

การศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวโดยการประยุกต์ใช้  
ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวโดยการประยุกต์ใช้  
ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 15 สิงหาคม พ.ศ.2559



นางสาวศุภรภา สุนทรอดิษฐ์  
ผู้วิจัย

.....  
พันธันภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิสา รุ่งเรือง,

Ph.D

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ โดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจากหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.พันธภัทร์ เสวตภาณุวงศ์ ที่ได้ให้ความรู้ คำปรึกษา คำแนะนำต่างๆ ในการดำเนินงานวิจัยฯ ตลอดจนช่วยตรวจสอบความถูกต้องในส่วนต่างๆ ของงานวิจัย ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้ผู้วิจัยได้นำไปแก้ไขจนได้เนื้อหาที่ครบถ้วนจนสามารถดำเนินการให้เสร็จเรียบร้อยอย่างมีคุณค่า ซึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณทายาทธุรกิจครอบครัว ที่สละเวลาเป็นกลุ่มตัวอย่างให้ผู้วิจัยเข้าสัมภาษณ์ รวมถึงอนุญาตให้มีการบันทึกข้อมูลในระหว่างการสัมภาษณ์ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลอย่างครบถ้วน และความคิดเห็นต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเพื่อนๆ BM 17C ที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขด้วยกันตลอดเกือบ 2 ปีที่ผ่านมา

สุดท้ายนี้ ทางผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา ที่ให้การสนับสนุนทางด้านการศึกษา และเป็นกำลังใจในยามที่เหนื่อยและท้อ ตลอดจนอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการดำเนินงานแก่ผู้วิจัย ด้วยความรักและความห่วงใยตลอดเวลา ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจและเป็นแนวทางให้แก่ผู้ที่สนใจในการศึกษาเพิ่มเติมต่อไปได้ในอนาคต

ศุภรภา สุนทรอดิษฐ์

การศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวโดยการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

STUDY OF SUSTAINABLE FAMILY BUSINESS BY APPLYING SUFFICIENCY ECONOMY  
PHILOSOPHY

ศุภรภา สุนทรอดิษฐ์ 5750377

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา  
ปีติสันต์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D.,

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวโดยการประยุกต์ใช้  
ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับทายาทหรือเจ้าของธุรกิจครอบครัวด้านวัสดุก่อสร้าง  
จำนวน 5 คน และค้นคว้าหาข้อมูลจากบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เกี่ยวกับ  
ความหมายธุรกิจครอบครัว องค์ประกอบของธุรกิจครอบครัว บรรษัทภิบาล ความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ  
หาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาพบว่าความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวมีองค์ประกอบหลายด้าน คือด้านภูมิคุ้มกัน  
ธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่มีการทำธุรกิจอื่นๆเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม นำไปสู่การเตรียมตัวให้พร้อมรับ  
ผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจหรือสังคม เพื่อให้สามารถปรับตัวและรับมือได้  
อย่างทันทั่วทั้งที่ ด้านความสัมพันธ์ของคนในครอบครัว ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กัน  
ในครอบครัว ด้านโครงสร้างการบริหาร มีโครงสร้างการบริหารที่ไม่ซับซ้อน ลำดับชั้นประมาณ 2-3 ลำดับ  
ชั้น ทำให้ง่ายต่อการควบคุมและบริหารงาน และด้านความเร็วในการปรับตัว เน้นตอบสนองความต้องการ  
ของลูกค้าเป็นหลัก มีการแสวงหาสินค้าใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึก  
พึงพอใจ อยากรกลับมาใช้บริการอีก ส่วนด้านบรรษัทภิบาล ส่วนใหญ่ยังคงให้อำนาจผู้อาวุโสเป็นคนตัดสินใจ  
ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าธุรกิจครอบครัวที่ศึกษานั้นเป็นธุรกิจเกี่ยวกับวัสดุก่อสร้าง ซึ่งต้องอาศัยความ  
เชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในอดีตที่สั่งสมมานาน ดังนั้น การจะตัดสินใจใดๆ ก็ตาม ควรได้รับคำแนะนำ  
หรือข้อชี้แนะจากผู้อาวุโสว่าจะดีที่สุด

คำสำคัญ : ธุรกิจครอบครัว, ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง, บรรษัทภิบาล, ความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
<b>บทที่ 1    บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามงานวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย	2
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	2
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
<b>บทที่ 2    แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>4</b>
2.1 ธุรกิจครอบครัว (Family Business)	4
2.2 องค์ประกอบของธุรกิจครอบครัว	4
2.3 บรรษัทภิบาล (Corporate Governance)	5
2.4 ความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ	5
2.5 หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Philosophy)	6
2.5.1 หลักความพอประมาณทางธุรกิจ	8
2.5.2 ความพอประมาณกับกำไรทางเศรษฐศาสตร์	8
2.6 ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ (A Business Theory of Sufficiency Economy)	9
2.7 ทฤษฎีระบบ (The Systems Theory)	10
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
<b>บทที่ 3    วิธีการดำเนินงานวิจัย</b>	<b>15</b>
3.1 แหล่งข้อมูล	15
3.2 วิธีการรวบรวมข้อมูล	16

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล	16
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>17</b>
4.1 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ	17
4.2 การค้นพบที่สำคัญ	21
4.2.1 ภูมิคุ้มกัน	21
4.2.2 บรรษัทภิบาล	22
4.2.3 ความสัมพันธ์คนในครอบครัว	22
4.2.4 โครงสร้างการบริหาร	23
4.2.5 ความเร็วในการปรับตัว	24
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>25</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย	25
5.1.1 ภูมิคุ้มกัน	25
5.1.2 บรรษัทภิบาล	27
5.1.3 ความสัมพันธ์คนในครอบครัว	27
5.1.4 โครงสร้างการบริหาร	27
5.1.5 ความเร็วในการปรับตัว	28
5.1.6 ความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว	28
5.2 การนำไปใช้	30
5.3 ข้อเสนอแนะ	30
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>32</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>34</b>
ภาคผนวก ก: แบบสัมภาษณ์เชิงลึก	35
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>37</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	การจับประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึก	18
4.2	จำนวนรหัสแบบเปิด (Open Coding) ของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน	19



## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
2.1 แสดงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	7
2.2 แสดงทฤษฎีระบบ	11
4.1 รหัสตามแนวคิดที่สัมพันธ์กันจากข้อค้นพบที่สำคัญของการศึกษาวิจัย ด้านภูมิคุ้มกันของธุรกิจ	22
4.2 รหัสตามแนวคิดที่สัมพันธ์กันจากข้อค้นพบที่สำคัญของการศึกษาวิจัย ด้านการจ้างคนนอกเป็นที่ปรึกษา	23
4.3 รหัสตามแนวคิดที่สัมพันธ์กันจากข้อค้นพบที่สำคัญของการศึกษาวิจัย ด้านโครงสร้างการบริหาร	24



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันมีธุรกิจครอบครัวเป็นจำนวนมากเกิดขึ้นในประเทศไทย และเป็นกลไกสำคัญที่มีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจไทยมานานนับศตวรรษ ซึ่งธุรกิจครอบครัวนี้ มีสมาชิกในครอบครัวเป็นผู้สร้างและบริหารธุรกิจด้วยตนเอง ซึ่งถึงแม้ว่าธุรกิจในกลุ่มภาคเอเชียกว่าร้อยละ 70-80 ล้วนเป็นธุรกิจที่เติบโตมาจากกิจการครอบครัวแทบทั้งสิ้น แต่ผลจากการศึกษาของหลายๆสำนักพบว่า อัตราการอยู่รอด (Survival rate) ของธุรกิจครอบครัวจนถึงรุ่นที่ 3 หรือ 4 กลับมีน้อยมากหรือไม่ถึงร้อยละ 5 เป็นที่มาของคำกล่าวที่ว่า “ธุรกิจครอบครัวมักจะไปได้ไม่เกิน 4ชั่วอายุคน” เช่น Pricewaterhouse Coopers เผยผลการศึกษา Bridging the gap: Handing over the family business to the next generation โดยทำการสำรวจทายาทธุรกิจครอบครัวที่คาดว่าจะเป็นผู้บริหารกิจการต่อจากรุ่นพ่อแม่ จำนวน 207 ราย ใน 21 ประเทศทั่วโลก ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนมีนาคม 2557 พบว่า มีโอกาสรอดถึงรุ่น 3 เพียง 12% และมีเพียง 1% ที่อยู่รอดได้จนถึงรุ่นที่ 5 นอกจากนี้ Poza (2004) ได้กล่าวถึงความอยู่รอดและการเติบโตของธุรกิจครอบครัวไว้ว่า “ธุรกิจครอบครัวที่สามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง สืบทอดธุรกิจจากผู้ก่อตั้งธุรกิจถึงทายาทรุ่นต่อมา จำเป็นต้องสร้างและรักษาคุณค่าสำคัญของครอบครัว เพื่อให้การจัดการธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จและมีการส่งเสริมธุรกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันได้” ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวไทยต้องมีการเปลี่ยนผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง อีกทั้งต้องพยายามแสวงหาโอกาสเพื่อความก้าวหน้าและความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจ เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้ในรุ่นต่อไป ดังนั้น ต้องมีการเตรียมพร้อมและปรับตัวรับความท้าทายหากต้องการอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงของกติกาการค้าทั้งในระดับโลกและภูมิภาคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

ซึ่งก็ตรงกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่เป็นแนวทางการดำเนินชีวิตและวิถีปฏิบัติที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแก่พสกนิกรชาวไทยมาโดยตลอดนานกว่า 40 ปี และได้ทรงเน้นย้ำแนวทางพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาท โดยคำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันในตัวเองที่ดี ตลอดจนใช้ความรู้และคุณธรรม

เป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตการป้องกันให้รอดพ้นจากวิกฤตและให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ อีกทั้งธุรกิจครอบครัวจึงไม่ควรมองแต่กำไรเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมองถึงการเติบโตและความยั่งยืนของธุรกิจนั้นด้วย และในด้านของการบริหารจะต้องเป็นการบริหารทั้งด้านธุรกิจ องค์กรและรวมถึงการจัดการความสัมพันธ์ในครอบครัวด้วย อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่นำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวโดยการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่ามีการศึกษาที่น้อยมาก การศึกษาวิจัยส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจ ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว หรือในเรื่องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่ส่วนใหญ่นำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรที่เป็นการบริหารแบบชุมชน เช่น รพ.เจ้าพระยาอภัยภูเบศร์ หรือกิจการที่มีขนาดใหญ่รวมถึงองค์กรที่มีการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นต้น การศึกษาวิจัยนี้ มีประเด็นสำคัญคือ การค้นหาว่าปัจจัยใดในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่มีผลต่อการอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวไทย ซึ่งทำให้ธุรกิจครอบครัวไทยสามารถฟันฝ่าวิกฤตหรือจุดเปลี่ยนผ่าน รวมทั้งยังสามารถถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทในรุ่นต่อไปได้และมีผลการประกอบการที่เติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น การศึกษาเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ประยุกต์จากปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจึงมีความสำคัญเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน และเพื่อให้ธุรกิจเติบโตเพราะความยากในการสร้างหรือพัฒนาธุรกิจนั้น ไม่เท่ากับการดูแลให้ธุรกิจเติบโตอย่างมั่นคงและรักษาธุรกิจสู่ทายาทรุ่นต่อไปได้อย่างยั่งยืน

## 1.2 คำถามงานวิจัย

ปัจจัยใดที่นำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวโดยการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

## 1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย

เพื่อศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวโดยการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

