดกรุงเทพมหานคร ปัจจุบันบริหารงานโดยทายาทรุ่นที่ 3

ตารางที่ 4.1 สรุปสาเหตุที่ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจครอบครัว

สาเหตุ	รายที่1	รายที่2	รายที่3	รายที่4	รายที่5
การศึกษา	✗	✓	✗	✗	✗
ความสัมพันธ์	✓	✓	✓	✓	✗
ความพร้อมทายาท	✓	✓	✓	✓	✓
ธรรมาภิบาล	✓	✓	✓	✓	✓
ภูมิคุ้มกัน	✓	✓	✓	✓	✓
ความต้องการลูกค้า	✓	✓	✓	✓	✓
การแข่งขันในตลาด	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ: ✓ ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจครอบครัว

✗ ไม่ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจครอบครัว

4.1.1 บริษัท สระบุรีสรรพกิจ จังหวัดสระบุรี ปัจจุบันบริหารโดยทายาทรุ่นที่ 1

ทายาทรุ่นที่ 1 รับช่วงต่อจากบิดา กิจการดำเนินมาเป็นเวลากว่า 35 ปี และสิ่งที่ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจครอบครัว มีดังนี้

4.1.1.1 ภูมิคุ้มกัน

มีการวางแผนในเรื่องของเงินทุนมาโดยตลอด เพราะธุรกิจต้องมีเงินทุนหมุนเวียน **“ไม่รู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้น”** เพราะฉะนั้นเรื่องการวางแผนเงินสำคัญ มีการโทรศัพท์เพื่อขอต่อราคาคอกเบี้ยกับธนาคาร ในช่วงที่เศรษฐกิจแย่ **“พอสอนเสมอว่าถ้ารายได้บริษัทไม่เพิ่มขึ้น ต้องทำให้ค่าใช้จ่ายลดลงให้ได้”**

ในส่วนของการขยายธุรกิจก็ใช้วิธีขยายไปยังกิจการอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น อสังหาริมทรัพย์ หรือแม้กระทั่งการเป็นผู้ผลิตเองเพื่อให้กิจการมันเกื้อหนุนกันไป **“เพราะถ้าเราไม่ทำแบบนี้เราจะแข่งขันไม่ได้ เรามีสินค้าที่เราเป็นคนพัฒนา เราสามารถเอาไปแข่งกับรายอื่นได้”**

4.1.1.2 ความพร้อมทายาท

มีการเตรียมตัวให้มีความพร้อมก่อนที่จะถึงเวลา **“โชคดีที่พ่อแม่บ่มเพาะมาดี ให้ไปดูงานด้วยตั้งแต่เด็กๆ ขึ้นรถเนี่ยเรื่องเสาะไม่มี”** โดยฝึกให้มาดูกิจการช่วงปิดเทอม ค่อยๆ ซึมซับไปโดยปริยาย ส่วนเรื่องสาขาที่จะเรียนก็มีการแนะนำเรื่องของคณะที่จะตรงสาย โนมึ่น้าวให้กลับมาทำงานที่บ้านตลอดเวลา และเมื่อถึงเวลามาปฏิบัติงานจริง เริ่มเรียนรู้ทุกแผนกด้วยตัวเองโดยที่มีพ่อแม่เป็นคนช่วยเหลือ

4.1.1.3 การศึกษา

ไม่จำเป็นต้องจบตรงสายเลย **“มันใจว่าตอนอยู่ ม.6 ไม่มีใครรู้ว่าตัวเองชอบอะไร คนที่รู้ถือว่าโชคดี การทำธุรกิจที่บ้านถ้าเป็นคนที่บ้านมีกิจการอยู่แล้วมันจะอยู่ในใจตลอดว่าจบแล้วจะกลับมาช่วย อยู่ที่ความตั้งใจ บางคนจบมาไม่ตรง ขอแค่ตั้งใจ เรียนอะไรก็ได้จริงๆ”**

4.1.1.4 ความสัมพันธ์ของคนในครอบครัว

มีผล **“มันทำให้เราคุยกัน และถ้ามันเกิดจากความรัก แก้ปัญหาได้หมด เพราะถ้าเอาจริงๆ ยิ่งเป็นคนในครอบครัวความเกรงใจมันน้อย แต่ถ้าสนิทกันและรักกันมากพอ จะผ่านปัญหาได้เร็ว”** แต่ถ้าหากความสัมพันธ์ไม่มีเวลามีปัญหาจะยิ่งหมองเหม็น

4.1.1.5 ธรรมเนียมปฏิบัติ

ไม่มีเหตุผลว่าใครถูกผิด ทุกปัญหาแก้โดยใช้วิธีต่างกัน อยู่ที่กรณี อันไหนพ่อแม่เห็นด้วยหรือไม่ แต่สุดท้ายแล้วหากเกิดปัญหาที่ต้องการความเด็ดขาด พ่อก็จะเป็นคนตัดสินใจอยู่ดี

เรื่องของตำแหน่งหน้าที่และเงินเดือนมีการแบ่งกันชัดเจน มีบ้างที่น้อยใจเพราะบางทีถึงแบ่งชัดเจนแล้วแต่เราอาจจะรับผิดชอบมากกว่าคนอื่นในบ้าน แต่**”การที่ได้กำลังใจจากแม่ที่คอยปลอบมันจะดีมาก แล้วก็รู้สึกดีขึ้น”**

4.1.1.6 ความต้องการลูกค้า

เรื่องความสัมพันธ์กับลูกค้าจำเป็น เพราะ **”ราคาเอามาแข่งขันได้แค่ช่วงเวลาเดียว”** อยู่ที่ความใส่ใจที่เรามีให้ลูกค้า **”ในตลาดมีร้านค้า 2 ร้านอยู่ข้างกัน ขายของแบบเดียวกัน ราคาเท่ากัน ทำไมคนถึงเยอะอยู่ร้านเดียวในขณะที่อีกร้านไม่มีคนเข้า”**

4.1.1.7 การแข่งขัน

คู่แข่งเยอะขึ้น สมัยก่อนแข่งครอบครัวด้วยกัน ปัจจุบันโมเดิร์นเทรดเยอะขึ้น ผู้ผลิตมาเป็นคนขายเองมากขึ้น ถ้าไม่ปรับอยู่ไม่ได้แน่นอน ตอนหลังเริ่มพัฒนาสินค้าตัวเอง เช่น บล็อก คอนกรีต แผ่นพื้น พยายามเป็นผู้ผลิตเพื่อเอาสินค้าไปแข่งกับคู่แข่งได้ **”การจะอยู่ได้ต้องหูตากว้างไกลมองทรนอนาคต เช่น จากอิฐบล็อก กลายเป็นอิฐมวลเบา สินค้าต้อง up to date ต้องเรียนรู้ Know How เจ้าอื่น ๆ ในตลาด”**

4.1.2 บริษัท ดีแอสควร์ จังหวัดสระบุรี ปัจจุบันบริหารงานโดยผู้บริหารที่จัดตั้งโดยผู้ก่อตั้งกิจการ

ผู้บริหารกิจการ ดำเนินกิจการมา 28 ปี และสิ่งที่ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจครอบครัว มีดังนี้

4.1.2.1 ภูมิคุ้มกัน

มีการวางแผนในเรื่องผู้บริหารโดย ไม่จำเป็นต้องเป็นทายาทเพราะ **”หากเค้าไม่สนใจหมายความว่าต้องเลิกกิจการหรือ”** และมีความเห็นว่ากิจการที่จะให้ทายาททำไมควรเป็นกิจการเดียวที่พ่อแม่ทำ เพราะ **”เราก็จะได้แค่ตลาดเดียวที่เราอยู่ ถ้าทำธุรกิจอื่น เรายังสามารถได้ส่วนแบ่งจากตลาดอื่นด้วย และหากเกิดผลกระทบของธุรกิจหนึ่ง ก็ยังมีอีกธุรกิจที่สามารถไปได้ โดยเป็นการกระจายความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น”**

มีการขยายธุรกิจไปหลายธุรกิจ เช่น โรงงานเสาเข็ม อสังหาริมทรัพย์ โรงงานคอนกรีต เนื่องจากเป็นธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกันได้ และมองว่าเป็นเรื่องของ **”ความชำนาญในกิจการที่เราทำเพราะเรามีประสบการณ์เราก็จะทำมันออกมาได้ดี”**

เรื่องของเงินทุน “ปกติจะทำแผนธุรกิจก่อนอยู่แล้ว ดูว่าคุ้มค่าที่จะลงทุนใหม่ และหาเงินจากข้างนอกเท่าไรและควักเงินตัวเองเท่าไร” ประเมินความสามารถตัวเองว่าจะทำได้หรือไม่

4.1.2.2 ความพร้อมทายาท

“ธุรกิจที่ทำอยู่ ถ้าผมไม่อยู่ต้องดำเนินต่อไปได้” ไม่ได้จำกัดว่าต้องเป็นทายาทเท่านั้นที่จะมารับช่วงต่อ ให้ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันซึ่งมีความสนิทสนมกันพอสมควร ช่วยหาคนที่รับช่วงต่อ โดยอาจจะให้นโยบายในการคัดเลือกคนมา เช่น คนที่จะมาแทนอยากได้อายุประมาณ 30 ปี เพราะจะได้ทำงานกันนานๆ เป็นต้น และมีการ “ลงทุนในเรื่องบุคคลสูงมาก คนที่มาไม่ใช่ได้แค่เงินเดือน แต่จะให้เป็นผู้ถือหุ้นด้วย”

4.1.2.3 การศึกษา

คนทั่วไปอาจมองว่าไม่ตรงสายก็ได้ แต่ “ผมว่าตรงสายดี คือ มีพรสวรรค์ มีคนที่อยู่ในวงการ ประสบการณ์เกิดจากการเรียนรู้จริงอยู่ แต่ได้มาจากการโดนทดลอง การผิดพลาดบ่อย และทำให้เสียหายเยอะ คนที่จบมาตรงสายเค้าจะมีพื้นฐาน และเมื่อเกิดปัญหาาก็จะแก้ปัญหาได้ แต่คนที่ไม่ตรงสาย การไม่มีพื้นฐานจะทำให้แก้ปัญหาได้จริง แต่ยากกว่าความเป็นมืออาชีพถือเป็นเรื่องสำคัญ”

4.1.2.4 ความสัมพันธ์

สำคัญมากๆว่า “เจ้าของกิจการให้โอกาสจริงไหม บางคนจ้างมืออาชีพจากข้างนอกมา แต่เจ้าของกิจการเอาตัวเองเป็นหลัก คนที่มาทำงานคงทำไม่ได้หรอก” มีการให้อภัยเสมอถึงแม้จะทำผิดโดยที่ไม่ได้ตั้งใจ และ “ยังคงให้อำนาจนั้นต่อไป ไม่ได้ยึดอำนาจคืนและให้เกียรติกันโดยไม่เคยต่อว่าผู้บริหารต่อหน้าพนักงาน” มีเหมือนกันที่ความเห็นไม่ตรงกันแต่จะเรียกคุยที่หลังและให้เราเป็นคนไปสั่งงานลูกน้องอีกที ทำให้ลูกน้องมีความนับถือเรา

4.1.2.5 ธรรมเนียมปฏิบัติ

รับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารทุกคน และเสนอความเห็นของตัวเองด้วย ให้อำนาจในการบริหารงานแบบเต็มที่ ไม่ก้าวก่ายอำนาจที่ให้อำนาจ “ถ้ามอบหมายงานไปแล้วคือมอบจริงๆ ให้เราจัดการบริหารทุกอย่างได้เลย เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ขั้นตอนการดำเนินงานจะไม่มายุ่งเลย ทำให้เราสบายใจที่จะทำและมีความรวดเร็วในการทำงาน”

เรื่องของเงินเดือน มีการกำหนดชัดเจนแม้กระทั่งเจ้าของกิจการเอง “ถ้าเจ้าของต้องการใช้เงินที่เป็นเรื่องส่วนตัวก็จะใช้จากบัญชีส่วนตัวที่ถูกกำหนดชัดเจนตั้งแต่แรก มีการแยกกันชัดเจนไม่เงินเงินมันจะปนกัน”

4.1.2.6 ความต้องการลูกค้า

นโยบายหลักๆของเราคือ “พัฒนาการบริการ การผลิตให้ดี ในมุมมองลูกค้า บริษัทมีความน่าเชื่อถือมากฐานลูกค้าเรามีเยอะอยู่แล้ว เพียงแต่เราแค่รักษามาตรฐานที่ดีของเราหรือทำให้ดีขึ้นก็พอ เราไม่ต้องบอกว่าเรามีอะไรดี เราบอกว่าลูกค้าหลักๆเราเป็นใคร แต่เค้าเห็นเค้าก็เชื่อเราแล้ว” และความรับผิดชอบของธุรกิจเรา เช่น “ถ้าลูกค้ามาสั่งเสารเรา และมีการกำหนดส่งแล้วเราทำได้ตามที่ตกลงหรือไม่ ถ้าทำไม่ได้เค้าเสียหายเยอะมาก”

4.1.2.7 การแข่งขัน

เพราะคู่แข่งเยอะขึ้น และกิจการเราขยายขึ้น “เรื่องของการตัดสินใจถ้าพนักงานทุกคนต้องรอดถามเจ้าของเพียงคนเดียวการตัดสินใจจะช้าลง ต้องปรับมาตรฐานการทำงานให้ตัดสินใจได้เร็ว จะทำให้งานไม่สะดวก และมีความเป็นมืออาชีพซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจครอบครัว”

4.1.3 บริษัท พระอินทร์คอนเมท จังหวัดอยุธยา ปัจจุบันบริหารงานโดยผู้ก่อตั้งกิจการ ผู้ก่อตั้งกิจการบริหารงานเอง ดำเนินกิจการมากกว่า 30 ปี และสิ่งที่ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจครอบครัว มีดังนี้

4.1.3.1 ภูมิคุ้มกัน

ด้านผู้สืบทอดกิจการถ้าลูกไม่ทำก็คงเลิกกิจการ “ทุกคนเค้าก็มีวิถีทางชีวิตของเค้า มันเป็นอนาคต ยังไม่แน่นอน ของแบบนี้มันบังคับกันไม่ได้ถ้าเค้าไม่ยอมทำก็ทำไม่ได้” แต่ปัจจุบันมีการขยายธุรกิจหลายกิจการ เช่น อสังหาริมทรัพย์ รับจ้างตัดหินทราย โรงงานผลิตบล็อก

เรื่องเงินทุน “จะลงทุนทำอะไรที่ใช้เงินเยอะๆ เงินเราไม่เยอะขนาดนั้น เราต้องใช้โอดิธนาการ”

4.1.3.2 ความพร้อมทายาท

พยายามให้เค้ารับรู้ปัญหาต่างๆที่มันเกิดขึ้นในปัจจุบัน และให้เสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหา บางอย่างก็ใช้ได้นะ และมีการแนะนำสาขาที่คิดว่าจะมีประโยชน์กับกิจการ

4.1.3.3 การศึกษา

ไม่จำเป็นต้องจบตรงสาย มันเรียนเพิ่มเติมได้ “เราเองก็ไม่ได้จบทางนี้มานะ แต่ทำมามันก็รู้เอง เรียนรู้มาเรื่อยๆ ทุกคนมันก็ต้องแบบนี้แหละ”

4.1.3.4 ความสัมพันธ์

จำเป็นนะ “ถ้าไม่ถูกกันเลยมันก็คุยกันไม่รู้เรื่อง ตีกันตาย มันก็ต้องเห็น
พ้องไปทางเดียวกัน” การขัดแย้งกันนะมันมีอยู่แล้ว แต่สุดท้ายก็ต้องฟังความเห็นกันและกัน

4.1.3.5 ธรรมเนียมปฏิบัติ

ไม่มีการแบ่งกันชัดเจน ช่วยๆ กันทำไป มีอะไรที่เราไม่รู้ก็ให้เค้าไปช่วยดู
แต่ในส่วนเงินเดือนมีการกำหนดไว้ แต่อาจจะยังทำไม่ได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ มีการตั้งไว้และพยายามจะ
ทำให้ได้ “ไม่ได้หยิบเงินจากหน้าร้านแต่เวลาจะใช้อะไรก็จะเบิกออกมา และพยายามใช้ให้อยู่ในก้อน
นั้น”