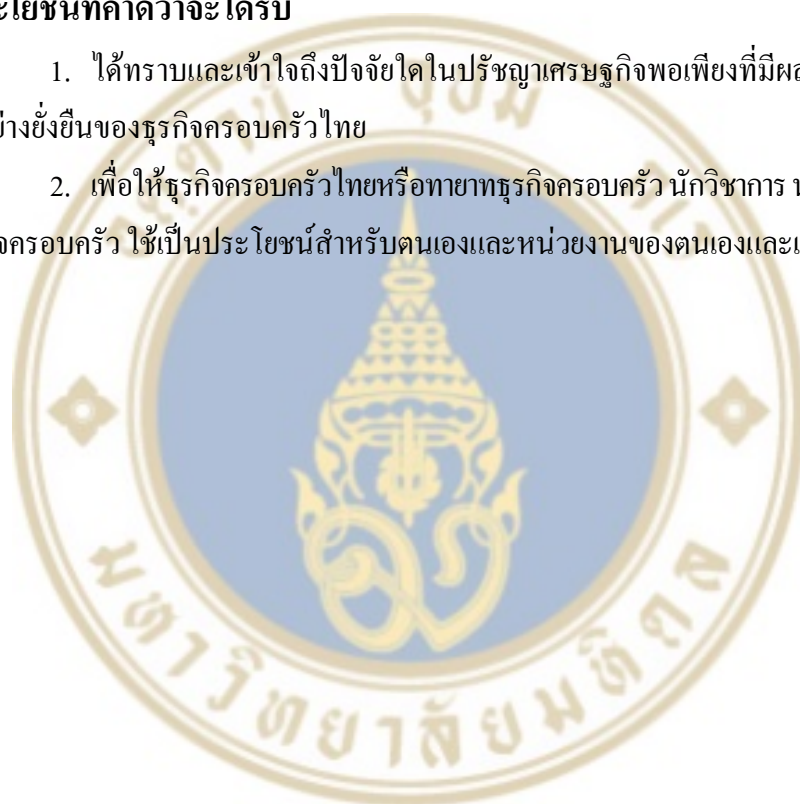
## 1.4 ขอบเขตงานวิจัย

1. ประเด็นที่ศึกษา ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่นำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว โดยการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2. กลุ่มเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ครอบครัวประเภทธุรกิจ ก่อสร้างเนื่องจากเป็นธุรกิจที่น่าสนใจ กล่าวคือ มีความผันผวนในเรื่องราคาอันเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจ เป็นสำคัญ เช่น ราคาน้ำมัน
3. พื้นที่ ทำการเก็บข้อมูลกลุ่มเป้าหมายที่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด
4. ระยะเวลา การวิจัยครั้งนี้จะดำเนินการวิจัยตั้งแต่พฤษภาคม 2559 – กรกฎาคม 2559

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบและเข้าใจถึงปัจจัยใดในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่มีผลต่อการอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวไทย
2. เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวไทยหรือทายาทธุรกิจครอบครัว นักวิชาการ นักวิจัยและนักศึกษา ด้านธุรกิจครอบครัว ใช้เป็นประโยชน์สำหรับตนเองและหน่วยงานของตนเองและเพื่อการศึกษาต่อไป



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ธุรกิจครอบครัว (Family Business)

อำพล นววงศ์เสถียร (2551) ให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวว่าขอบเขตที่แสดงความเป็นเจ้าของธุรกิจของกลุ่มตระกูลหนึ่งที่ใหญ่ที่สุด ซึ่งมีความสัมพันธ์กันทางสายเลือดหรือการแต่งงาน และหนึ่งคนหรือมากกว่าของทีมบริหารจัดการดูวงตัวจากกลุ่มตระกูลครอบครัวที่ใหญ่ที่สุดซึ่งเป็นเจ้าของ มีการวางแผนเพื่อถ่ายโอนไปสู่ทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อไปและมีส่วนแบ่งผู้มีสิทธิออกเสียงเพียงพอที่จะควบคุมการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย และสามารถทำการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของธุรกิจได้

วาร์ด (Ward, 2005) ให้ความหมายของ “ธุรกิจครอบครัว” ว่าเป็นกิจการที่มีการส่งผ่านจากรุ่นสู่รุ่นอย่างมีการจัดการและการควบคุม มีวิวัฒนาการของครอบครัวเป็นสิ่งที่กำหนดความซับซ้อนและการเติบโตของธุรกิจครอบครัว

#### 2.2 องค์ประกอบของธุรกิจครอบครัว

องค์ประกอบของธุรกิจครอบครัวมี 3 ส่วน ได้แก่ธุรกิจ ครอบครัวและความเป็นเจ้าของ  
องค์ประกอบที่ 1 ครอบครัว ครอบครัวจะให้ความสำคัญสูงสุดต่อการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกการรักษาน้ำใจระหว่างกัน การรักษาชื่อเสียงของวงศ์ตระกูล สถานะทางสังคมและการรักษาทรัพย์สินสมบัติของครอบครัวซึ่งเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในครอบครัว สมาชิกในครอบครัวเองจะให้ความสำคัญต่อความแตกต่างทางบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัยแรงจูงใจความต้องการของแต่ละคนรวมทั้งคุณค่าร่วม วัฒนธรรมและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของสมาชิก รวมทั้งอาจส่งผลต่อไปยังแนวทางของธุรกิจครอบครัวด้วย อย่างไรก็ตามเจ้าของธุรกิจและทายาทจะต้องคำนึงถึงเสมอว่า ไม่ใช่สมาชิกทุกคนในครอบครัวจะได้เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจครอบครัว

องค์ประกอบที่ 2 ธุรกิจ ในส่วนของธุรกิจ จะให้ความสำคัญกับผลประกอบการของธุรกิจครอบครัว การกำหนดกลยุทธ์ การบริหารจัดการธุรกิจและชื่อเสียงของบริษัทเป็นหลัก ผู้ที่เกี่ยวข้อง

กับส่วนธุรกิจจะประกอบด้วยสมาชิกในครอบครัวที่ทำงานกับบริษัทในฐานะลูกจ้าง เช่น CEO ผู้บริหาร ในบริษัทหรือเป็นพนักงานคนหนึ่งโดยอาจมีหุ้นในบริษัทหรือไม่ก็ได้ รวมถึงคนนอกตระกูลที่บริษัทจ้างเข้ามาซึ่งอาจมีหรือไม่มีหุ้นส่วนความเป็นเจ้าของในธุรกิจก็ได้

องค์ประกอบที่ 3 ความเป็นเจ้าของ ในส่วนความเป็นเจ้าของจะเน้นไปที่การแบ่งปันผลกำไรระหว่างผู้ถือหุ้น ซึ่งส่วนใหญ่ก็คือสมาชิกในครอบครัวนั่นเอง คนภายนอกตระกูลอาจมีส่วนความเป็นเจ้าของบ้าง ขึ้นอยู่กับโครงสร้างการถือหุ้นว่าได้มีการระดมทุนจากภายนอกหรือไม่ เช่น การเอาธุรกิจครอบครัวเข้าตลาดหลักทรัพย์ หรือการแปลงหนี้เป็นทุนในกรณีการปรับโครงสร้างหนี้ การรวบรวมกิจการกันหรือการให้ผลตอบแทนพนักงานในรูปแบบของหุ้น ความเป็นเจ้าของ (เจ้าของเงินทุน) ซึ่งหมายถึงการมีอำนาจในการกำหนดคน โปบายของบริษัท รวมทั้งสามารถแต่งตั้งผู้บริหารของธุรกิจครอบครัวได้ เป็นองค์ประกอบที่สมาชิกในครอบครัวสามารถใช้เพื่อควบคุมบริษัทให้ตอบสนองต่อความต้องการของครอบครัวซึ่งไม่ใช่ธุรกิจเพื่อธุรกิจ แต่เป็นธุรกิจเพื่อครอบครัว

### 2.3 บรรษัทภิบาล (Corporate Governance)

ในความหมายของกิจการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมหมายถึง การจัดให้มีระบบบริหารจัดการอย่างรู้หน้าที่และมีความรับผิดชอบในการจัดการอย่างโปร่งใส เท่าเทียม เป็นธรรม และมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถเพิ่มคุณค่าและมูลค่าพร้อมรับการตรวจสอบได้ บรรษัทภิบาลจะช่วยให้ธุรกิจสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ รวมถึงวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอนในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายดังกล่าว อีกทั้งยังครอบคลุมวิธีติดตามวัดผลการดำเนินงาน อันเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียให้ได้รับความเป็นธรรมเท่าเทียมกัน รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย อันจะนำไปสู่ความเติบโตและความมีเสถียรภาพของธุรกิจ พร้อมๆ กับการดูแลชุมชน สิ่งแวดล้อม และผลประโยชน์ของสังคมที่ธุรกิจนั้นดำเนินกิจการอยู่

### 2.4 ความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ

ความสามารถขององค์กรธุรกิจที่จะตอบสนองต่อความต้องการต่างๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้รวมถึงผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า ชุมชนและสังคม โดยที่การตอบสนองดังกล่าวนี้จะต้องไม่ทำให้ความสามารถในการตอบสนองขององค์กรต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคตลดลงด้วย การสร้าง

ความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายทั้งในปัจจุบันและอนาคตนี้เองที่เป็นกุญแจสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ ดังนั้น องค์กรธุรกิจต่างๆ จึงต้องรักษาและสร้างการเจริญเติบโตทางด้านทุนเศรษฐกิจ ทุนสังคมและทุนสิ่งแวดล้อม ในขณะที่เดียวกันต้องสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนทางการเมืองอีกด้วย โดยองค์กรธุรกิจที่มีเงื่อนไขครบ 3 ประการจะถือว่าเป็นองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน ดังนี้

1. มีผลการดำเนินงานที่ดี
2. มีความสามารถที่จะทนทานต่อความยากลำบากทางเศรษฐกิจและสังคม
3. มีความสามารถที่จะรักษาสถานะความเป็นผู้นำ (คนหนึ่ง) ในอุตสาหกรรมที่ดำเนิน

กิจกรรมทางธุรกิจ

ซึ่งเงื่อนไขที่สามน่าจะเป็นเงื่อนไขที่ดูยากที่สุด เพราะการรักษาสถานะความเป็นผู้นำคนหนึ่งในตลาดนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะองค์กรธุรกิจจะต้องมีนวัตกรรมในสินค้าและบริการสูงมากอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและสภาพการแข่งขันในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาให้ได้

## 2.5 หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Philosophy)

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ไม่ว่าจะอยู่ในระดับครัวเรือน ชุมชนและสังคม ภาคเอกชนหรือภาครัฐให้ดำเนินกิจกรรมการผลิต การบริการ รวมทั้งการดำรงชีวิตที่จะนำไปสู่ความสมดุล ความมั่นคงและความสุขที่เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนในเศรษฐกิจ สังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักทางพุทธศาสนาเกี่ยวกับทางสายกลางที่ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ กิจการต้องมีความพอประมาณ ความมีเหตุผลและมีภูมิคุ้มกัน ภายใต้อันตราย 2 เงื่อนไข คือความรู้และคุณธรรม โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีต่อความจำเป็นและเหมาะสมกับฐานะของตนเอง สังคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไปและต้องไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น
2. ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจดำเนินการเรื่องต่างๆ อย่างมีเหตุผลตามหลักวิชาการ หลักกฎหมาย หลักศีลธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมที่สั่งมาคิดถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างถ้วนถี่ โดยคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ
3. ภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม เพื่อให้สามารถปรับตัวและรับมือได้อย่างทันที่

เงื่อนไขสำคัญเพื่อให้เกิดความพอเพียงการตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมต่างๆ ต้องอาศัยทั้งเงื่อนไข คุณธรรม หลักวิชา และเงื่อนไขชีวิตเป็นพื้นฐาน

4. เงื่อนไขคุณธรรม เสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติให้มีความซื่อสัตย์สุจริต รู้รักสามัคคี ไม่โลภ ไม่ตระหนี่ และรู้จักแบ่งปันให้ผู้อื่น

5. เงื่อนไขหลักวิชา อาศัยความรู้ รอบคอบและระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการ ต่างๆ มาใช้วางแผนและดำเนินการทุกขั้นตอน

6. เงื่อนไขชีวิต ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน มีความเพียร มีสติและปัญญา บริหารจัดการ การใช้ชีวิตโดยใช้หลักวิชาและคุณธรรมเป็นแนวทางพื้นฐาน

แนวความคิดและปรัชญาที่ถือเป็นกระแสพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งประธานรับสั่งตั้งแตปี พ.ศ.2517 และได้รับความนิยอย่างสูงหลังจากประเทศไทยประสบปัญหา “วิกฤติเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง” ในปี พ.ศ.2540 โดยมีหลายกิจการได้เริ่มนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ ในการดำเนินงานธุรกิจ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนี้ถือเป็นการสร้างคุณภาพตามหลักของการก้าว ที่ละก้าวให้กับกิจการอยู่ร่วมกันกับชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีความสุข ไม่ว่าจะเป็นตัว กิจการเองและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งสมดุลที่เกิดขึ้นจะนำกิจการไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งนี้ปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงได้ถูกเปรียบเทียบกับแนวคิดและหลักปฏิบัติของประเทศตะวันตกมากมาย เช่น แนวคิด Neo-Classical Economic Concept และพบว่า 2 แนวความคิดนี้มีความสัมพันธ์กัน (Susankarn, 1999) นอกจากนี้ ในประเทศไทย Isarangkun and Pootrakool (2007) พบว่าปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สามารถช่วยแก้ปัญหาในการพัฒนาเกษตรกรรมและอุตสาหกรรมในประเทศไทยได้อย่างยั่งยืนเนื่องจาก ปรัชญาดังกล่าวไม่ได้ต้องการธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างก้าวกระโดดโดยไม่สนใจสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ



ภาพที่ 2.1 แสดงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจโดยไม่ขัดกับหลักการของการแสวงหากำไร แต่การได้มาซึ่งกำไรของธุรกิจต้องอยู่บนพื้นฐานของการไม่เอาर्डเอาเปรียบผู้อื่น หรือแสวงหาผลกำไรจนเกินควรจากการเบียดเบียนประโยชน์ของสังคมโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่อาจจะก่อให้เกิดวิกฤตตามมา ตลอดจนให้คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรในธุรกิจอย่างประหยัดและอย่างมีคุณภาพนอกจากนี้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ยังมิได้ปฏิเสธการเป็นหนี้หรือการกู้ยืมเงินในภาคธุรกิจ แต่เน้นการบริหารความเสี่ยงต่ำ หมายความว่า ถึงแม้จะกู้ยืมเงินมาลงทุนก็เพื่อดำเนินกิจการชนิดที่ไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงมากนัก สามารถจัดการได้แม้ในภาวะที่โอกาสจะเกิดขึ้นจริงมีไม่มากนักก็ตาม

### 2.5.1 หลักความพอประมาณทางธุรกิจ

ความพอเพียงตามนัยของเศรษฐกิจพอเพียง จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี โดยความหมายของความพอประมาณนั้น หมายถึง ความเหมาะสมของการดำเนินงาน ทั้งในแง่ของขนาดที่ไม่เล็กเกินไปหรือไม่ใหญ่จนเกินไป แต่เป็นไปตามอัตราและสภาพแวดล้อม และในแง่ของจังหวะเวลาที่ไม่เร็วเกินไปหรือไม่ช้าจนเกินไป แต่รู้จักทำเป็นขั้นตอนเพื่อให้การดำเนินงานมีความก้าวหน้า โดยที่ไม่ทำให้ตนเองและผู้อื่นเดือดร้อน การดำเนินธุรกิจที่แสวงหาเพียงกำไรสูงสุด (Maximize Profit) ในทางบัญชี หรือที่เรียกว่ากำไรทางธุรกิจ (Business Profit) นั้น มิใช่เป้าหมายที่ดีที่สุดเสมอไป เนื่องจากธุรกิจส่วนใหญ่มิได้คำนึงถึงต้นทุนค่าเสียโอกาส โดยเฉพาะต้นทุนทางการเงินในส่วนของเจ้าของ ด้วยเหตุนี้ การดำเนินธุรกิจจึงควรคำนึงถึงกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) อันเป็นส่วนเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรอย่างแท้จริงมากกว่า การแสวงหาเพียงกำไรสูงสุดในทางบัญชี

### 2.5.2 ความพอประมาณกับกำไรทางเศรษฐศาสตร์

ธุรกิจที่สามารถดำเนินกิจการจนมีกำไรคุ้มกับค่าเสียโอกาส หรือเรียกว่า กำไรปกติ (Normal Profit) ในทางเศรษฐศาสตร์มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น 2 ช่วง โดยช่วงแรกเป็นภาวะที่ตัดสินใจว่าธุรกิจนั้นสามารถดำรงอยู่ได้ ขึ้นอยู่บนขาของตัวเองได้ พัฒนาบ่มเพาะกิจการจนสามารถพึ่งตนเองได้ ในขณะที่ยังมีศักยภาพในการเพิ่มผลผลิตเพื่อสร้างกำไรต่อไปได้อีก กระทั่งเมื่อธุรกิจขยายกำลังการผลิตหรือการบริการมากขึ้นเข้าสู่ช่วงที่สองซึ่งเป็นภาวะที่คุ้มเพียงค่าเสียโอกาสในทางเศรษฐศาสตร์อีกครั้งหนึ่ง แม้ตัวเลขกำไรทางธุรกิจหรือกำไรในทางบัญชีจะยังเพิ่มขึ้น แต่กำไรทางเศรษฐศาสตร์มีค่าเท่ากับศูนย์ ตามกฎว่าด้วยผลตอบแทนที่ลดน้อยถอยลง (Law of Diminishing Returns) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ธุรกิจหมดศักยภาพในการเพิ่มผลผลิตเพื่อสร้างกำไรต่อไปได้อีก ภายใต้ปัจจัยหรือกำลังการผลิตหรือการบริการเดิมที่มีอยู่ ด้วยเหตุนี้ ธุรกิจจึงควรดำเนินกิจกรรมการผลิตหรือการบริการที่ไม่น้อยเกินไป



จนต่ำกว่าจุดกำไรปกติจุดที่หนึ่ง เพื่อให้กิจการสามารถอยู่รอดได้ และไม่มากเกินไปจนสูงกว่าจุดกำไรปกติจุดที่สอง เพื่อไม่ให้กิจการต้องประสบภาวะเสี่ยงหรือขาดภูมิคุ้มกันในธุรกิจ โดยจุดที่เหมาะสมที่สุดคือ บริเวณประมาณกึ่งกลางของจุดกำไรปกติทั้งสอง ในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง คือ ความพอประมาณที่ก่อให้เกิดกำไรทางเศรษฐศาสตร์ โดยที่ธุรกิจไม่จำเป็นต้องลดศักยภาพหรืออ้อมความสามารถในการผลิตหรือการบริการหรือเพิ่มศักยภาพหรือขยายกำลังในการผลิตหรือการบริการ จนทำให้กำไรทางเศรษฐศาสตร์ลดน้อยถอยลงไปสู่จุดกำไรปกติจากการสร้างกำไรทางเศรษฐศาสตร์โดยคำนึงถึงศักยภาพที่ธุรกิจสามารถได้ประโยชน์เต็มตามความสามารถที่พึงได้แล้ว ตามนัยของความพอประมาณในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ธุรกิจยังจำเป็นต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตหรือการบริการที่ต้องไม่ก่อให้เกิดการเบียดเบียนทั้งต่อผู้มีส่วนได้เสียในกิจการและผู้มีส่วนได้เสียนอกกิจการกลุ่มต่างๆ ตัวอย่างเช่น การหลีกเลี่ยงการใช้แรงงานมนุษย์เสมือนชิ้นส่วนหนึ่งของเครื่องจักรในระบบโรงงานที่ขาดซึ่งคุณภาพชีวิต การละเว้นการผลิตหรือการบริการที่ไม่มีการจัดการของเสียจนสร้างมลภาวะให้แก่ระบบนิเวศ การดูแลกิจการมิให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการแข่งขันด้วยวิธีการทุ่มตลาดหรือใช้วิธีผูกขาด เป็นต้น

การคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากกิจกรรมทางธุรกิจอย่างรอบคอบในตัวกิจการเอง และระหว่างตัวกิจการกับหน่วยอื่นๆ ในสังคม มีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับหลักความมีเหตุผลในธุรกิจ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญอีกด้านหนึ่งในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## 2.6 ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ (A Business Theory of Sufficiency Economy)

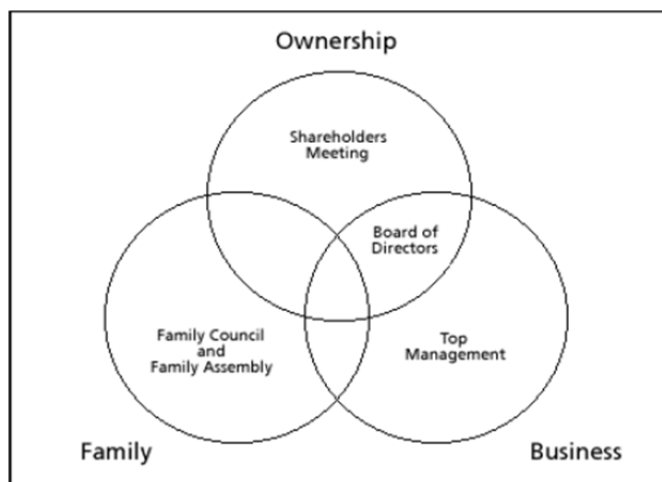
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพรรณศักดิ์ กันตะบุตร ได้ศึกษาแนวทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่มีความยั่งยืนหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่ามีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่คล้ายๆกันอยู่ 10 ประการ ซึ่งเรียกแนวทางที่คล้ายๆกันเหล่านี้ว่า “ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ” (A Business Theory of Sufficiency Economy) เนื้อหาสาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือ องค์กรธุรกิจใดก็ตามหากมีการดำเนินธุรกิจตามแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Business Practices) 10 แนวทางต่อไปนี้ ก็จะสามารถสร้างความสำเร็จและความสมดุลอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจได้ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

1. มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบาย ไม่มุ่งหวังกำไรในระยะสั้น แต่คำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว
2. ให้คุณค่าแก่พนักงานอย่างจริงใจและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง หลีกเลี่ยงการปลดพนักงานออกแม้แต่ในยามทุกข์ยากทางเศรษฐกิจ

3. จริใจและหวังดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมด (Stakeholders) รวมถึงประชากรและสังคมในอนาคต
4. ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมทั่วทั้งองค์กรไม่ใช่แต่เฉพาะในผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการเพียงอย่างเดียว
5. ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ใช้และ/หรือ พัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพแต่ราคาไม่สูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีแบบไทยๆ หรือพื้นบ้าน
7. ขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อพร้อมทุกด้านเท่านั้น ไม่ได้ขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วเพียงเพราะมีความต้องการของสินค้าหรือบริการในตลาดสูง
8. ลดความเสี่ยงโดยการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตลาดที่หลากหลาย และการลงทุนที่หลากหลาย โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้จริง
9. แบ่งปัน รวมถึงการแบ่งปันองค์ความรู้ที่มีเพื่อการพัฒนาตลาด เพื่อผลประโยชน์ที่ตกแก่ผู้บริโภคและสังคม
10. สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรที่แข็งแกร่งและมีจริยธรรม ความอดทนและขยันหมั่นเพียรเป็นค่านิยมพื้นฐาน

## 2.7 ทฤษฎีระบบ (The Systems Theory)

เกอร์ซิกส์, แลนสเบิร์ก, เดวิด และ แมคคอลล์ม (Gersick, Lansberg, Davis and McCollum, 1997) ได้อธิบายว่า ทฤษฎีที่นำมาอธิบายธุรกิจครอบครัวได้ดีที่สุดและเป็นที่ยอมรับอย่างสูง ในการทบทวนวรรณกรรมเรื่องธุรกิจครอบครัว คือ ทฤษฎีระบบ (The Systems Theory) ทฤษฎีระบบเป็นทฤษฎีที่นำมาใช้ในการอธิบายธุรกิจครอบครัว ธุรกิจครอบครัวประกอบด้วยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับครอบครัว (Family) การจัดการ (Management) และความเป็นเจ้าของ (Ownership) องค์ประกอบทั้งสามส่วนรวมกันขึ้นเป็นระบบ แต่ละองค์ประกอบเป็นระบบย่อยของระบบใหญ่ ธุรกิจและครอบครัวจึงดำเนินไปเพื่อองค์ประกอบที่ถือเป็นระบบย่อยของระบบใหญ่คือธุรกิจครอบครัว (Family Business) นั่นเอง



ภาพที่ 2.2 แสดงทฤษฎีระบบ

ที่มา: Gersick, Lansberg, Davis and McCollum (1997)

ทฤษฎีระบบ ได้กล่าวไว้ว่าสำหรับธุรกิจครอบครัว การที่จะบรรลุเป้าหมายความสำเร็จได้จำเป็นต้องประสมประสานระบบย่อยทั้งสามเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม ความเป็นครอบครัว การจัดการ และความเป็นเจ้าของ หากขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง ธุรกิจครอบครัวก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ กล่าวคือ ครอบครัวยอมรับและเข้าใจที่สุดว่าระบบของสังคมมีความสลับซับซ้อนและมีลักษณะเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา (Dynamic Social System) ครอบครัวจะปรับตัวเข้ากับระบบสังคมดังกล่าว ได้อย่างไร แต่ขณะเดียวกันความเป็นครอบครัวอาจกระทบกับความเป็นเจ้าของและการจัดการระบบย่อยระบบหนึ่ง ไม่สามารถดำรงอยู่ได้เพียงลำพัง แต่จะต้องอยู่ร่วมกันอย่างสอดคล้องกัน และมีความสมดุลกัน จึงจะทำให้ระบบใหญ่ที่ประกอบกันขึ้นเป็นธุรกิจครอบครัวอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน

## 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เขมวรรณ นาคพลัง (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยใดที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่น” ซึ่งจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพทั้งแบบปฐมภูมิและทุติยภูมิ พบว่าในแง่การบริหารจัดการในองค์กร ควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนภายในองค์กร และสร้างความไว้วางใจและควรมีธรรมเนียมในครอบครัวเพื่อจัดการความขัดแย้งและการสื่อสาร โดยมีการคัดเลือกสมาชิกภายในครอบครัวเพื่อทำการประชุมและตัดสินใจร่วมกันเพื่อลดความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารกันระหว่างครอบครัวเพื่อรับฟังอีกทั้งควรมีแนวทางการดำเนินการในกรณีที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกันเพื่อสร้างความโปร่งใสในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้อง

กับวราพร บุญประสิทธิ์ (2557) ที่กล่าวว่าความสัมพันธ์ธุรกิจครอบครัวจะมีพ่อแม่ ญาติพี่น้อง เข้ามาจัดการหรือถือหุ้นและในหลายๆ ครอบครัวจะกำหนดไว้เลยว่าในหนึ่งสัปดาห์ต้องมีการทานอาหารร่วมกันในครอบครัว เพื่อที่จะพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องของธุรกิจที่ทำ อีกทั้งต้องมีการตั้งคณะกรรมการครอบครัว หน้าที่คือเน้นความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว สร้างความกลมเกลียว สามัคคี กำหนดกิจกรรมต่างๆ ส่วนในแง่การบริหารงาน ส่วนมากผู้สืบทอดธุรกิจมักจะใช้ประสบการณ์ที่ได้รับการถ่ายทอดโดยตรงจากพ่อแม่ที่ทำมาก่อน โดยจะให้ความใส่ใจในธุรกิจ การสามัคคีกันร่วมแก้ไขปัญหาในเครือญาติโดยเป็นการทำงานที่ไม่ได้หวังผลตอบแทนแต่หวังให้ธุรกิจคงอยู่สืบไปและพูดถึงการจัดการความขัดแย้งในธุรกิจครอบครัวว่าส่วนใหญ่ใช้การพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในระดับพี่น้อง หากตกลงกันไม่ได้ควรมีผู้มีส่วนร่วมเช่นพ่อแม่ หรือเครือญาติ ช่วยหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยอาจจะหาตัวกลางมาช่วยจัดการความขัดแย้ง

อำพล นววงศ์เสถียร (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย” ได้กล่าวถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ว่าความสัมพันธ์ในธุรกิจครอบครัวเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจ รวมถึงการวางแผนสืบทอดธุรกิจและการนำไปปฏิบัติ การตกลงกันครั้งแรกด้วยคำถามที่ว่าตกลงเรื่องอะไร และตกลงกับใครที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการ การวางแผนสืบทอดธุรกิจ ในทางตรงกันข้าม อิทธิพลระหว่างกันของความสัมพันธ์ของคนในครอบครัวจะมีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจเป็นอย่างมาก ซึ่งความสัมพันธ์จะจัดได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ ประการแรกความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (Individuals) และประการที่สอง ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องในทางธุรกิจ (Business) ซึ่งล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์กับผลการประกอบการของธุรกิจ การวางทายาทเพื่อรับช่วงธุรกิจของครอบครัวต่อไป โดยความเป็นปัจเจกบุคคลในครอบครัวและความสัมพันธ์ระหว่างคนในครอบครัวเหล่านี้มีผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว ประเด็นสำคัญก็คือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสำคัญในครอบครัว ภาวะผู้นำของผู้ก่อตั้ง (Incumbent) และภาวะผู้นำของทายาทผู้สืบทอด (Successor) ยืนยันถึงความสำคัญของความสัมพันธ์และคุณภาพของความสัมพันธ์ของคนในครอบครัว หากทั้งสองอย่างนี้เป็นไปด้วยดีแล้ว การจัดการธุรกิจครอบครัวและการเจรจาที่ยุ่ยากลำบากจะกลายเป็นเรื่องง่ายๆ ได้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้งและทายาทผู้สืบทอดธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยสำคัญที่จะต้องพิจารณาอีกเรื่องหนึ่งก็คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นคนในครอบครัว หรือคนนอกครอบครัวที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับธุรกิจ

ประภาศรี จิตรอารี (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการดำเนินธุรกิจและกำหนดกลยุทธ์เพื่อความยั่งยืนของร้านขายศาลพระภูมิโดยการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียง” พบว่าการบริหารงานของร้านนั้น มีความพอประมาณ ความมีเหตุมีผลและการมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว โดยมีการใช้จ่ายอย่าง

สมเหตุสมผล ไม่ฟุ่มเฟือยเป็นการลดต้นทุนและเท่ากับเป็นกำไรให้กับกิจการเกิดเป็นภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว เพราะประกอบกิจการด้วยความรอบคอบ มีความสามารถในการผลิตการบริหารงาน ขายสินค้าได้ มีกำไร และใช้จ่ายในส่วนที่จำเป็น ควบคู่กันไปซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและวิธีในการบริหารงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รวมกับความสามารถของเจ้าของกิจการ ในด้านการบริหารงานและความสามารถในการขาย อันเป็นสมรรถนะหลักที่ทำให้กิจการเติบโตได้อย่างมั่นคง นับเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เจ้าของกิจการประสบความสำเร็จ สามารถดำเนินกิจการมาได้อย่างยาวนานถึง 36 ปี ตั้งเป้าหมายการเติบโตในระยะยาวอย่างมั่นคงและยั่งยืน เน้นทั้งผลผลิตและผลที่ตามมา ไม่อยู่บนความเสี่ยงสูงสร้างสมดุลในการพึ่งพาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดร.มัทนชัย สุทธิพันธุ์ (2556) ที่ได้ศึกษาวิจัยธุรกิจไทยขนาดใหญ่ในเรื่อง “ทางออกของธุรกิจไทยสู่หนทางแห่งการพัฒนาอย่างยั่งยืน” พบว่า จากแนวคิดตามปรัชญาเศรษฐกิจกระแสหลักแบบเก่าซึ่งแนวคิดดังกล่าวอาจไม่สามารถเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ถูกต้องเสมอไปแก่ธุรกิจไทยในปัจจุบัน เพราะถ้ากิจการไม่คำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่รู้จักประมาณตนเอง ไม่มีการประเมินและบริหารความเสี่ยง รวมทั้งยังดำเนินธุรกิจโดยปราศจากความรู้คู่คุณธรรมแล้วนั้น โอกาสของการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนย่อมไม่เกิดขึ้นแน่นอน บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ถือเป็นตัวอย่างของการเป็นองค์กรที่นำหลักไตรภพปิยะและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินงานธุรกิจแทนหลักเศรษฐกิจแบบเก่าแล้วส่งผลให้กิจการที่เคยขาดทุนมหาศาลในอดีตกลับมาเป็นบริษัทชั้นนำแห่งหนึ่งในประเทศไทยและเอเชีย

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2552) ได้ศึกษาถึงธรรมาภิบาลของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย พบว่าธรรมาภิบาลในธุรกิจ SMEs ของไทยในภาพรวมมีอยู่ในระดับสูงและแยกรายด้านพบว่า การปฏิบัติต่อพนักงานอยู่ในระดับสูง การปฏิบัติต่อผู้บริโภคอยู่ในระดับสูง การปฏิบัติต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อทัศนคติต่อธรรมาภิบาลและธรรมาภิบาล แสดงว่าผู้ประกอบการที่มีภาวะผู้นำสูงจะมีทัศนคติต่อธรรมาภิบาลสูง มีธรรมาภิบาลสูงและมีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจสูงด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวว่าทัศนคติเป็นความรู้คิดหรือความรู้เชิงประเมินค่า เป็นความรู้สึก ความเชื่อและแนวโน้มของพฤติกรรมบุคคล ซึ่งธรรมาภิบาลส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ โดยองค์กรที่มีธรรมาภิบาลสูง ก็จะส่งผลให้มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจขององค์กรสูงไปด้วย

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การประกอบธุรกิจครบวงจรที่ยั่งยืนประกอบด้วยหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการในธุรกิจครบวงจรที่มีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนภายในองค์กรและสร้างความไว้วางใจ การมีธรรมาภิบาลในครบวงจรและการมีบรรษัทภิบาลในการบริหารธุรกิจ นอกจากนี้ยังมี

การนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงบางประการมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจครอบครัว ซึ่งความรู้ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดนี้ ผู้วิจัยจะนำไปใช้ประโยชน์ในส่วนต่างๆ ดังนี้

1. นำไปเป็นแนวทางในการศึกษาและออกแบบเครื่องมือวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. สามารถวางกรอบขอบเขตเนื้อหาที่จะศึกษาวิจัยได้อย่างชัดเจน
3. เป็นข้อมูลอ้างอิงในขั้นตอนการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ค้นพบ



### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินงานวิจัย

งานวิจัยเรื่อง "การศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวโดยการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง" เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยได้มีการกำหนดวิธีการวิจัยไว้เป็นส่วนๆ ดังต่อไปนี้

1. แหล่งข้อมูล
2. วิธีการรวบรวมข้อมูล
3. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 แหล่งข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้แหล่งข้อมูล 2 แหล่ง ประกอบด้วย

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากทายาทหรือ เจ้าของธุรกิจครอบครัวจำนวน 5 คน
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการค้นคว้าหาข้อมูลจากบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตเกี่ยวกับความหมายธุรกิจครอบครัว องค์ประกอบของธุรกิจครอบครัว บรรษัทภิบาล ความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ หาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย ได้แก่ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ รวมไปถึงทฤษฎีระบบ (The Systems Theory)

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยจะเลือกการใช้นิยามความยั่งยืน โดยพิจารณาจากความภาคภูมิใจของลูกค้า ในด้านการตลาด, การทำ 5 R ในด้านกระบวนการดำเนินงานและการมีเงินสดสำรองฉุกเฉินในด้านการเงิน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่าเป็นธุรกิจครอบครัวที่มีความยั่งยืน

### 3.2 วิธีการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยการตั้งคำถามแบบเจาะลึกเพื่อค้นหาแนวคิดข้อเท็จจริงจากกลุ่มตัวอย่าง โดยการให้ประเด็นคำถามในการสนทนา เพื่อให้ผู้ร่วมสนทนาแสดงความคิดเห็นและมุมมองต่างๆ ซึ่งตลอดการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะมีการบันทึกเสียง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน

### 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้าเก็บข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์ Content Analysis จากแหล่งข้อมูลทั้งปฐมภูมิและทุติยภูมิ แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทายาทหรือเจ้าของธุรกิจครอบครัว มาเปรียบเทียบเพื่อสร้างข้อสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์นั้นๆ และสรุปเป็นแนวทางการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจครอบครัว เพื่อความอยู่รอดและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน





## บทที่ 4 ผลการวิจัย

### 4.1 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับทายาทหรือเจ้าของธุรกิจครอบครัวที่เกี่ยวข้องกับวัสดุก่อสร้างจำนวน 5 ราย ซึ่งแต่ละรายมีพื้นฐานข้อมูลดังนี้

ผู้สืบทอดธุรกิจที่ 1 : ผลิตคอนกรีตผสมเสร็จ (A)

1. ธุรกิจก่อตั้งมาระยะเวลา 25 ปี เป็นผู้ก่อตั้งกิจการ แต่เดิมกิจการของบิดาและมารดาทำธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างอยู่แล้ว จึงขยายธุรกิจผลิตคอนกรีตผสมเสร็จด้วยตนเองและสามี ปัจจุบันมีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

2. สิ่งที่ได้รับและเรียนรู้จากผู้ถ่ายทอดในการดำเนินธุรกิจคือ บิดาและมารดาสอนว่า “เล็กในที่ใหญ่ ดีกว่าใหญ่ในที่เล็ก” กล่าวคือ สอนให้กล้าไปทำธุรกิจของตนเอง ดีกว่าเป็นลูกจ้างอยู่ในองค์กรขนาดใหญ่