4.1.3.6 ความต้องการลูกค้า

“มีการให้คำปรึกษาลูกค้าได้ แนะนำสินค้า ไม่ใช่จะขายอย่างเดียวอะไรก็
ได้ จะบอกว่าอันนี้ไม่ดีนะ” พยายามขายสินค้าราคาที่แข่งกับคู่แข่งได้ พยายามบริการเรื่องการขนส่ง
ชนิดเดียวกันส่ง “บอกลูกค้าว่าส่งได้นะแต่รอหน่อย รอไปรวมๆ กัน” แต่ลูกค้าเข้าใจเพราะบางทีเค้าก็
ไม่มีรถมาขนกลับเอง แต่ถ้าเป็นโมเดิร์นเทรด เค้าไม่ค่อยสนใจเรื่องนี้ อีกเรื่องที่ทำให้ความสนใจ คือ
ความสนิทสนมกับลูกค้า “บางวันลูกค้าแค่แวะมาทักทายพูดคุย วันนี้หอยออกอะไร ไม่ได้มาซื้อของ
นะแต่คนไทย ความกันเองมันช่วยได้เยอะ” อีกเรื่องที่สำคัญคือพยายามหาของที่ลูกค้าต้องการให้
ครบหากที่ร้านไม่มีก็ซื้อร้านอื่นมาให้ “ไม่เคยมีลูกค้าเดินเข้ามาแล้วปล่อยให้หลุดออกไปโดยที่ไม่ได้
ของที่ต้องการ”

4.1.3.7 การแข่งขัน

“ร้านวัสดุเดี๋ยวนี้มันกลายเป็นห้างไปแล้ว มีแอร์เดินเงินเลือกของหยิบ
ของสบาย ต่างจากร้านค้ารุ่นเก่าที่วางของแล้วคนมาเลือกๆ การดำเนินการไม่เหมือนกัน” พยายามจัด
หน้าร้านให้ลูกค้าสามารถหยิบของเองได้ มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ให้คำแนะนำ

4.1.4 บริษัท อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ คอนกรีต จังหวัดอยุธยา ปัจจุบันบริหารงานโดยผู้ก่อตั้ง กิจการ

ผู้ก่อตั้งกิจการยังคงเป็นผู้บริหารงานเอง ดำเนินกิจการมากกว่า 23 ปี และสิ่งที่ส่งผลต่อ
การปรับตัวของธุรกิจครอบครัว มีดังนี้

4.1.4.1 ภูมิคุ้มกัน

“ตอนนี้หันมาทำหมู่บ้านจัดสรร เพราะมีที่ดินที่คิดว่าเป็นที่ต้องการ และ
เห็นว่าเป็นธุรกิจที่เกื้อกัน เลยตัดสินใจมาทำด้านอสังหาริมทรัพย์”

ด้านแหล่งเงินทุน ก็จำเป็นบ้างถ้าหมุนไม่ทัน เราก็มีการเตรียมไว้
“นโยบายเราคือใช้ทุน 60-70 เปอร์เซ็นต์ และหาจากภายนอก 30 เปอร์เซ็นต์”

4.1.4.2 ความพร้อมทายาท

**“มีลูกคนเดียวแต่ถึงเค้าไม่มาทำก็มีหลานมาช่วยงาน โดยการให้เป็น
 หุ่นส่วน แต่ถ้าอนาคตลูกจะมาทำก็อยากให้ทั้งลูกและหลานช่วยกันทำ”**

ในส่วนของการเตรียมความพร้อมก็มีการส่งหลานเรียนด้านบริหาร
 เพิ่มเติมเพื่อให้มาช่วยกันทำ และ **“โชคดีที่ลูกรับปากแล้วว่าจะมาทำ อยากมาช่วยถือเป็นโชคสอง
 ชั้น”**

4.1.4.3 การศึกษา

มีผลต่อการปฏิบัติงานเพราะถ้าจบมาตรงได้จะดี แต่ถ้าไม่ตรงต้องหาคน
 ที่ไว้วางใจมาทำแทน

4.1.4.4 ความสัมพันธ์

“ความไว้วางใจต้องมาเป็นอันดับหนึ่ง เก่งไม่เก่งมาสอนกันทีหลังได้” ปัญหา
 จะได้ไม่กลายเป็นเรื่องใหญ่ มันก็มีบ้างที่ขัดๆกันแต่สุดท้ายก็ต้องมาคุยกันและยอมรับการตัดสินใจ
“คลื่นลูกใหม่ก็ต้องมาแทนคลื่นลูกเก่า ยอมรับได้”

4.1.4.5 ธรรมเนียมปฏิบัติ

**“เรามีการกำหนดก่อนข้างชัดเจนในเรื่องของบัญชี ทุกคนมีเงินเดือน
 แน่นอน ไม่มีการใช้เงินในส่วนของบริษัท ในการตัดสินใจหากเกิดการขัดแย้งกัน ก็ต้องยอมรับเสียง
 ส่วนมาก และบางครั้งอาจจะมีการเรียกคนนอกเข้ามาฟังและช่วยตัดสินใจ”** มีการกำหนดงานกัน
 ชัดเจน 1 คน 1 หน้าที่ แต่ละคนทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

4.1.4.6 ความต้องการลูกค้า

**“ความสัมพันธ์ส่วนตัวแทนขายถือเป็นสิ่งสำคัญ การเข้าไปพูดคุยรับ
 ฟังปัญหาลูกค้าเป็นสิ่งที่ควรทำมาก เราจะส่งตัวแทนไปหาลูกค้าตลอด อย่างน้อยถ้าไม่ได้เจอก็ต้อง
 โทรศัพท์ไปพูดคุย หรือบางที่มีพาไปทานข้าวด้วย และเราก็มีการพาลูกค้าไปที่ยวประจำปี เป็นการ
 ตอบแทนลูกค้าที่ยังคงซื้อขายกับเรา”**

4.1.4.7 การแข่งขัน

**“ปัจจุบันเรามีการผลิตคอนกรีตโดยแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ หากเป็น
 ลูกค้าทั่วไปอยากจะใช้คอนกรีตที่ไม่จำเป็นต้องมีตรา มอก. (มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม)
 รับรอง ราคาที่ขายก็จะถูกลง แต่ถ้าเป็นลูกค้าใหญ่ๆ เช่น กรมทาง คอนกรีตที่ใช้ก็ต้องเป็นการผลิต**

โดยได้รับการรองรับจากแฟนไชส์ ซึ่งราคาก็จะแพงขึ้น เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าที่ต่างกันออกไป”

4.1.5 บริษัท วิสตาอินเตอร์เทรค จำกัด จังหวัดกรุงเทพมหานคร ปัจจุบันบริหารงานโดยทายาทรุ่นที่ 3

ปัจจุบันบริหารงานโดยทายาทรุ่นที่ 3 ดำเนินกิจการมากกว่า 4 ปี (บริหารกิจการที่เปิดใหม่ เนื่องจากกิจการแรกที่ก่อตั้งผู้ก่อตั้งยังคงบริหารงานเอง) และสิ่งที่ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจครอบครัว มีดังนี้

4.1.5.1 ภูมิคุ้มกัน

ขยายกิจการ โดยจากเดิมทำวัสดุก่อสร้างอย่างเดียว ก็หันมาทำด้านพื้นไวนิลเป็นสินค้านวัตกรรมด้านพื้นโดยเฉพาะ “แต่ที่จริงมีการจดทะเบียนบริษัทสำหรับจะส่งออกไว้แล้ว รอความพร้อมบริษัท ถ้าพร้อมแล้วก็คงจะเริ่มส่งออกด้วย”

ด้านทายาทที่มารับช่วงต่อ “เนื่องจากเป็นครอบครัวคนจีนที่ค่อนข้างใหญ่ หากไม่ใช่ป้าลัมก็ยังมีเสียที่เป็นลูกที่ลูกน้องมาช่วยได้” แต่ที่บ้านไม่ได้บังคับ “อย่างน้องชายที่กำลังจะจบ พ่อแม่ก็ไม่ได้บังคับให้มาทำที่บ้าน”

ด้านแหล่งเงินทุน “ด้วยความที่รู้จักกันอยู่ วัสดุก่อสร้างต้นทุนมันก็สูงเป็นของใหญ่ จำเป็นต้องใช้เงินทุนจากภายนอก และมีการคุยกับธนาคารอยู่แล้วหากต้องการขยายกิจการ”

4.1.5.2 ความพร้อมทายาท

“เค้าก็จะสอนงาน และเหมือนเราผูกพันตั้งแต่เด็ก เห็นๆกันอยู่ ก่อนจบมาก็มีมาช่วยบ้าง เช่น งานแสดงสินค้าตามสถานที่ต่างๆ ที่บริษัทไปออก ก็ถือเป็นการเตรียมพร้อมไปเค้าให้เราไปลุยของจริงเลยว่าการจะทำธุรกิจต้องเจออะไรบ้าง ไปดูไซต์งาน ไปพบลูกค้าเอง” แต่ส่วนตัวมีการไปเรียนต่อที่จีนเพราะสินค้านวัตกรรมด้านพื้นเป็นสินค้าที่นำเข้าจากจีน ก็เรียนเพื่อเตรียมตัวมาทำติดต่อกับ supplier ได้ “คิดว่าอย่างน้อยก็ธุรกิจเราเองนะ ถ้าไม่มาทำแล้วใครจะทำ”

4.1.5.3 การศึกษา

“คิดว่าของแบบนี้มันเรียนรู้กันได้ อาศัยประสบการณ์ แต่อาจจะต้องมีคนสอนงานหนักนิดหนึ่ง ต้องลงรายละเอียดเยอะๆ ก็น่าจะพอได้”

4.1.5.4 ความสัมพันธ์

“เราแยกแยะได้ ระหว่างเรื่องส่วนตัวกับงาน หากคุยเรื่องงานก็งาน หาข้อตกลงกันก็ดูความเป็นไปได้มากกว่า แต่จริงๆก็มีความสนิทสนมระดับหนึ่งเพราะคุ้นเคยกันมาตั้งแต่เด็ก แต่อายุห่างจากเฮียประมาณ 9-10 ปี เลยอาจจะไม่ได้สนิทมาก เราเคารพเค้า คิดว่าเป็นช่วงอายุที่กำลังดีที่เรามาช่วยเค้าได้” เรื่องความสัมพันธ์คิดว่าไม่เกี่ยวกับ งานก็งาน ทุกอย่างเป็นไปตามขั้นตอน เป็นไปตามวิธีการที่ควรจะเป็น

4.1.5.5 ธรรมเนียมปฏิบัติ

“ทุกคนได้รับเป็นเงินเดือน มีตำแหน่งชัดเจน เงินเดือนชัดเจน เงินงสิที่ จะเอามาใช้ได้ เช่น อาจจะมีคนไม่สบายค่าโรงพยาบาลก็จะเบิกจากงสิไป เป็นต้น”

“คิดว่าที่บ้านเป็นคนหัวค่อนข้างสมัยใหม่ ไม่โบราณ อายุไม่ห่างมาก มีอะไรก็คุยกันได้ ก็จะไม่มีความรู้สึกน้อยใจว่าเราเป็นเด็ก”

“ถ้าเราคุยกันสองคนแล้วไม่ลงตัวที่ปรึกษาหลักเลยคือคุณพ่อหรือไม่ก็คุณลุง ซึ่งเค้าก็จะคอยชี้ทางใหม่ๆให้ว่าเราควรจะไปทางไหน แบบนี้น่าจะดีกว่า และเราก็คือเคารพผู้ใหญ่ว่าเค้ามีประสบการณ์มาก่อน เชื่อว่าเป็นทางที่ดี”

4.1.5.6 ความต้องการลูกค้า

โดยการไขว้ความเป็นสินค้านวัตกรรมให้ลูกค้า เราเป็นผู้จัดจำหน่ายรายเดียวที่ได้สิทธิ์ในการขาย “ด้านการบริการเนี่ยเรามีบริการติดตั้งด้วย ด้านความสวยงามรูปลักษณ์สินค้าที่ดี มันคงเป็นเรื่องชั่วคราว แต่การที่จิงลูกค้าให้อยู่กับเรา ต้องมีใจรักการบริการด้วย”

4.1.5.7 การแข่งขัน

“ถ้ายังทำธุรกิจแบบงสิเดิมๆคงไม่สามารถแข่งขันได้ในปัจจุบัน ต้องทำให้เป็นแบบองค์กรมากขึ้น เช่น โครงสร้างองค์กร มีการจดทะเบียนบริษัท มีการกำหนดหน้าที่แต่ละฝ่ายให้ชัดเจน มีการจ้างงานโดยคนนอก มีการจัดระเบียบให้ดีขึ้น”

4.2 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ

จุดสารบทสัมภาษณ์ของ 30 ทายาทธุรกิจรุ่นใหม่ จากสำนักพิมพ์ฐานเศรษฐกิจฉบับพิเศษในหัวข้อ “ทัศนนะและมุมมองความคิดของทายาทธุรกิจรุ่นใหม่ที่จะสืบสานความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจครอบครัวสู่มีอาชีพด้วยแนวคิดการจัดการสมัยใหม่”

4.2.1 คุณจารุวรรณ โชติเทวัญ ทายาทของสหฟาร์ม

“จำได้ว่าบ่อยครั้งคุณแม่จะพาพวกเราไปตรวจเยี่ยมกิจการในทุกๆ ส่วนงาน พวกเราได้เรียนรู้ธุรกิจสหฟาร์มมาตั้งแต่เล็กๆ และ โดยตลอดมา สิ่งเหล่านี้ได้ซึมซับเข้าไปอยู่ในความคิดของพวกเราทุกคน เมื่อพวกเราทุกคนจบการศึกษาก็ได้เข้ามาช่วยงานของบริษัท”

4.2.2 คุณชาติ จิราธิวัฒน์ ทายาทเซ็นทรัลพัฒนารูป

“ตอนเด็กๆ ผมอยากเป็นนักขับรถแข่ง แล้วก็ติดตามคุณแม่ไปทำงานที่ห้างเซ็นทรัลชิดลม เล่นที่เพลย์แลนด์ ตลอดช่วงเป็นนักเรียนก็ไปทำงานในห้าง ไปฝึกงานที่แผนกของเด็กเล่น เซ็นทรัลชิดลมเหมือนเป็นบ้านที่สองของผม คือถ้าไม่อยู่บ้าน อยู่โรงเรียน ก็จะอยู่เซ็นทรัลชิดลมนี้แหละ ผมเติบโตมากับสิ่งเหล่านี้รู้สึกตั้งแต่ตอนนั้นแล้วว่าชอบงานด้านนี้”

“ตอนไปเรียนที่อังกฤษ อเมริกา ผมชอบเดินเข้าห้างร้านของเขา แต่ไม่ได้ไปซื้อสินค้าหรอกนะ ชอบไปดูมากกว่าว่าร้านใหม่ แบรินด์ใหม่ของเขาดีไซน์ร้านยังไง จัดวางสินค้าอย่างไร บริการเป็นไง มีอะไรใหม่ๆ บ้าง ดิฉันสงสัยอย่างนี้มาตั้งแต่เด็กเลย ถ้าเห็นก็จะโทรบอกคุณแม่ บางทีก็แอบถ่ายรูปส่งมาให้ดูด้วย ว่าเขาจัดร้านอย่างนี้นะ ตอนนี้แบรินด์อะไรกำลังฮิต เราน่าจะเอาเข้าเมืองไทยทำนองนี้ครับ จะว่ามันอยู่ในสายเลือดก็ได้นะ ถือว่าผมอยากทำงานด้านนี้ แล้วถ้ามองเส้นทางการทำงานของผมต่อไป ก็คงทำอยู่กับเซ็นทรัลนี้แหละครับ อาจจะออกไปทำงานหาประสบการณ์ข้างนอกบ้าง แต่ก็เพื่อเอาประสบการณ์ที่ได้มาปรับใช้กับองค์กรของเรา”

4.2.3 คุณสุวิทย์ ทองร่มโพธิ์ ทายาทเอส เอฟ ซีเนม่า ซิตี้

“ผมเกิดมาก็อยู่กับธุรกิจภาพยนตร์แล้ว เพราะฉะนั้นทุกอย่างในชีวิตไลฟ์สไตล์จะผูกพันอยู่กับโรงภาพยนตร์มาตลอดและรู้ทุกอย่างเกี่ยวกับโรงภาพยนตร์ เรียกว่ามันอยู่ในสายเลือด”