ผู้สืบทอดธุรกิจที่ 2 : นำเข้าวัสดุก่อสร้าง (พื้นไวนิล) (B)

1. ธุรกิจก่อตั้งมาระยะเวลา 5 ปี เป็นผู้สืบทอดกิจการต่อบิดา สืบทอดเป็นรุ่นที่ 2 แต่เดิมกิจการของบิดาคือ ค้าขายวัสดุก่อสร้างเป็นลักษณะซื้อมาขายไปซึ่งทำมานานมากกว่า 30 ปี จึงขยายธุรกิจนำเข้าวัสดุก่อสร้าง (พื้นไวนิล) เพิ่มเติม

2. สิ่งที่ได้รับและเรียนรู้จากผู้ถ่ายทอดในการดำเนินธุรกิจคือ บิดาสอนว่า “ให้อดทน”

ผู้สืบทอดธุรกิจที่ 3 : ค้าขายวัสดุก่อสร้าง (C)

1. ธุรกิจก่อตั้งมาระยะเวลา 20 ปี เป็นผู้สืบทอดกิจการต่อบิดาและมารดา สืบทอดเป็นรุ่นที่ 2

2. สิ่งที่ได้รับและเรียนรู้จากผู้ถ่ายทอดในการดำเนินธุรกิจคือ บิดาสอนว่า “ให้อดทนอดกลั้น ลูกค้าคือพระเจ้า ลูกค้าเป็นคนนำเงินมาให้เรา”

ผู้สืบทอดธุรกิจที่ 4 : ค้าขายวัสดุก่อสร้าง (D)

1. ธุรกิจก่อตั้งมาระยะเวลา 30 ปี เป็นผู้สืบทอดกิจการต่อบิดา สืบทอดเป็นรุ่นที่ 2 เนื่องจากสามีเสียชีวิต ปัจจุบันมีธุรกิจเพิ่มเติมคือ ซ่อมรถ โรงงานผลิตอิฐบล็อก ให้เช่ารถตัดตามไร่ต่างนาก่อสร้าง และโกดังให้เช่า

2. สิ่งที่ได้รับและเรียนรู้จากผู้ถ่ายทอดในการดำเนินธุรกิจคือ บิดาสอนว่า “ให้ซื่อสัตย์กับทั้งลูกค้าและลูกน้อง”

ผู้สืบทอดธุรกิจที่ 5 : คำชายวัสดุก่อสร้าง (E)

1. ธุรกิจก่อตั้งมาระยะเวลา 35 ปี เป็นผู้สืบทอดกิจการต่อจากบิดาและมารดา สืบทอดเป็นรุ่นที่ 2 ปัจจุบันมีธุรกิจเพิ่มเติมคือ โรงงานผลิตอิฐบล็อก อสังหาริมทรัพย์ ให้เช่าสถานที่จัดเลี้ยงและโชว์รูมรถ

2. สิ่งที่ได้รับและเรียนรู้จากผู้ถ่ายทอดในการดำเนินธุรกิจคือ บิดาสอนว่า “อย่าอ่อนตั่นสาย อย่าอายทำกิน อย่าหมีเงินน้อย อย่าคยอวาสนา” คือสอนให้ขยันนั่นเองและ “ธุรกิจมีแก่นี่จะทำยังไงก็ได้ให้รายจ่ายลดลง รายรับเพิ่มขึ้น” คือ ประหยัดนั่นเอง “ให้ซื่อสัตย์กับทั้งลูกค้าและลูกน้อง”

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับทายาทหรือเจ้าของธุรกิจครอบครัวที่เกี่ยวข้องกับวัสดุก่อสร้างสามารถวิเคราะห์และสรุปผลได้ดังนี้

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) นำมาสังเคราะห์เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึกกับทายาทหรือเจ้าของธุรกิจครอบครัว จำนวน 5 คนจาก 5 ธุรกิจ ในเขตกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด โดยใช้แบบสัมภาษณ์ตามแนวทาง (Interview Guide) ที่ใช้ในการตั้งคำถาม โดยการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) นั้นทางผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: ผู้วิจัยโทรศัพท์ติดต่อกลุ่มเป้าหมายแต่ละราย เพื่อแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และขอความอนุเคราะห์ในการขอสัมภาษณ์ เมื่อถึงวันที่นัดสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเริ่มชี้แจงวัตถุประสงค์และขออนุญาตกลุ่มเป้าหมายในการบันทึกเสียง ระหว่างการสัมภาษณ์มีการจดบันทึกและพูดคุย โดยผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองทุกกระบวนการ จากนั้นผู้วิจัยจึงทำการถอดเทปจากการไปสัมภาษณ์ นำข้อมูลมาลงในส่วนของผู้สนทนาและบทสนทนา ดังตารางที่ 4.1

**ตารางที่ 4.1** การจับประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ถอดเทปการสัมภาษณ์เชิงลึกธุรกิจที่ .....		
คุณ .....		
บทสัมภาษณ์	ประเด็นสำคัญ	รหัสแบบเปิด (Open Coding)

ขั้นตอนที่ 2: หลังจากถอดเทปการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยอ่านผลข้อมูลดิบอย่างละเอียด แล้วจึงทำการแยกประเด็นต่างๆ เนื่องจากในระหว่างการให้สัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลที่ยาวมากในหนึ่งคำถาม จึงต้องทำการจับประเด็นและแบ่งวรรคบทสัมภาษณ์ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้วิจัยหลงลืมประเด็นสำคัญไป ก่อนที่จะให้รหัสแบบเปิด (Open-Coding) ในขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 3: การให้รหัสแบบเปิด (Open-Coding) จากประเด็นของข้อมูลแต่ละบทสัมภาษณ์ ที่ได้แบ่งวรรคไว้ โดยเป็นการกำหนดรหัสแบบกว้างๆ โดยผู้วิจัยหาคำ (Words) หรือประโยค (Sentences) ที่มีความหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อการจำแนกและจัดกลุ่มของข้อมูลและคำตอบของแต่ละรายดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 จำนวนรหัสแบบเปิด (Open Coding) ของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน

ปัจจัย	ครอบครัว					
	A	B	C	D	E	รวม
1. การทำธุรกิจเพิ่มเติมในประเทศหรือต่างประเทศ	1	1	0	1	1	4
2. การเจริญเติบโตของธุรกิจเทียบกับคู่แข่ง	0	0	0	0	1	1
3. การดำเนินงานที่รวดเร็ว	1	1	0	1	1	4
4. การรับรู้ข้อมูลเท่าเทียมกัน	1	0	0	1	0	2
5. การตัดสินใจอย่างโปร่งใส	0	0	0	0	0	0
6. การเข้าออกของพนักงานที่เป็นคนในครอบครัว	0	0	0	0	0	0
7. กิจกรรมสานสัมพันธ์ของคนในครอบครัว	1	1	1	1	1	5
8. การบริหารข้อขัดแย้งที่ดี	1	1	0	1	0	3
9. ลำดับชั้นการบริหารในโครงสร้างองค์กรน้อย	1	1	1	1	1	5
10. การจ้างคนนอกเป็นที่ปรึกษา	0	0	0	0	0	0
11. การออกแบบสินค้าใหม่ๆ	1	1	0	1	1	4
12. การตอบสนองความต้องการของลูกค้า	1	1	0	1	1	4
13. ความภักดีของลูกค้ามากกว่า 80%	1	1	0	1	1	4
14. การทำ 5 R	1	1	1	1	1	5
15. มีเงินสดสำรองไว้ใช้ยามฉุกเฉิน	1	1	1	1	1	5

หมายเหตุ : 1= มี, 0 = ไม่มี

ขั้นตอนที่ 4: จับกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open-Coding) เพื่อให้สะดวกในการเชื่อมโยงลำดับความคิดรหัสแบบเปิด (Open-Coding) ของแต่ละบทสัมภาษณ์ เพื่อให้ง่ายต่อการให้รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) ผู้วิจัยได้จับกลุ่มของรหัสแบบเปิด (Open-Coding) ที่คล้ายคลึงกันก่อน เพื่อให้ง่ายในการเชื่อมโยงความคิด หลังจากนั้นจึงเปลี่ยนรหัสเปิด (Open-Coding) ให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) ของแต่ละบทสัมภาษณ์ การให้รหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) ของบทสัมภาษณ์เชิงลึกในแต่ละธุรกิจ ดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่นำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว มีจำนวนรหัสแบบเปิด (Open-Coding) ของบทสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่

1. การทำธุรกิจเพิ่มเติมในประเทศหรือต่างประเทศ
2. การทำ 5 R
3. มีเงินสดสำรองไว้ใช้ยามฉุกเฉิน
4. การเจริญเติบโตของธุรกิจเทียบกับคู่แข่ง
5. การดำเนินงานที่รวดเร็ว
6. การรับรู้ข้อมูลเท่าเทียมกัน
7. การตัดสินใจอย่างโปร่งใส
8. การเข้าออกของพนักงานที่เป็นคนในครอบครัว
9. กิจกรรมสานสัมพันธ์ของคนในครอบครัว
10. การบริหารข้อขัดแย้ง
11. ลำดับชั้นการบริหารในโครงสร้างองค์กร
12. การจ้างคนนอกเป็นที่ปรึกษา
13. ความภักดีของลูกค้า
14. การออกแบบสินค้าใหม่ๆ
15. การตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ขั้นตอนที่ 5: รวบรวมรหัสตามแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) ของแต่ละบทสัมภาษณ์เชิงลึกและจำแนกออกเป็นหัวข้อหลักและหัวข้อย่อย โดยรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) ในแต่ละบทสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น มีบางรหัสที่เนื้อหาเหมือนกันหรือจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมรหัสทั้งหมดเข้าด้วยกัน แล้วนำมาจัดเรียงใหม่และแบ่งออกเป็นทั้งสิ้น 5 หัวข้อโดยอาศัยหลักเกณฑ์ด้านเนื้อหา ดังต่อไปนี้

หัวข้อหลักที่ 1 ภูมิคุ้มกัน

หัวข้อหลักที่ 2 บรรษัทภิบาล

หัวข้อหลักที่ 3 ความสัมพันธ์คนในครอบครัว

หัวข้อหลักที่ 4 โครงสร้างการบริหาร

หัวข้อหลักที่ 5 ความเร็วในการปรับตัว

ขั้นตอนที่ 6: วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาสรุปเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว จากระหัสตามแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) ทั้งหมดและดูความสัมพันธ์หรือหาแบบแผน (pattern) ของรหัส และสรุปเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวโดยการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

## 4.2 การค้นพบที่สำคัญ

ปัจจัยที่นำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวโดยการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

### 4.2.1 ภูมิคุ้มกัน

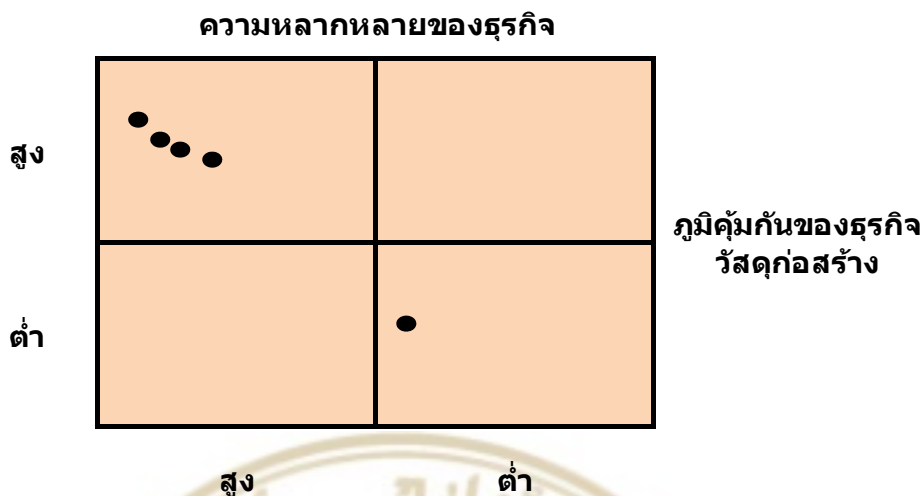
ธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่มีการทำธุรกิจอื่นๆ เพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม เช่น เดิมทำธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง ก็ต่อยอดทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์โดยใช้วัสดุต่างๆ จากธุรกิจเดิมของตน เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน และมีสภาพคล่องทางการเงินในแง่ของอัตราส่วนหนี้สินหมุนเวียนต่อทุนที่ดีทุกครอบครัว แต่มีเพียงแค่ 1 ครอบครัวเท่านั้น ที่มีการเติบโตหรือส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจเมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วถือว่าอยู่เหนือกว่า นอกจากนี้ทุกธุรกิจครอบครัวมีการดำเนินงานในขั้นตอนต่างๆ อย่างชัดเจน ส่งผลให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“เดิมสินค้าที่เราทำ คือ พวกอิฐบล็อก แผ่นปูน เราพออยู่ได้เนื่องจากเราเป็นผู้ผลิตเอง แต่ปัจจุบันรายใหญ่ใช้พีแอสหรืออิฐมวลเบามากขึ้น ทำให้ลดค่าแรงงานได้เยอะ ซึ่งอนาคตค่าแรงจะแพงขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นเราต้องปรับตัวและเรียนรู้ที่จะทำในธุรกิจการสร้างบ้านของเราเองบ้าง ”