“มันคืออาชีพของเรา เราจำเป็นต้องติดตามเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมถึงการเสาะหาเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ๆ ที่จะเอามาใช้กับงานของเราตลอดเวลา ผมจะเดินทางไปดูงานเทรดโชว์ทุกปี ได้เห็นวิวัฒนาการ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ แต่ก็ไม่ใช่ว่าจะตามเขาไปหมด โดยที่ไม่ดูสถานการณ์ว่ามันเหมาะสมหรือเปล่า”

4.2.4 คุณกิตยาภรณ์ ชัยถาวรเสถียร ทายาทบริษัทไอ.ซี.ซี. อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

“โดยส่วนตัวแล้วเรารู้สึกผูกพันกับบริษัทมาตั้งแต่เด็กๆ จำได้ว่าตอนปิดเทอมจะมาอยู่ที่นี้กับคุณพ่อ จะนั่งตรงประชาสัมพันธ์ ช่วยรับ โทรศัพท์ และเมื่อเราโตขึ้นเรียนจบ ก็ได้เข้ามาทำงานที่นี้”

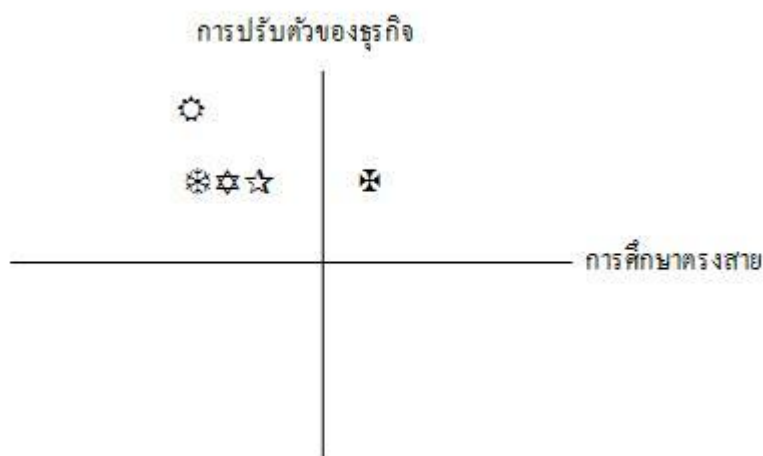
4.2.5 คุณคมสรศักดิ์ วิจิตรวิกรม ทายาทร้านซุนฮวดเฮง (ไต้เบ๊)

“ผมเกิดที่นี้ โตที่นี้ ที่โตมาได้ทุกวันนี้ก็เพราะผ้า เพราะที่บ้านทำธุรกิจค้าส่งเสื้อผ้า คุณพ่อมีร้านชื่อ ซุนฮวดเฮง ทำมากกว่า 20 ปี ช่วงที่เรียนหนังสือก็ช่วยครอบครัวขับรถไปส่งเสื้อผ้า จากวันนั้นถึงวันนี้ผมได้เห็นการขยายตัวของตลาดไต้เบ๊อย่างต่อเนื่อง ได้เห็นความเปลี่ยนแปลงจากตลาดเล็กๆ ขยายใหญ่ขึ้นจนมีไต้เบ๊ทาวเวอร์ และจะมีไต้เบ๊เซ็นเตอร์อีกจุดหนึ่ง”

ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวต่างๆ มีหลายสาเหตุ และเลือก 2 สาเหตุมาทำ AXIAL CODING แสดงความสัมพันธ์เพื่อง่ายในการทำความเข้าใจ โดยกำหนดสัญลักษณ์ของแต่ละกิจการตามตารางที่ 4.2 ดังนี้

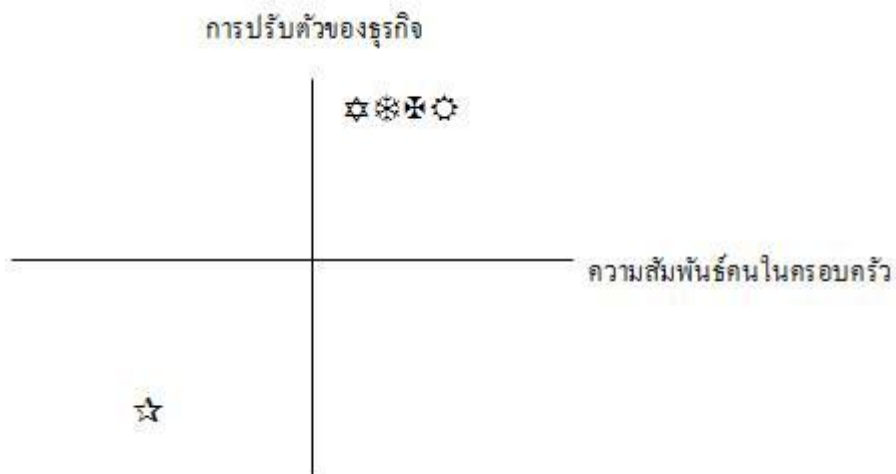
ตารางที่ 4.2 สัญลักษณ์แทนแต่ละกิจการ

กิจการที่	สัญลักษณ์
1	☼
2	✚
3	☼
4	☆
5	☆



ภาพที่ 4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาดirectสายและการปรับตัวของธุรกิจ

จากภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่ามีเพียงบุคคลเดียวที่เห็นว่าการศึกษาดirectสายส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจเนื่องจากมีความชำนาญเฉพาะในสิ่งที่ศึกษามาและธุรกิจที่ทำ บุคคลที่เหลือเห็นว่าถึงแม้จบการศึกษาไม่ตรงสายกับธุรกิจก็สามารถที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมได้และทำให้เกิดการปรับตัวในที่สุด



ภาพที่ 4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์คนในครอบครัวและการปรับตัวของธุรกิจ

จากภาพที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่ามี 4 คน ที่เห็นว่าการสัมพันธ์คนในครอบครัวมีความสำคัญมากที่ทำให้เกิดการปรับตัวของธุรกิจ เนื่องจากต้องมีการพูดคุย ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การให้อำนาจในการตัดสินใจดำเนินงานและที่สำคัญคือสามารถคุยกันได้อย่างตรงไปตรงมา

หากแต่มี 1 คน ที่กล่าวว่าแยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงานอย่างชัดเจน ดังนั้นเรื่องความสัมพันธ์คนในครอบครัวไม่ได้ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจแต่อย่างใด



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ แล้วผู้วิจัยขอสรุปสาเหตุที่ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจครอบครัว เพื่อสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างจุดแข็งที่จะสามารถแข่งขันกับธุรกิจรายอื่นๆ และเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานต่อไปของทายาทผู้มารับช่วงบริหารงานต่อ ดังนี้

5.1.1 ภูมิคุ้มกันของธุรกิจ

5.1.1.1 ด้านบุคลากร

ธุรกิจครอบครัวควรมีการวางแผนทายาทที่จะมารับช่วงบริหารงานต่อจากรุ่นก่อน โดย เป็นการเลือกจากผู้ก่อตั้งกิจการ เพื่อให้ธุรกิจมีการดำเนินงานต่อไปได้อีกในอนาคค ไม่ต้องปิดกิจการลงหากไม่มีคนสนใจที่จะทำต่อ โดยอาจเป็นทายาทโดยสายเลือด เครือญาติ หรือบุคคลที่มีความสนิทสนมและไว้ใจได้ของเจ้าของธุรกิจ โดยให้มาเรียนรู้ตั้งแต่เนิ่นๆ เพื่อเป็นการสร้างความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการปฏิบัติงาน และเป็นการสร้างความพร้อมในด้านความเข้าใจในงานที่ต้องมาปฏิบัติเพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

5.1.1.2 ด้านการเงิน

มีการจัดทำแผนธุรกิจหากมีการจะขยายกิจการใหม่ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก สร้างความน่าเชื่อถือให้กับสถาบันการเงินและเพื่อประเมินผลการดำเนินงานคร่าวๆก่อนการลงทุนว่าควรจะลงทุนหรือไม่

5.1.1.3 ด้านการกระจายความเสี่ยง

หากธุรกิจสามารถไปได้ดี และมีกำลังมากพอที่จะขยายกิจการ ทั้งกำลังคนและกำลังทรัพย์ แนะนำ 2 ทางเลือกดังนี้ (1) ขยายกิจการไปยังธุรกิจที่สามารถเกี่ยวพันกับกิจการเดิมได้ ยกตัวอย่าง กิจการวัสดุก่อสร้าง ขยายกิจการมาทำด้านอสังหาริมทรัพย์ ก็สามารถนำวัสดุจากกิจการเดิมในการก่อสร้างได้ เป็นการเกี่ยวพันกิจการเดิมไปในตัว (2) ขยายกิจการไปยังธุรกิจอื่นเพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น หากอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งได้รับ

ผลกระทบจากระบบเศรษฐกิจ ก็จะทำให้ไม่กระทบกัน ไปเป็นลูกโซ่กับทุกกิจการ และเป็นการไปแย่งส่วนแบ่งการตลาดจากอุตสาหกรรมใหม่ซึ่ง ถือเป็นโอกาสที่ดีหากประสบความสำเร็จ เพราะคงมีส่วนแบ่งตลาดที่มากขึ้นหากเทียบกับอยู่ที่อุตสาหกรรมเดิม

5.1.2 ความพร้อมทายาท

ธุรกิจที่บริหารงานแบบครอบครัว การวางแผนความพร้อมให้ทายาทที่จะมารับช่วงต่อ ถือเป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญมาก เพราะหากทายาทไม่มีความพร้อมแล้ว การปฏิบัติงานก็อาจจะเป็นไปได้ยากที่จะประสบความสำเร็จ โดยการเตรียมความพร้อมของทายาทสามารถทำได้ดังนี้ (1) การให้ทายาทได้เข้ามาสัมผัสบรรยากาศของการดำเนินงานของกิจการว่าเป็นอย่างไรตั้งแต่ยังศึกษาอยู่ เพื่อให้ทายาทค่อยๆ ซึมซับและเรียนรู้ระบบการทำงานของกิจการนั้นๆ และเมื่อถึงเวลาที่ทายาทต้องมาบริหารกิจการจริง จะได้เกิดความคุ้นเคย และมีแนวทางในการปฏิบัติงาน วิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ นำพาธุรกิจครอบครัวให้ไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนต่อไปได้ (2) แนะนำสาขาวิชาที่เหมาะสมกับธุรกิจ ที่ทายาทสามารถนำมาใช้ประโยชน์ให้เกิดแก่กิจการได้ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมอีกด้านหนึ่ง (3) ศึกษาเพิ่มเติมระหว่างปฏิบัติงาน (ON THE JOB TRAINING) โดยมีคนในครอบครัวหรือผู้บริหารรุ่นก่อนหน้าคอยให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่ดีต่อไป

5.1.3 การศึกษาที่ตรงสาย

การศึกษาที่ตรงสายของทายาทเป็นสิ่งที่กิจการเกือบทุกกิจการลงความเห็นว่า ไม่จำเป็นต้องจบมาตรงสาย เนื่องจากการปฏิบัติงาน หรือแม้กระทั่งการบริหารงาน สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ มาเรียนรู้กันทีหลังได้ ไม่ได้เป็นอุปสรรคของการบริหารงานแบบธุรกิจครอบครัวเลย เนื่องจากมีพ่อแม่คอยเป็นที่ปรึกษาที่ดี คอยให้คำแนะนำได้ หากทายาทต้องการความช่วยเหลือ ไม่ว่าจะด้านใด ก็ยังมีคนที่คอยให้ความสนับสนุนเต็มที่ หากแต่จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า มีหนึ่งคนที่เสนอความเห็นที่น่าสนใจมากๆ คือ การศึกษาที่จบมาตรงกับสายงานที่จะทำ มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจาก การที่ทายาทที่จะมารับช่วงต่อ หากจบการศึกษาที่ตรงสาย ก็จะมีเครือข่ายที่กว้างขวาง และมากมายที่จะมาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานได้หากต้องการ และการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานก็ไม่ทำให้กิจการเกิดความเสียหายมากเมื่อเทียบกับคนที่จบไม่ตรงสาย เนื่องจากมีความเป็นมืออาชีพและทำให้เกิดความน่าเชื่อถือต่อกิจการด้วย

5.1.4 ความสัมพันธ์ของคนในครอบครัว

การมีความสัมพันธ์ที่ดีของคนในครอบครัว ในที่นี้หมายถึง มีความสนิทสนมกันมากน้อยเพียงใด สามารถปรึกษาพูดคุยหรือให้คำแนะนำปัญหาที่อาจเกิดจากการปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ ซึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแล้ว เกือบทุกคนลงความเห็นว่า เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการบริหารงานอย่างยิ่ง เพราะหากไม่มีความสนิทสนมกันมากพอ การจะพูดคุย ปรึกษาในการหาทางแก้ไขปัญหา ก็จะเป็นไปได้ยาก อาจทำให้เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นการที่จะหาบุคคลที่จะมารับช่วงต่อในการบริหารงานนั้น การสร้างความสนิทสนมคุ้นเคย เป็นสิ่งที่ดีและควรปฏิบัติอย่างยิ่งในการบริหารงานร่วมกันสามารถช่วยให้งานลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่มีประชากรเพียงหนึ่งคนที่บอกว่า ในการปฏิบัติงานนั้น ความสนิทสนมคุ้นเคยนั้นส่งผลเพียงเล็กน้อยต่อการบริหารงาน เนื่องจากแยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัวอย่างชัดเจน การปฏิบัติงานก็ต้องปฏิบัติไปในทางที่ควรจะเป็น และไม่ได้นำมาปะปนกันกับความรู้สึกส่วนตัว

ในส่วนนี้เองเสนอว่าให้มีธุรกิจครอบครัวให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของคนในครอบครัวให้มาก ควรมีการปรึกษาหารือ พูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกห่างเหินกัน หากเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน แต่ละฝ่ายจะได้รู้สึกเต็มใจ ยินดีที่จะช่วยกันแก้ปัญหา และแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา

5.1.5 ธรรมเนียมปฏิบัติ

ด้านการปฏิบัติงาน ทุกกิจการมีการวางแผน กำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน เพื่อไม่ให้เป็นการแข่งขันกันทำและแบ่งความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายได้อย่างชัดเจน มีเพียงหนึ่งกิจการที่ไม่ได้มีการแบ่งชัดเจน แต่เป็นการช่วยๆกันทำในทุกๆเรื่องแบ่งตามกรณีๆไป เช่น ในหนึ่งคนก็ดูทั้งบัญชี การตลาด ด้านบุคคล เป็นต้น เนื่องจากหากมีใครคิดธุระและไม่สามารถปฏิบัติงานได้ก็ยังมีคนที่จะสามารถมาทำแทนได้นั่นเอง

ด้านผลตอบแทน ทุกกิจการมีการกำหนดผลตอบแทนที่ชัดเจนของทุกฝ่าย ไม่สามารถใช้จ่ายเงินบริษัทเพื่อใช้จ่ายเรื่องส่วนตัวได้ มีการแยกบัญชีรายรับ รายจ่ายของบริษัทอย่างเป็นระบบ

ด้านการตัดสินใจแก้ปัญหา จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับทุกธุรกิจครอบครัว ผลที่ได้คือ หากเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน และได้มีการลงความเห็นเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาแล้ว หากทายาทที่มารับช่วงบริหารและผู้ก่อตั้งกิจการมีความเห็นขัดแย้งกัน ทางที่ธุรกิจเลือกที่จะใช้เป็นการแก้ปัญหาจะเป็นผู้ก่อตั้งกิจการเป็นคนเลือกในที่สุด ซึ่งจะเห็นว่าในด้านนี้ หากมองให้ลึกจริงๆแล้ว ในกิจการที่มีการบริหารงานแบบครอบครัว ยังทำไม่ประสบผลสำเร็จอย่างแท้จริง และ

ประชากรตัวอย่างหนึ่งคนได้กล่าวว่า ในส่วนนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการแสดงความเชื่อมั่นของผู้ก่อตั้งว่าเชื่อใจที่จะให้ทายาทหรือผู้บริหารที่มารับช่วงต่อบริหารงานได้ประสบความสำเร็จ ผู้ก่อตั้งให้โอกาสในการบริหารงานมาน้อยเพียงใด ดังนั้นในส่วนนี้เอง ผู้จัดทำขอสรุปว่า ควรมีธรรมาภิบาลอย่างเต็มกระบวนการ ให้โอกาสและอำนาจแก่ผู้มารับช่วงต่อกิจการในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง เพื่อเป็นการแสดงความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในตัวผู้รับช่วงต่อในการบริหาร