“บอกตามตรงเลยว่าธุรกิจของเรา diverse เลยจากวัสดุก่อสร้างเป็นอสังหาริมทรัพย์ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจเพราะปัจจุบันมีพวกโมเดิร์นเทรดเข้ามาเยอะ และส่วนใหญ่วัสดุก่อสร้างของเราก็ทำเพื่อตอบสนองความต้องการของโครงการหมู่บ้านของเรานั่นเอง”

นอกจากนี้ยังสามารถหาความสัมพันธ์ของรหัสตามแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) เป็นแบบแผน (pattern) ได้ ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 รหัสตามแนวคิดที่สัมพันธ์กันจากข้อค้นพบที่สำคัญของการศึกษาวิจัยด้านภูมิคุ้มกันของธุรกิจ

#### 4.2.2 บรรษัทภิบาล

ธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่ยังคงให้อำนาจผู้อาวุโสเป็นคนตัดสินใจ อันเนื่องมาจากความเคารพคนในครอบครัวและเชื่อมั่นในประสบการณ์ของผู้อาวุโสที่มีมากกว่า รวมถึงอำนาจในการบริหารยังคงเป็นผู้บริหารสูงสุดหรือเป็นที่ปรึกษา ยังไม่ได้วางมือไปจากธุรกิจนั้นจริงๆ ทำให้บางธุรกิจครอบครัว การตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญๆ เช่น การตัดสินใจลดราคาหรือไม่ เมื่อคู่แข่งมีการลดราคา ถึงแม้จะทุกคนในฝ่ายบริหารจะรับรู้ข้อมูลเท่าเทียมกันแต่เมื่อถึงเวลาที่ต้องตัดสินใจจริงๆ ทุกคนก็ยังคงรับฟังเสียงที่สำคัญที่สุดคือ ผู้อาวุโสสูงสุด ซึ่งอาจจะเป็นผู้พ่อหรือคุณแม่

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“ถ้าเป็นเรื่องใหญ่ๆ จำเป็นต้องรู้กันหมดทั้งสามคนคือ เฮีย ป้าและหม่าม้า เช่น การนำสินค้าสีทาบ้านตัวใหม่เข้ามาวางขายเพราะลูกค้าถามถึง พอต้องตัดสินใจจริงๆ ก็ต้องรับฟังและยินดีทำตามที่ป้าแนะนำ เพราะป้ามีประสบการณ์มากกว่ารู้ว่าสินค้าตัวไหนเอาเข้ามาแล้วขายได้มากหรือขายได้น้อย”

#### 4.2.3 ความสัมพันธ์คนในครอบครัว

ทุกธุรกิจครอบครัวมีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กันในครอบครัวคือ ทานข้าวด้วยกันเป็นประจำ เนื่องจากหลายครอบครัวยังอาศัยอยู่ในบ้านหลังเดียวกัน หรือหากอยู่คนละบ้านก็ทานข้าวตอนเที่ยงด้วยกันเป็นประจำในที่ทำงาน อีกทั้งตั้งแต่ก่อตั้งธุรกิจมา ยังไม่มีใครออกไปจากธุรกิจเลย มีแต่จะเพิ่มเข้ามา เช่น ลูกชายที่เพิ่งเรียนจบจากต่างประเทศก็กลับมาช่วยงานที่บ้าน ในเรื่องความสัมพันธ์

กับคนในครอบครัวถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี เมื่อมีปัญหาที่สามารถหันหน้าพูดคุยกันได้ ส่วนเรื่องการบริหาร  
ข้อขัดแย้ง ในบางครั้งอาจจะให้ลองทำไปก่อนแล้วค่อยมาคุยกันอีกที และพูดคุยกันด้วยเหตุผล

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“ในแง่การบริหารงาน ความสัมพันธ์คนในครอบครัวถ้าไม่ถูกกันเลย ก็คุยกันไม่รู้เรื่อง  
แน่ ตีกันตาย มันก็ต้องเห็นพ้องไปในทางเดียวกัน”

“ในการพูดคุยก็พยายามแยกแยะเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานออกจากกัน ไม่เหมือนเมื่อก่อน  
ที่ยังไม่ได้เข้ามาทำงาน ก็จะคุยแต่เรื่องส่วนตัว”

#### 4.2.4 โครงสร้างการบริหาร

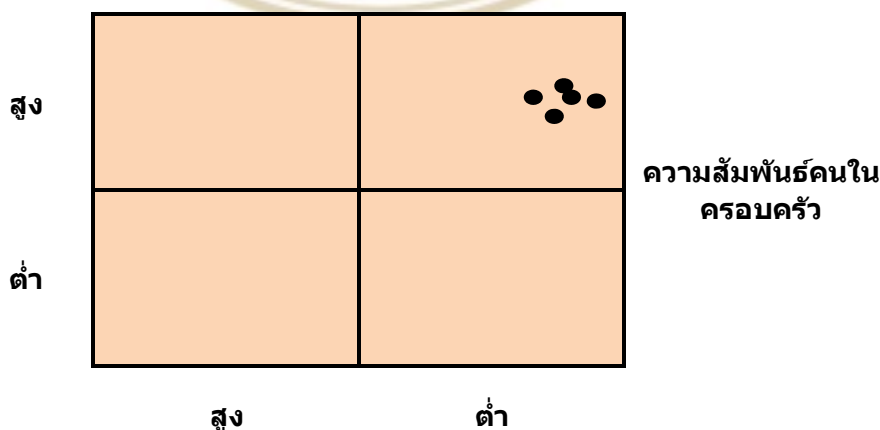
ทุกธุรกิจครอบครัวมีโครงสร้างการบริหารที่ไม่ซับซ้อน มีลำดับชั้นประมาณ 2-3 ลำดับ  
ชั้นเท่านั้น ทำให้ง่ายต่อการควบคุมและบริหารงาน เนื่องจากยังเป็นธุรกิจขนาดเล็กถึงขนาดกลาง  
นอกจากนี้ในเรื่องของการจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือคนนอกเป็นที่ปรึกษานั้นยังไม่มี เพราะบางธุรกิจถือเป็น  
นวัตกรรมหรือมีความลับทางการค้าบางอย่าง จึงไม่ยอมเปิดเผยให้คนนอกครอบครัวรู้ จึงทำให้  
ความสัมพันธ์กับคนในครอบครัวถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

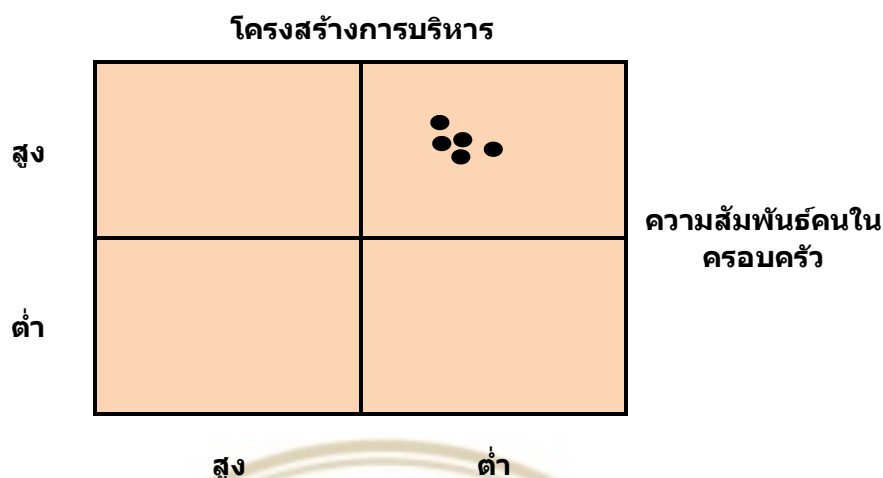
“ธุรกิจยังไม่ใหญ่มาก เพราะธุรกิจเราเป็น *executive distributor* จึงมีการปิดข้อมูลเรื่อง  
การทำสัญญาต่างๆ”

นอกจากนี้ยังสามารถหาความสัมพันธ์ของรหัสตามแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding)  
เป็นแบบแผน (pattern) ได้ดังภาพที่ 4.2 และ 4.3

การจ้างคนนอกเป็นที่ปรึกษา



ภาพที่ 4.2 รหัสตามแนวคิดที่สัมพันธ์กันจากข้อค้นพบที่สำคัญของการศึกษาวิจัยด้านการจ้างคน  
นอกเป็นที่ปรึกษา



**ภาพที่ 4.3** รหัสตามแนวคิดที่สัมพันธ์กันจากข้อค้นพบที่สำคัญของการศึกษาวิจัยด้าน โครงสร้างการบริหาร

#### 4.2.5 ความเร็วในการปรับตัว

ส่วนใหญ่จะเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก เช่น หากลูกค้าต้องการสินค้าที่ยังไม่มีในร้าน หากสามารถหาได้ก็จะรีบหาให้ (One Stop Service) โดยอาจซื้อมาจากร้านอื่นที่รู้จักกัน หากไม่มีสินค้าจริงๆ ก็แนะนำให้ลองไปดูร้านอื่นที่น่าจะมีสินค้านี้ ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกพึงพอใจ และอยากกลับมาใช้บริการอีก และเน้นการมีอัธยาศัยที่ดีกับลูกค้า พุดคุยและทักทายเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งส่วนใหญ่ลูกค้าประมาณ 80-90% จะกลับมาซื้อสินค้าซ้ำ ถึงแม้จะเจอคู่แข่งที่เป็น โมเดิร์นเทรดบ้างก็ตาม แต่เนื่องจากคู่แข่งไม่สามารถตอบสนองความต้องการบางอย่างได้ เช่น การให้เครดิตเทอม มีบริการส่งสินค้าถึงบ้าน หาสินค้าได้ง่ายเนื่องจากเป็นร้านขนาดเล็กกว่า นอกจากนี้เมื่อมีโอกาสก็จะแสวงหาสินค้าใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้าไปยังลูกค้ากลุ่มใหม่และเพื่อให้ลูกค้าเก่าเกิดความจงรักภักดีกับธุรกิจนั่นเอง

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“ส่วนมากถ้ามีลูกค้าเข้ามาไม่ค่อยปล่อยหลุด ลูกน้องเราก็จะรู้นะ ไม่เป็นไรบอกว่ามีไว้ก่อน เคียวโทรถามโรงงานเดี๋ยวนั้นเลย ของมีมัย ถ้ามีเคียวให้คนไปรับเลย เพื่อให้ลูกค้าจบกับเรา”



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “การศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวโดยการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาในบทนี้ออกเป็น 3 ส่วนดังนี้ คือ

1. สรุปผลการวิจัย
2. การนำไปใช้
3. ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวโดยการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว และเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่นำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจ ครอบครัว โดยการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

โดยปัจจัยที่นำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว โดยการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แบ่งออกเป็น 6 ประเด็นดังนี้