ในส่วนของธรรมาภิบาล ผู้วิจัยเสนอให้ธุรกิจครอบครัวปฏิบัติดังนี้ (1) ด้านการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่ของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน (2) ด้านผลตอบแทน ให้มีการกำหนดผลตอบแทนหรือรายได้ของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจนเช่นกัน และทุกฝ่ายสามารถรับรู้รายได้ที่แท้จริงได้ เพื่อไม่เป็นการสร้างความไม่ไว้วางใจที่อาจจะเกิดขึ้นได้ (3) ด้านการตัดสินใจแก้ปัญหา หากเกิดปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข ให้ทายาทหรือผู้บริหารที่เป็นผู้บริหารงานในขณะนั้นเป็นคนตัดสินใจทางที่จะใช้แก้ปัญหา เนื่องจากการสร้างความเชื่อมั่นให้ทายาทหรือผู้บริหารที่มารับช่วงต่อว่าผู้ก่อตั้งกิจการไว้วางใจในตัวทายาทอย่างแท้จริง และเป็นการให้โอกาสในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

5.1.6 ความต้องการลูกค้า

กิจการวัสดุก่อสร้างหากพูดถึงเรื่องการจัดร้าน สมัยก่อนก็คงจะเป็นแบบที่ลูกค้าเดินเข้าร้านมาแล้วแจ้งกับผู้ขายว่าอยากได้สินค้าอะไร ผู้ขายจะเป็นคนนำสินค้ามาให้เลือกตามราคา และคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ มีการให้คำแนะนำโดยเจ้าของหรือพนักงานขาย ต่างจากปัจจุบันที่ร้านขายวัสดุก่อสร้างก็จะเป็นรูปแบบเหมือนห้างสรรพสินค้าไปแล้ว คือ ลูกค้าสามารถเดินเลือกหยิบสินค้าที่ตัวเองต้องการได้ โดยหากอยากได้คำแนะนำก็สามารถสอบถามกับพนักงานได้ ซึ่งร้านวัสดุก่อสร้างที่บริหารงานแบบครอบครัวก็มีการปรับตัวโดยการจัดร้านที่สามารถให้ลูกค้าเดินเลือกดูสินค้าที่ต้องการได้ เพื่อเป็นแนวทางหนึ่งในการแข่งขันกับคู่แข่งที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัย รวมไปถึงความหลากหลายของสินค้าที่ขาย ปัจจุบันลูกค้ามีการเข้าถึงสินค้าได้มากขึ้น มีการโชว์สินค้ายี่ห้อต่างๆมากมาย เพื่อเป็นทางเลือกในการซื้อสินค้าของลูกค้า รวมถึงการจัดโชว์สินค้าตัวอย่าง หากเทียบกับสมัยก่อน ยกตัวอย่างกระเบื้องปูพื้น ก็อาจจะมีการนำมาวางบนชั้นเพื่อสามารถเห็นลวดลายหลังจากการปูพื้นจริง เพื่อง่ายต่อการตัดสินใจ ซึ่งปัจจุบันร้านขายวัสดุก่อสร้างที่เป็นโมเดิร์นเทรดบางร้านไม่จำเป็นต้องนำมาวางเรียงกัน แต่เป็นการเปิดให้ลูกค้าดูจากคอมพิวเตอร์ เพื่อลดขั้นตอนต่างๆ และเพิ่มความรวดเร็วในการตัดสินใจของลูกค้า และสินค้าบางตัวยังสามารถให้ลูกค้าสามารถสั่งผลิตตามความต้องการได้ เช่นสีทาบ้าน มีการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการสั่งผลิตสีตามที่ลูกค้าต้องการได้โดยมีแคตตาล็อกให้เลือกเป็นพันๆสี

จากที่ได้กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าความต้องการลูกค้าในอดีตและปัจจุบันมีความแตกต่างกันมากทั้งในด้านของตัวสินค้าเอง หรือบริการด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ตรงจุด

5.1.7 การแข่งขัน

ขอแบ่งในเรื่องของการแข่งขันออกเป็นด้านๆ ดังนี้

1. ด้านการจัดรูปแบบร้าน มีการจัดร้านให้ลูกค้าสามารถเดินเลือกสินค้าได้เองตามความต้องการ
2. ด้านตราสินค้า มีการนำสินค้าหลากหลายยี่ห้อมาขายในร้านเพื่อเพิ่มทางเลือกให้ลูกค้ามากขึ้น หากลูกค้าต้องการสินค้าที่ทางร้านไม่มี ก็จะทำการยืมสินค้าจากร้านอื่นมาให้
3. ด้านราคาสินค้า เพิ่มทางเลือกให้ลูกค้าโดยมีสินค้าชนิดเดียวแต่หลายระดับราคา เนื่องจากลูกค้าบางคนอาจเลือกสินค้าจากราคาเป็นหลัก ต่างจากบางคนที่จะเลือกจากคุณภาพสินค้าเป็นหลัก
4. ด้านบริการและความเอาใจใส่ จะเห็นว่าหากเป็นกิจการที่บริหารงานแบบครอบครัว ความสนใจลูกค้าจะมีมากกว่ากิจการแบบโมเดิร์นเทรด เนื่องจากผู้ขายอาจจะเป็นเจ้าของกิจการเอง หรือทายาท หรือผู้บริหาร ดังนั้นการทำให้ลูกค้ามีความพอใจในสินค้าและบริการย่อมมีมากกว่ากิจการที่เป็นแบบโมเดิร์นเทรด เพราะพนักงานขายมีความเป็นเจ้าของน้อยกว่านั่นเอง และเรื่องขนส่งสินค้า มีการกำหนดวันจัดส่งได้ดีกว่าเพราะบางทีที่คิวแน่นไม่ตรงกัน กิจการที่บริหารงานแบบครอบครัวสามารถต่อรองได้ อาจจะมีการแทรกคิวของลูกค้ารายที่รีบก่อน และจัดคิวลูกค้าคนที่ไม่รีบมากไว้ทีหลัง โดยการพูดคุยเจรจากับลูกค้า แต่หากเป็นโมเดิร์นเทรดแล้ว ส่วนมากที่พบจะนัดหมายโดยไม่สามารถต่อรองได้เลย อาจจะมีวันที่สามารถส่งได้จริงแต่ไม่สามารถเลื่อนนัดลูกค้ารายก่อนๆ ได้ และควรจะคงความเอาใจใส่ลูกค้านี้ไว้ให้ได้เพราะจุดแข็งของธุรกิจครอบครัวก็ว่าได้

5.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาธุรกิจครอบครัวโดยอาจจะเป็นการศึกษาแต่ละภูมิภาค แต่ละจังหวัด ว่ามีผลหรือความสัมพันธ์ไปในทางเดียวกันหรือไม่
2. ทำการวิจัยด้วยวิธีอื่น เช่น วิจัยเชิงปริมาณ หรือวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณ เพื่อศึกษากลุ่มประชากรที่มากขึ้น เพื่อส่งผลให้มีความหลากหลายของข้อมูล และศึกษาในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว

3. ศึกษากลุ่มประชากรที่จะมารับช่วงต่อในการบริหารงานเพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นของการทำธุรกิจครอบครัวในยุคสมัยที่เปลี่ยนไป