##### 5.1.1 ภูมิคุ้มกัน

ธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่มีการทำธุรกิจอื่นๆเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม เช่น เดิมทำธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง ก็ต่อยอดทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์โดยใช้วัสดุต่างๆ จากธุรกิจเดิมของตน เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน มีเพียง 1 ธุรกิจครอบครัวเท่านั้นที่ไม่ได้มีการขยายไปยังธุรกิจอื่น อาจเนื่องมาจากรายได้และขนาดของธุรกิจไม่ใหญ่โตมากนักเมื่อเทียบกับธุรกิจครอบครัวอื่นๆ แต่ทุกครอบครัวมีสภาพคล่องทางการเงินในแง่ของอัตราส่วนหนี้สินหมุนเวียนต่อทุนที่ดีทุกครอบครัว มีบางครอบครัวเท่านั้นที่มีการเติบโตหรือส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจเมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วถือว่าอยู่เหนือกว่า ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมาภาวะเศรษฐกิจซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของกิจการวัสดุก่อสร้างอยู่ในช่วงที่เป็นขาลง ทำให้ธุรกิจครอบครัวทั้งหลาย มีการขยายไปยังธุรกิจใหม่ๆ เพื่อช่วยลดความเสี่ยงจากความเสียหายทางเศรษฐกิจ ในกรณีที่ธุรกิจวัสดุก่อสร้างยังไม่ฟื้นตัว อีกทั้งเป็นการกระจายงาน

และแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับทายาทหรือสมาชิกคนอื่นๆ ในครอบครัว เพื่อให้เกิดความสามัคคี ร่วมกัน ซึ่งทั้งหมดนี้นำไปสู่การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็น ด้านเศรษฐกิจหรือสังคม เพื่อให้สามารถปรับตัวและรับมือได้อย่างทันท่วงที อีกทั้งยังตรงกับทฤษฎี เศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ ที่ได้กล่าวถึง 10 แนวทางปฏิบัติเพื่อให้องค์กรยั่งยืน ในหัวข้อที่ 8 คือ ลดความเสี่ยงโดยการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตลาดที่หลากหลาย และการลงทุนที่หลากหลาย โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้จริง

นอกจากนี้ทุกธุรกิจครอบครัวยังมีหลักคำสอนหรือคติประจำใจในการทำธุรกิจ ซึ่งเป็น คำสอนที่ถ่ายทอดมาจากเจ้าของธุรกิจนั้นๆ อาทิเช่น

1. สอนให้อดทน อดกลั้น
2. ซื่อสัตย์กับทั้งลูกค้าและลูกน้อง
3. เล็กในที่ใหญ่ ดีกว่าใหญ่ในที่เล็ก กล่าวคือ สอนให้กล้าไปทำธุรกิจของตนเอง ดีกว่า เป็นลูกจ้างอยู่ในองค์กรขนาดใหญ่

ซึ่งคำสอนเหล่านี้ใกล้เคียงกับแนวคิดและหลักคำสอนของขงจื๊อ 13 ประการ ที่จะทำให้ ชีวิตก้าวหน้าและประสบความสำเร็จทั้งด้านครอบครัว สังคม และภาคธุรกิจ ดังนี้

1. ซื่อสัตย์ ซื่อตรง
2. ขยันขันแข็ง
3. ประหยัด
4. ถ่อมตน
5. ถูกต้อง
6. ความสมานฉันท์
7. ช่วยเหลือเกื้อกูล
8. ถือชนบทรรมนิยม
9. กงสี
10. สัจจะวาจา
11. การยอมรับความคิดคนอื่น
12. ความกตัญญู
13. เมตตาธรรม

สาเหตุที่ทุกครอบครัวมีหลักคำสอนที่ใกล้เคียงกับแนวคิดของขงจื๊อ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็น เพราะทุกธุรกิจครอบครัวที่ไปสัมภาษณ์นั้นเป็นครอบครัวเชื้อสายคนจีน จึงไม่น่าแปลกใจว่าทำไม

จึงมีคำสอนที่คล้ายๆกัน ซึ่งคติประจำใจเหล่านี้ส่งผลให้ทั้งผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอดมีแนวคิดที่เป็นเหมือน ภูมิคุ้มกันอยู่ในตัวเองแล้วนั่นเอง

### 5.1.2 บรรษัทภิบาล

ธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่ยังคงให้อำนาจผู้อาวุโสเป็นคนตัดสินใจ อันเนื่องมาจากความ เคารพคนในครอบครัวและเชื่อมั่นในประสบการณ์ของผู้อาวุโสที่มีมากกว่า รวมถึงอำนาจในการบริหาร ยังคงเป็นผู้บริหารสูงสุดหรือเป็นที่ปรึกษา ยังไม่ได้วางมือไปจากธุรกิจนั้นจริงๆ ทำให้บางธุรกิจครอบครัว การตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญๆ เช่น การตัดสินใจลดราคาหรือไม่ เมื่อคู่แข่งมีการลดราคา ถึงแม้จะทุกคน ในฝ่ายบริหารจะรับรู้ข้อมูลเท่าเทียมกันแต่เมื่อถึงเวลาที่ต้องตัดสินใจจริงๆ ทุกคนก็ยังคงรับฟังเสียง ที่สำคัญที่สุดคือ ผู้อาวุโสสูงสุด ซึ่งอาจจะเป็นคุณพ่อหรือคุณแม่

### 5.1.3 ความสัมพันธ์คนในครอบครัว

ทุกธุรกิจครอบครัวมีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กันภายในครอบครัวที่คล้ายคลึงกันคือ มี การทานข้าวด้วยกันเป็นประจำ หรือมีการไปเที่ยวด้วยกันเพื่อกระชับความสัมพันธ์กันภายในครอบครัว ซึ่งมีบทความหนึ่งได้เสนอแนะเช่นเดียวกันว่า ในหลายๆ ครอบครัวควรจะกำหนดไว้เลยว่าในหนึ่งสัปดาห์ ต้องมีการทานอาหารร่วมกันในครอบครัว เพื่อที่จะพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องของธุรกิจที่ทำ ในเรื่องความสัมพันธ์ กับคนในครอบครัวถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี เมื่อมีปัญหาที่สามารถหันหน้าพูดคุยกันได้ แต่ในความเป็นจริง แล้วควรมีธรรมนูญครอบครัวหรือมีการตั้งคณะกรรมการครอบครัว ดังที่มีบทความหนึ่งได้เสนอแนะ เพื่อให้คณะกรรมการครอบครัวทำหน้าที่โดยเน้นความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว สร้างความ กลมเกลียว สามัคคี กำหนดกิจกรรมต่างๆ ให้กับสมาชิก ส่วนเรื่องการบริหารข้อขัดแย้ง ส่วนใหญ่พูดคุย กันด้วยเหตุผล อีกทั้งตั้งแต่ก่อตั้งธุรกิจมา ยังไม่มีใครออกไปจากธุรกิจเลย แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ อันดีของสมาชิกและสามารถบริหารข้อขัดแย้งได้เป็นอย่างดี

### 5.1.4 โครงสร้างการบริหาร

ทุกธุรกิจครอบครัวมีโครงสร้างการบริหารที่ไม่ซับซ้อน มีลำดับชั้นประมาณ 2-3 ลำดับ ชั้นเท่านั้น ทำให้ง่ายต่อการควบคุมและบริหารงาน ซึ่งก็สอดคล้องกับทฤษฎีระบบในเรื่ององค์ประกอบ ที่ 3 “ความเป็นเจ้าของ” จะเน้นไปที่การแบ่งปันผลกำไรระหว่างผู้ถือหุ้น ซึ่งส่วนใหญ่ก็คือสมาชิกใน ครอบครัวนั่นเอง ความเป็นเจ้าของ(เจ้าของเงินทุน) หมายถึงการมีอำนาจในการกำหนดคน โยบายของ ธุรกิจครอบครัว รวมทั้งสามารถแต่งตั้งผู้บริหารของธุรกิจครอบครัวได้ว่าใครจะเป็นคนดูแลในส่วน

ไต่ถามของธุรกิจ และใช้ควบคุมธุรกิจให้ตอบสนองต่อความต้องการของครอบครัวซึ่งไม่ใช่ธุรกิจเพื่อธุรกิจ แต่เป็นธุรกิจเพื่อครอบครัว

จะเห็นได้ว่าตัวแปรเรื่อง บรรษัทภิบาล, ความสัมพันธ์คนในครอบครัวและโครงสร้างการบริหารยังสอดคล้องกับทฤษฎีระบบในเรื่ององค์ประกอบที่ 1 “ความสัมพันธ์ในครอบครัว” และองค์ประกอบที่ 2 “การจัดการธุรกิจ” รวมทั้งองค์ประกอบที่ 3 “ความเป็นเจ้าของ” ในบริบทนี้อาจหมายถึงโครงสร้างการบริหารงาน นั่นคือ หากครอบครัวไม่สามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีต่อกันได้แล้ว หรือไม่สามารถประสมประสานระบบย่อยทั้งสามเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม ก็คงไม่สามารถดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จมาเป็นระยะเวลาานมากกว่า 20 ปีได้ ยกเว้นเรื่องบรรษัทภิบาลที่จะเห็นได้ว่าครอบครัวส่วนใหญ่ยังตัดสินใจแบบไม่โปร่งใสมากนัก ยังคงให้อำนาจผู้อาวุโสในเรื่องการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆอยู่นั่นเอง

### 5.1.5 ความเร็วในการปรับตัว

ส่วนใหญ่ธุรกิจครอบครัวจะเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกพึงพอใจและอยากกลับมาใช้บริการอีก สังกัดได้จากลูกค้าประมาณ 80-90% จะกลับมาซื้อสินค้าซ้ำ นอกจากนี้เมื่อมีโอกาสก็จะแสวงหาสินค้าใหม่ๆเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้าไปยังลูกค้ากลุ่มใหม่และเพื่อให้ลูกค้าเก่าเกิดความจงรักภักดีกับธุรกิจ ซึ่งก็ตรงกับทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ ที่ได้กล่าวถึง 10 แนวทางปฏิบัติเพื่อให้องค์กรยั่งยืน ในหัวข้อที่ 4 คือให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมทั่วทั้งองค์กรไม่ใช่แต่ในเฉพาะในผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการเพียงอย่างเดียว

### 5.1.6 ความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

หากดูจากตัวแปรที่กำหนดไว้ในขั้นตอนแรกของการทำวิจัยจะพบว่าค่อนข้างใกล้เคียงกับทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ ที่ได้กล่าวถึง 10 แนวทางปฏิบัติเพื่อให้องค์กรยั่งยืน ในหัวข้อต่างๆ ดังนี้

หัวข้อที่ 5 ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เห็นได้จากทุกๆ ธุรกิจครอบครัวมีการนำหลักการ 5 R มาใช้เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน

หัวข้อที่ 7 ขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อพร้อมทุกด้านเท่านั้น ไม่ได้ขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วเพียงเพราะมีความต้องการของสินค้าหรือบริการในตลาดสูง ซึ่งตรงกับการเตรียมเงินสดสำรองไว้ใช้ยามฉุกเฉินอย่างน้อย 10% เพื่อป้องกันปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต รวมถึงเป็นแผนสำรองในการขยายไปยังธุรกิจอื่นอีกด้วย

นอกจากนี้ในหัวข้อที่ 10 สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรที่แข็งแกร่งและมีจริยธรรม ความอดทนและขยันหมั่นเพียรเป็นค่านิยมพื้นฐาน โดยทุกธุรกิจครอบครัวมีหลักคำสอนหรือคติประจำใจในการทำธุรกิจ ทั้งเรื่องความอดทน อดกลั้น, ซื่อสัตย์กับทั้งลูกค้าและลูกน้องและสอนให้กล้าออกไปทำธุรกิจของตนเอง ซึ่งเป็นคำสอนที่ถ่ายทอดมาจากเจ้าของธุรกิจนั้นๆ และปลูกฝังให้ผู้สืบทอดนำไปปฏิบัติใช้เพื่อให้เกิดความยั่งยืนกับธุรกิจนั่นเอง ดังนั้นถึงแม้ว่าในธุรกิจครอบครัวจะไม่สามารถปฏิบัติตามแนวทางได้ครบทั้ง 10 ข้อ อาจเป็นเพราะความซับซ้อนของธุรกิจครอบครัวและธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัวมีความแตกต่างกัน เช่นเรื่องของอารมณ์ ความรู้สึก ความผูกพันหรือความเคารพบุคคลในครอบครัว ทำให้การดำเนินงานบางอย่างไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในแง่ธุรกิจครอบครัว และหากลองพิจารณาจากความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งควรมีเงื่อนไขครบ 3 ประการ จึงจะถือว่าเป็นองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน ดังนี้

1. มีผลการดำเนินงานที่ดี
2. มีความสามารถที่จะทนทานต่อความยากลำบากทางเศรษฐกิจและสังคม
3. มีความสามารถที่จะรักษาสถานะความเป็นผู้นำ (คนหนึ่ง) ในอุตสาหกรรมที่ดำเนิน