บรรณานุกรม

- ชนิศา มณีรัตนรุ่งโรจน์. (2557). การปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมา สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
- ธนาคารกสิกรไทย. (2559). ธุรกิจวัสดุก่อสร้างปรับกลยุทธ์รุกและรับฝ่าเศรษฐกิจครึ่งปีหลัง59 [Online]. เข้าถึงได้จาก <http://www.kasikombank.com/TH/SME/KSMEKnowledge/KSMEAnalysis/Pages/Construction-Material-Strategy-2016.aspx>
- บัณฑิต นิจถาวร. (2559). ไข่ธรรมชาติบาลสานต่อธุรกิจครอบครัว [Online]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/637925>
- บ้านจอมยุทธ. (2543). ทฤษฎีวิวัฒนาการ (Evolutionary Theory) [Online]. เข้าถึงได้จาก: http://www.baanjommyut.com/library_2/extension-3/social_change/01.html
- เบญจมาศ สุขศรีเพ็ญ. (2555). ทฤษฎีการปรับตัวของรอย Roy's adaptation model [Online]. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/115432>
- ผู้จัดการออนไลน์. (2559). ตลาด.จับมือ ก.ล.ต.จัดหลักสูตรตัวธุรกิจครอบครัว เตรียมความพร้อมเข้าตลาดหุ้น [Online]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9590000057820>
- ผู้จัดการออนไลน์.(2559). รับเหมาฯ-วัสดุก่อสร้างรับอานิสงส์ภาครัฐ โตตาม GDP [Online]. เข้าถึงได้จาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9590000058969>
- พจนานุกรม
- ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส. (2556). เผย 5 เคล็ดลับเปลี่ยนแนวคิด ธุรกิจครอบครัวสู่ความยั่งยืนปี 2556 [Online]. เข้าถึงได้จาก <http://www.pwc.com/th/en/press-room/press-release/2013/new-release-22-03-2013-th.html>
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย.(2556). ตลาดวัสดุก่อสร้างไทย ปลายปี 2556 อุ่นหมุมิยังร้อนแรงรับอานิสงส์จากภาคก่อสร้างภาครัฐนวม [Online]. เข้าถึงได้จาก <https://www.kasikomresearch.com/th/econanalysis/pages/ViewSummary.aspx?docid=31781>

บรรณานุกรม(ต่อ)

- สำนักวิจัยธุรกิจ สายงานบริหารความเสี่ยง ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน). (2558). ธุรกิจ
จำหน่ายสินค้าวัสดุก่อสร้างในประเทศ [Online]. เข้าถึงได้จาก
[http://www.lhbank.co.th/content/upload/documents/-8587579221618385808ธุรกิจจำหน่าย
สินค้าวัสดุก่อสร้าง01102015.pdf](http://www.lhbank.co.th/content/upload/documents/-8587579221618385808ธุรกิจจำหน่ายสินค้าวัสดุก่อสร้าง01102015.pdf)
- อรุณ ศิริจามุสธรม์. (2554). การสืบทอดธุรกิจครอบครัว: กระบวนการแห่งการสร้างความสัมพันธ์
เพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน วารสารสุทธิปริทัศน์ ปีที่ 25 ฉบับที่ 77 กันยายน - ธันวาคม
2554 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- อำพล นววงศ์เสถียร. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาด
หลักทรัพย์ไทย
- Marketeer. (2559). ตลาดวัสดุก่อสร้าง [Online]. เข้าถึงได้จาก <http://marketeer.co.th/archives/78756>
- Roy & Andrews, (1999), The Roy's Adaptation Model, Stamford: Appleton & Lange



ภาคผนวก ก
แบบสอบถามการวิจัย

การศึกษาการปรับตัวของธุรกิจครอบครัว (วัสดุก่อสร้าง)

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นงานวิจัยเพื่อศึกษาถึงสาเหตุที่ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจครอบครัว (วัสดุก่อสร้าง) เพื่อประกอบการเรียนวิชาสารนิพนธ์ ของนักศึกษาระดับชั้นปริญญาโท วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่านผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกคำถาม ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ท่านให้ถือเป็นความลับและจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น

แบบสอบถามข้อมูลชุดนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 สาเหตุที่ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจครอบครัว (วัสดุก่อสร้าง)

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาเพื่อให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ลงในช่อง () ที่ท่านเลือกเพียงข้อเดียว

1.1 เพศ

1. () ชาย

2. () หญิง

1.2 อายุ

1. () 21-30 ปี

2. () 31-40 ปี

3. () 41-50 ปี

4. () 51-60 ปี

5. () มากกว่า 60 ปีขึ้นไป

1.3 รุ่นในการบริหารธุรกิจ

1. () รุ่นก่อตั้งกิจการ

2. () ทายาทรุ่นที่ 1

3. () ทายาทรุ่นที่ 2

4. () ทายาทรุ่นที่ 3

5. () อื่นๆ โปรดระบุ

1.4 ชื่อกิจการ

1.5 จังหวัดที่ประกอบธุรกิจ

1.6 ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจปี

ส่วนที่ 2 สาเหตุที่ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจครอบครัว (วัตถุประสงค์สร้าง)

2.1 คุณคิดว่าในปัจจุบันที่การแข่งขันทวีความรุนแรงมากขึ้น ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้คุณต้องปรับตัว เพื่อให้ธุรกิจสามารถแข่งขันในตลาดได้

2.2 คุณมีการวางแผนอย่างไรในการสืบทอดกิจการต่อจากท่าน

2.3 คุณมีการวางแผนให้ทายาทมีความพร้อมที่จะมาบริหารงานต่อจากคุณอย่างไร และหากทายาทไม่ชอบกิจการที่ครอบครัวทำอยู่คุณมีวิธีการรับมือหรือโน้มน้าวให้มาสนใจได้อย่างไร

2.4 หากทายาทคุณไม่ต้องการที่จะสืบทอดกิจการคุณคิดว่าจะให้ใครมาบริหารงานแทนหรือคุณมีวิธีแก้ปัญหาอย่างไร

2.5 คุณคิดว่าการบริหารธุรกิจ จำเป็นหรือไม่ที่จะต้องเรียนจบมาตรงสายงานที่ท่านทำอยู่ และหากเราไม่ได้จบมาทางสายงานที่เราทำโดยตรง การจะดำเนินกิจการจะเป็นไปได้หรือไม่อย่างไร

2.6 คุณคิดว่าหากกิจการเป็นแบบครอบครัวแล้วความสัมพันธ์ของคนในครอบครัวส่งผลต่อผลการดำเนินงานหรือไม่อย่างไร คุณและทายาทของคุณมีความสนิทสนมกันมากน้อยเพียงใด หากเป็นเช่นนั้นส่งผลต่อการรับช่วงบริหารงานอย่างไร

- 2.7 นอกจากกิจการวัสดุก่อสร้างคุณมีกิจการอื่นอีกหรือไม่ หากมีทำไมคุณถึงทำกิจการนั้นๆ และนอกจากทายาทคุณแล้วคุณมีคนที่คิดว่าจะให้มารับช่วงกิจการหรือไม่หากทายาทคุณไม่สนใจ
- 2.8 การดำเนินธุรกิจของคุณ คุณคิดว่าการหาแหล่งเงินทุนจากภายนอกมีความจำเป็นหรือไม่อย่างไร
- 2.9 หากคุณและคนในครอบครัวบริหารจัดการกิจการร่วมกัน คุณมีการกำหนดรายได้ของแต่ละคนหรือไม่ อย่างไรมีการกำหนดเป็นรายได้ตายตัวหรือเบิกจ่ายจากกองกลาง
- 2.10 หากทายาทและคุณมีความเห็นไม่ตรงกันในการบริหารคุณมีวิธีการอย่างไรที่จะตัดสินว่าความเห็นไหนคือความเห็นที่ถูกต้อง หรือหากคุณมีทายาทมากกว่าหนึ่งคนที่ช่วยคุณบริหารงาน และทั้งสองคนมีความเห็นต่างกัน คุณจะบริหารจัดการอย่างไรเพื่อไม่ให้คนใดคนหนึ่งรู้สึกน้อยใจ
- 2.11 หากคุณและทายาทบริหารงานไปในคราวเดียวกัน คุณจะมีการจัดสรรหน้าที่รับผิดชอบอย่างไร ให้แต่ละฝ่ายไม่รับภาระหนักเกินกว่าอีกคน
- 2.12 คุณมีการวางแผนอย่างไรหากธุรกิจที่ทำอยู่ไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้อีกเนื่องจากมีกิจการวัสดุก่อสร้างที่เป็น โมเดิร์นเทรดเพิ่มมากขึ้น เช่น ในด้านราคาสินค้าที่ต่ำกว่า ความหลากหลายของยี่ห้อสินค้า เป็นต้น
- 2.13 คุณคิดว่าการเปิดเสรีทางการค้าส่งผลต่อธุรกิจคุณอย่างไร
- 2.14 คุณคิดว่าจะทำอย่างไรให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในการรับบริการจากธุรกิจคุณ ทำอย่างไรให้ต่างจากคู่แข่ง และคุณคิดว่าปัจจุบันลูกค้ามีความต้องการอย่างไรที่อยากให้ธุรกิจปรับปรุงเพื่อให้บริการได้ดีมากขึ้น
- 2.15 คุณมีวิธีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าได้อย่างไร