กิจกรรมทางธุรกิจ

จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่ธุรกิจครอบครัวมีผลการดำเนินงานที่ดี สังเกตได้จากลูกค้ามีความจงรักภักดีสูงประมาณ 80-90% จึงส่งผลให้ผลประกอบการอยู่ในเกณฑ์ดี อีกทั้งยังสามารถฝ่าวิกฤติเศรษฐกิจต้มยำกุ้งเมื่อปี 2540 มาได้ ทำให้ธุรกิจยังสามารถดำเนินการต่อไปจนถึงปัจจุบัน ก็แสดงว่ามีความสามารถที่จะรับมือต่อความยากลำบากทางเศรษฐกิจและสังคมที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต แต่ในเรื่องของความสามารถในการรักษาความเป็นผู้นำนั้น ในบริบทของธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัวนับว่าเป็นเรื่องที่ยาก เมื่อมองในแง่ธุรกิจครอบครัวที่ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้นั้น คงเป็นเรื่องที่ยากกว่า เพราะส่วนใหญ่ธุรกิจมีมูลค่าไม่สูงมากนัก อีกทั้งการแข่งขันในตลาดยังเป็นวงแคบแค่นี้พื้นที่ที่ธุรกิจนั้นๆ ดำเนินการอยู่มากกว่า

จากข้อมูลที่ได้พบข้างต้น จะเห็นว่าปัจจัยเรื่อง บรรษัทภิบาลอาจไม่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ซึ่งแตกต่างกับงานวิจัยอื่นๆ ที่ผู้ศึกษาได้พบทวนวรรณกรรมมา ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าธุรกิจครอบครัวที่ผู้วิจัยได้ศึกษานั้น เป็นธุรกิจเกี่ยวกับวัสดุก่อสร้าง ซึ่งต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในอดีตที่สั่งสมมานาน โดยเฉพาะช่วงที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจต้มยำกุ้งปี 2540 ซึ่งในขณะนั้นผู้ที่ดูแลกิจการคือ รุ่นพ่อหรือรุ่นแม่ ที่ใช้ความรู้ความสามารถและการตัดสินใจที่ถูกต้อง นำพากิจการให้รอดพ้นจากวิกฤตินั้นมาได้ ซึ่งทำให้ผู้สืบทอดรับรู้ได้ว่าประสบการณ์เหล่านี้เป็นสิ่งที่มีความสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ในช่วงนี้ได้เป็นอย่างดี เพราะเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า

สถานะเศรษฐกิจเมืองไทยในขณะนี้ ยังไม่ฟื้นตัวมากนัก ดังนั้น การจะตัดสินใจใดๆ ก็ตาม ควรได้รับคำแนะนำหรือข้อชี้แนะจากผู้อาวุโส น่าจะดีที่สุด

## 5.2 การนำไปใช้

ผู้ก่อตั้งหรือทายาทธุรกิจครอบครัวสามารถนำปัจจัยที่นำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว โดยการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อความอยู่รอดและยั่งยืนของธุรกิจ มาศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจในความสำคัญของปัจจัยต่างๆ และนำไปสู่การปฏิบัติและเป็นแนวทางการบริหารธุรกิจที่ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัว ไม่ว่าจะอยู่ในภาคส่วนใดของธุรกิจวัสดุก่อสร้าง สามารถนำแนวทางนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับธุรกิจและครอบครัวของตนเองได้ทั้งสิ้น อีกทั้งยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับข้อเสนอแนะเชิงนโยบายของทางภาครัฐฯ อาทิเช่น ให้นำหน่วยงานของรัฐฯ ที่มีหน้าที่ดูแล SMEs จัดกิจกรรมและส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจ เสริมสร้าง EQ หรือ เซาว์อารมณ์ (Emotional Intelligence) เพื่อการสร้างแรงจูงใจในตนเองในการบริหารจัดการอารมณ์ต่างๆ ให้กับผู้ประกอบการ หรือการจัดให้มีกิจกรรม teambuilding ในองค์กร SMEs ซึ่งแต่เดิมทางหน่วยงานของรัฐมักจะเน้นและส่งเสริมเฉพาะองค์กรที่มีขนาดใหญ่เท่านั้น หรือเพิ่มการส่งเสริมให้ธุรกิจ SMEs เห็นความสำคัญของบรรษัทภิบาลมากขึ้น เช่น การจัด workshop เสวนาเรื่อง “บรรษัทภิบาลในมุมมองของธุรกิจครอบครัว” เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจครอบครัวไปได้อย่างสมดุลและยั่งยืน หรือนำแนวคิดจากธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จจากการนำหลักบรรษัทภิบาลมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจของตน เช่น ครอบครัวจิราธิวัฒน์ เป็นต้น

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป มีดังนี้

1. ศึกษาปัจจัยอื่นเพิ่มเติมในหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เช่น ความมีเหตุมีผล เพื่อให้เห็นความเหมือนและความแตกต่างของการนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจครอบครัวเทียบกับธุรกิจอื่นๆ
2. นำผลการวิจัยไปพัฒนาต่อยอดโดยการศึกษาด้วยวิธีวิจัยในลักษณะอื่นๆ เช่น การวิจัยเชิงปริมาณ หรือใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่กับเชิงปริมาณ เพื่อศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวนมากขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและครอบคลุมมากขึ้น รวมถึงศึกษาในประเด็นอื่นที่เกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว

3. ศึกษาธุรกิจครอบครัวในเชิงเจาะลึกในแต่ละรูปแบบโดยเฉพาะ เช่น ธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กๆ ที่มีรายได้ไม่สูงมาก หรือศึกษาเฉพาะธุรกิจครอบครัวที่มีรายได้มากกว่า 100 ล้านบาทต่อปี เนื่องจากแต่ละรูปแบบจะมีปัจจัยหรือรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นแนวทางการบริหารงาน โครงสร้างองค์กร และอำนาจการตัดสินใจ เป็นต้น

4. การนำผลวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ในวงกว้างกับทุกธุรกิจครอบครัวที่เป็นธุรกิจวัตถุประสงค์สร้างอาจเป็นข้อจำกัดเนื่องจากบริบทของแต่ละครอบครัวอาจไม่เหมือนกัน ตัวแปรต่างๆ มีผลต่อการตัดสินใจไม่เหมือนกัน



## บรรณานุกรม

- เขมวรรณ นาคพลั้ง. (2556). *ปัจจัยใดที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่น*. สารนิพนธ์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ณัฐฐา ระกำพล. (2552). *การบริหารจัดการของสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 กับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรวารสารศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุขสรณ์ กันตะบุตร. (2553). *เศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจเพื่อความยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มัทนชัย สุทธิพันธุ์. (2556). “ทางออกของธุรกิจไทยสู่หนทางแห่งการพัฒนาอย่างยั่งยืน.” *วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 36(137) 38-50
- สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์. (n.d.). *ข้อมูลเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ (1)*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.sufficiencyeconomy.com/2006/06/1.html?m=0>, 4 กรกฎาคม 2559.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (n.d.). *ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๙*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://coop.eco.ku.ac.th/learning1/five47.html>, 4 กรกฎาคม 2559.
- อนันตชัย ชูประดม. (2557). *ไขความหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน. ศูนย์พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม*. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน.
- อำพล นววงศ์เสถียร. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Frese, M. (2000). *Success and failure of microbusiness owners in Africa*. USA: Greenwood.
- Isarangkun, C. & Pootrakool, K. (2007). *Sustainable economic development through the sufficiency economy philosophy*. Viewed at 2re August 2012, [www.sufficiencyeconomy.org/en/files/3.pdf](http://www.sufficiencyeconomy.org/en/files/3.pdf).



## บรรณานุกรม (ต่อ)

Susangkarn, C. (1999). *Sufficiency economy and the economic crisis*. Bangkok: Thailand

Development Research Institute (TDRI).

Thaibusinessleader. (2557). *PwC เผยธุรกิจครอบครัวมีโอกาสรอดถึงรุ่น 3 เพียง 12%*. [ออนไลน์].

เข้าถึงได้จาก: <http://www.thaibusinessleader.com/>, 11 กรกฎาคม 2559

Ward, J. (2005). *Unconventional Wisdom : Counterintuitive Insights for Family Business*

*Success*. West Sussex, England: John Wiley & Sons.





## ภาคผนวก ก

## แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

เรื่อง การศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวโดยการประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

ชื่อ \_\_\_\_\_ นามสกุล \_\_\_\_\_

ประเภทธุรกิจ \_\_\_\_\_

บริษัทก่อตั้งมาระยะเวลา \_\_\_\_\_ ปี

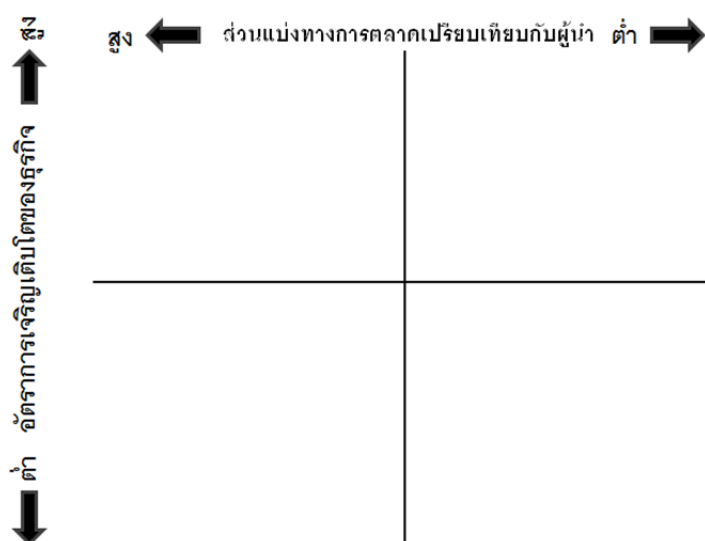
ผู้สืบทอดกิจการต่อจาก \_\_\_\_\_ นับว่าเป็นรุ่นที่ \_\_\_\_\_

รายได้ต่อปีโดยเฉลี่ย \_\_\_\_\_ บาท

1. ท่านเข้ามาสานต่องานธุรกิจของครอบครัวเมื่อใดและบุคคลในครอบครัวท่านใดที่ถ่ายทอดงานธุรกิจของครอบครัวให้กับท่าน มีกี่ท่าน และท่านได้เรียนรู้อะไรเพิ่มเติมบ้าง

2. ปัจจุบันสภาพคล่องทางการเงินของบริษัทเป็นอย่างไร เช่น อัตราส่วนหนี้สินหมุนเวียนต่อทุน และมีการลงทุนในธุรกิจอื่นเพิ่มเติมหรือไม่ หรือมีการเตรียมตัวขยายธุรกิจเพื่อรองรับการค้าขายในต่างประเทศ เช่น AEC หรือไม่ อย่างไร หากมี แล้วมีการเตรียมเงินสดสำรองไว้ใช้ยามฉุกเฉินมากน้อยเพียงใด

3. การเติบโตหรือส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจเมื่อเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร ให้ลองใส่เครื่องหมายลงในรูปด้านล่าง



4. การดำเนินงานในธุรกิจมีการกำหนดขั้นตอนชัดเจนมากน้อยเพียงใด ส่งผลให้สินค้าหรือบริการมีคุณภาพสูงในขณะที่ต้นทุนต่ำหรือไม่ รวมถึงความรวดเร็วในการทำงาน
5. การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส เท่าเทียมกันหรือไม่และมีการรายงานสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร
6. มีกิจกรรมที่สานสัมพันธ์คนในครอบครัวอย่างไรบ้างและบริหารจัดการข้อขัดแย้งของคนในครอบครัวอย่างไร
7. มีการเข้าออกของคนในครอบครัวระหว่างดำเนินธุรกิจมากน้อยเพียงใด
8. โครงสร้างของการบริหารงานเป็นอย่างไร (มีระดับขั้นมากหรือน้อย) และมีการจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาที่เป็นคนนอกองค์กรหรือไม่ หากมี แล้วการมีคนนอกทำให้ความสัมพันธ์เป็นอย่างไร
9. มีการออกแบบสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ให้ลูกค้าบ่อยหรือไม่และลูกค้ามีความภักดีต่อสินค้าของคุณมากน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับคู่แข่ง
10. ธุรกิจมีการใช้หลักการ 5 R (Reduce, Recycle, Reuse, Repair และ Reject) ในองค์กรมากน้อยเพียงใด

